



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MERCADOCTECNIA MENCIÓN ESTRATEGIA DIGITAL

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL Y OMNICANAL PARA EL
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE FYBECA QUE PERMITA ENTREGAR
VALOR A CLIENTES Y AUMENTAR VENTAS PARA LA MARCA**

**Profesor
Ricardo González Pinos, MBA**

**Autor
Cristian Daniel Peñafiel Salcedo**

2022

Resumen

El presente trabajo de titulación pretende crear una propuesta digital acompañado de un proyecto de omnicanalidad para incrementar las ventas de la empresa, además de incrementar el valor de la marca para los clientes afiliados al programa de fidelización, debido a que la alta competencia y la guerra de precios ha generado estancamiento en las ventas.

Para la elaboración de la propuesta primeramente se realiza un diagnóstico externo nacional de la industria y también se analizó internamente a la empresa. En la investigación cuantitativa y cualitativa se identificó que los clientes afiliados al programa no perciben beneficios personalizados y que los canales digitales no son usados como medios de compra, sino únicamente como medios de consultas.

En la propuesta digital se utiliza un doble embudo de ventas para captar nuevos clientes y activar a aquellos que ya existen en la base de datos. Adicionalmente, a través de anuncios en buscadores se propone incrementar ventas con aquellos clientes potenciales que buscan en la web y que no realizan compras, y se acompaña la propuesta con los beneficios del programa de fidelización. Finalmente, el análisis financiero del proyecto de omnicanalidad determinó que no es viable ejecutarlo porque no cumple los objetivos de ventas esperados en aquellos clientes que solamente utilizan los medios digitales como consulta.

Abstract

The objective of this degree work is to create a digital proposal and an omnichannel project to increase the company's sales. In addition, this project is a strategy to increase the value of the brand for customers in the loyalty program. High competitiveness and the price war in the industry have had an impact on sales.

For the preparation of the proposal. First, the researcher performs a national external diagnosis, then analyzes the industry and finally analyzes the company internally. In the quantitative and qualitative research, it was identified that the customer loyalty do not perceive personalized benefits. In addition, digital channels are not used as means of purchase, because these channels are used only as means of consultation.

In the digital proposal, the researcher uses the double sales funnel to attract new customers and activate existing customers in the database. Additionally, through search engine ads, it is proposed to increase sales with potential customers who search the web but do not do purchases. In each digital proposal there are also the different benefits of the loyalty program.

Finally, the financial analysis of the omnichannel project determined that it is not feasible to execute it, because it does not meet the expected sales objectives in those clients that only use digital media as a consultation.

Índice de Contenidos

Resumen	2
Abstract	1
1. Introducción.....	5
2. Revisión de literatura.....	6
2.1. Diagnóstico del Entorno	6
2.1.1. Análisis PESTEL.....	6
2.1.2. Análisis del microentorno.....	10
2.2. Análisis interno.....	12
2.2.1. Segmento de clientes	13
2.2.2. Propuesta de valor.....	13
2.2.3. Canales	13
2.2.4. Relación con clientes.....	13
2.2.5. Modelo de ingresos	13
2.2.6. Recursos	14
2.2.7. Actividades clave	14
2.2.8. Asociaciones clave	14
2.2.9. Estructura de costos	14
2.3. Análisis FODA.....	14
3. Identificación del objeto de estudio	16
3.1. Problema.....	16
3.2. Alternativas de solución	16
4. Planteamiento del problema	18
5. Objetivo general.....	19
6. Objetivos específicos	19
7. Justificación y aplicación de la metodología	20
7.1. Investigación de mercado	20
7.1.1. Objetivos de investigación de mercado	20
7.1.2. Hipótesis de investigación	20
7.1.3. Justificación de tipo de investigación.....	21
7.1.4. Definición de instrumentos	21

7.1.5.	Perfil de participantes	22
7.1.6.	Muestreo.....	22
8.	Resultados	24
8.1.	Investigación Cuantitativa	24
8.2.	Investigación Cualitativa	31
8.3.	Comprobación de Hipótesis	33
9.	Plan estratégico de marketing digital	35
9.1.	Discusión de resultados de la investigación.....	35
9.2.	Análisis de entorno digital	35
9.3.	Objetivos del Plan Estratégico de Marketing Digital.....	37
9.3.1.	Objetivo General.....	37
9.3.2.	Objetivos Específicos	37
9.4.	Definición del Buyer Persona.....	37
9.5.	Estrategias digitales para el programa de fidelización Club Fybeca	38
9.5.1.	Estrategia digital para nuevos clientes afiliados	38
9.5.2.	Estrategia para incrementar venta de clientes afiliados.....	42
9.6.	Propuesta Omnicanal programa de fidelización.....	50
9.6.1.	Gestión de pedidos (Pick in)	50
9.6.2.	Canales disponibles.....	50
9.6.3.	Gestión de pedidos omnicanal.....	50
9.6.4.	Consulta de acumulados Plan Medicación Continua	52
10.	Análisis financiero y de rentabilidad proyecto	56
11.	Conclusiones y Recomendaciones	59
11.1.	Conclusiones	59
11.2.	Recomendaciones	60
12.	Referencias.....	61
13.	Anexos	64

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Listado FODA</i>	15
Tabla 2. <i>Tabla de clientes</i>	22
Tabla 3: <i>Preferencia de medios de comunicación a nivel de género</i>	28
Tabla 4: <i>Preferencia de medios de comunicación a nivel de edad</i>	29
Tabla 5. <i>Farmacias que más compran los entrevistados</i>	32
Tabla 6. <i>Análisis de campaña de captación de clientes por análisis de BI</i>	40
Tabla 7. <i>Análisis de la campaña de captación de clientes por anuncios</i>	42
Tabla 8. <i>Retorno de la inversión campaña de captación de afiliados</i>	45
Tabla 9. <i>Potencial real de campaña por anuncios</i>	47
Tabla 10. <i>Clientes para alcanzar con presupuesto asignado</i>	48
Tabla 11. <i>Retorno de inversión campaña por anuncios</i>	48
Tabla 12. <i>Cuadro de mando integral</i>	54
Tabla 13. <i>Inversión proyecto omnicanalidad</i>	56
Tabla 14. <i>Flujo de ventas proyecto de omnicanalidad</i>	57
Tabla 15. <i>Análisis del valor actual neto proyecto omnicanalidad</i>	57

Índice de Figuras

Figura 1: Cálculo de la muestra.....	23
Figura 2. Perfil de clientes	24
Figura 3: Conocimiento del programa de fidelización.....	25
Figura 4: Afiliación al programa de fidelización	26
Figura 5: Comportamiento de compra.....	27
Figura 6: Publicidad y comunicación	28
Figura 7: Comportamiento digital	29
Figura 8: Comportamiento digital Fybeca.com	30
Figura 9: Comportamiento digital App.....	30
Figura 10: Comportamiento digital Contact Center	31
Figura 11: Contenidos Landing page Club Fybeca	36
Figura 12: Buyer Persona Club Fybeca	38
Figura 13: Embudo de ventas Hubspot.....	39
Figura 14: Embudo estrategia captación de clientes.....	39
Figura 15: Cronograma Plan de medios.....	41
Figura 16: Artes anuncios Instagram.....	42
Figura 17: Embudo estrategia de activación	43
Figura 18: Segmentación de campañas por edades	44
Figura 18: Análisis de búsquedas en la web	45
Figura 19: Análisis de palabras clave para anuncios	46
Figura 20: Ejemplo de anuncios para google	47
Figura 21: Visitas mensuales sitio web	47
Figura 22: Testing A/B.....	49
Figura 23: Proceso de proyecto omnicanal	51
Figura 24: Bosquejo consulta acumulados en app.....	53

1. Introducción

Fybeca es una de las empresas más reconocidas de Ecuador, según EKOS (2020) se encuentra entre las 3 principales farmacias que forman parte del top of mind de los ecuatorianos. Cuenta con más de 100 puntos de venta distribuidos en las ciudades principales del país. Es una empresa con más de 90 años de trayectoria, fundada en Ecuador, sin embargo, a mediados de 2019 todas sus acciones fueron adquiridas por FEMSA.

La adquisición de la empresa por el grupo Mexicano y administrada por Socofar (Chile) significa enmarcarse a una alineación regional con sus similares en Chile y Colombia. Socofar opera en el sector farmacéutico en Chile y Colombia con el nombre de las cadenas “Cruz Verde” y en Ecuador con Fybeca y SanaSana, además cuenta con “Maicao”, la cual es una empresa dedicada a la venta de productos de belleza y cuidado personal en Chile (El Economista, 2019).

La empresa también cuenta con su propio programa de lealtad, el cual entrega beneficios a sus clientes, cuenta con beneficios para clientes afiliados como cumpleaños, beneficios con establecimientos aliados y el Programa de Medicación, en el cual solo la tercera parte de sus clientes están afiliados.

La investigación de este estudio pretende conocer la percepción del programa de fidelización en los socios afiliados y proponer estrategias de mejora para incrementar las ventas de la marca, aprovechando todos los canales que tiene.

2. Revisión de literatura

2.1. Diagnóstico del Entorno

2.1.1. Análisis PESTEL

2.1.1.1. Factores políticos

Desde que el nuevo gobierno en Ecuador asumió el cargo a mediados de 2021 ha enfrentado varios retos y se ha centrado principalmente en la vacunación contra la cepa de Covid 19. Según el vancunómetro del Ministerio de Salud Pública hasta la primera semana del 2022 más del 70% de la población ecuatoriana cuenta con el esquema completo de vacunación (Mena & Enríquez, 2021).

Adicionalmente, para el primer trimestre del 2022 el presidente tiene previsto enviar una nueva reforma a la asamblea para mejorar el empleo a nivel nacional, esto concierne en mejorar los contratos laborales y dar mayor flexibilidad al empleador para contratar más personas, así como también una nueva reforma para incentivar las inversiones en el país.

Desde que asumió el mandato, el gobierno de Guillermo Lasso ha logrado superar la oposición, sobre todo del pueblo indígena por el incremento del combustible (Meléndez, 2022).

El incremento en personas vacunadas para evitar contraer COVID 19, ha hecho que Ecuador sea uno de los países con mejor índice de recuperación en la región, las favorables medidas del gobierno representan una oportunidad para la recuperación de la economía en el país, de las empresas y de la inversión; por tanto la probabilidad de compra aumenta en personas que se han visto afectadas por la crisis de pandemia y en Fybeca se puede generar campañas de

recuperación y activación a clientes afiliados sin compras mediante incentivos de descuentos.

2.1.1.2. Factores económicos

En cuanto a factores económicos se tiene previsto un incremento de la economía ecuatoriana de un 3,55% para fines del 2022, acompañado de un incremento en el PIB; esto se debe mayoritariamente a los buenos resultados con el plan de vacunación y la estabilización de la economía (Banco Central del Ecuador, s. f.).

El crecimiento de la economía del país beneficia directamente a todas las empresas, así como también el incentivo a la inversión, debido a que permite tener más confianza a empresas Multinacionales como FEMSA para invertir más en sus empresas de Ecuador.

Lo mencionado anteriormente representa una oportunidad debido a que se puede incrementar el presupuesto para estrategias de nuevos afiliados e incremento de el ticket promedio de aquellos que forman parte del programa de fidelización.

2.1.1.3. Factores sociales

A nivel social, el efecto post pandemia ha dejado a todas las personas con muchas incertidumbres sobre lo que se viene a mediano plazo. La planificación se ha vuelto más difícil conforme aparecen nuevas cepas y los rebrotes de Covid 19 aumentan. Esto ha hecho también que las personas entren en un entorno virtual asemejado a un entorno presencial, ejemplo de ello las teleconferencias, el teletrabajo, clases virtuales, reuniones, agasajos virtuales y más.

Tras la pandemia las personas empezaron a realizar más compras a través de redes sociales como whatsapp, Instagram, aplicaciones móviles y

páginas web, y no solamente compras, sino búsquedas de productos de interés. para Ibarra (2020) las empresas ganadoras serán aquellas que logren aprovechar esta nueva era digital.

Los clientes ahora buscan realizar las compras de manera rápida y en muchas ocasiones acuden a las plataformas digitales para que la búsqueda de los productos que necesitan sea más ágil y sencilla. “La navegación online antes de acudir a la tienda física ayuda a tener más definido lo que se quiere comprar” (Chonn Li et al., 2020).

En el estudio de Chonn Li et al., (2020) las personas manifestaron que aumentaron la frecuencia de transacciones en plataformas digitales y entre los valores que más toman en cuenta al realizar compras en línea son: Tiempos de entrega, fotografías de calidad que describan el producto, consulta de stocks, comunicación constante de interés y las formas de pago que ofrece el sitio.

Para Fybeca el entorno social representa una oportunidad para potenciar sus canales digitales como Fybeca.com y App Fybeca, debido a que cuentan con plataformas amigables, con funcionalidades que permiten a los clientes transaccionar y registrarse, con fotos de calidad y stock actualizado. Se debe dar seguimiento a la gestión de tiempos en entregas a domicilio, la experiencia del usuario en las plataformas digitales hasta realizar la compra y en general de la comunicación que reciben.

Representa una amenaza también por el apareamiento de pequeños emprendimientos que ofrecen compras de productos y medicinas en otros establecimientos. Además, se debe considerar que las empresas de la competencia también se han puesto a la vanguardia para mejorar la experiencia digital de sus clientes.

2.1.1.4. Factores tecnológicos

La nueva modalidad y las maneras en cómo se informan y compran las personas ha cambiado. Desde el inicio de la cuarentena el uso de tecnologías, visitas a páginas web, usos de comercios electrónicos y apps se ha incrementado, tanto es así que 1 de cada 3 compradores por primera vez usó un canal digital para efectuar la compra (Carrillo, 2021).

La pandemia provocó en la región que tan solo en meses más personas empezaran a usar canales digitales, lo que se tenía previsto que pasara en alrededor de 5 años. La tecnología llegó a más personas y de todas las edades, empezó a expandirse sobre un nuevo perfil de comprador, tanto así que los adultos que poco gustaban utilizar de estos medios se han visto obligados a hacerlo por necesidad o curiosidad.

Los avances tecnológicos representan una oportunidad para Fybeca, siempre y cuando se le pueda sacar provecho, debido que han aparecido nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el big data que forman parte de tendencias que las empresas exitosas están utilizando para generar más ventas (Carrillo, 2021).

2.1.1.5. Factores legales

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA es la entidad que regula la comercialización de medicamentos a nivel nacional. Fybeca para comercializar sus medicamentos, previamente debe tener la aprobación de este organismo regulatorio y estar sujeto a todas sus disposiciones para comercializarlos y también publicitarlos.

ARCSA en sus instructivos manifiesta la no comunicación de medicina psicotrópica o que sea vendida bajo receta médica. Todo medicamento de carácter OTC puede ser comercializado sin ningún problema y no tiene

impedimento para su publicidad. De igual forma, para la protección del uso de datos que Fybeca recolecta por sus diferentes canales está controlado por la Ley Orgánica de protección de datos el cual regula la correcta utilización de los datos de los clientes y la gestión oportuna para el envío de comunicación (*Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf*, s. f.).

Los entes regulatorios y los cambios en normativas representan una amenaza para las estrategias y campañas que se realiza en Fybeca. Así mismo, son un limitante para ejecutar de manera correcta anuncios publicitarios.

2.1.2. Análisis del microentorno

Para efectos del análisis se utiliza las 5 fuerzas de Porter las cuales se enlista a continuación:

2.1.2.1. Amenaza de posibles entrantes

En el país uno de los sectores más favorecidos por la pandemia fue la comercialización de productos farmacéuticos, tanto es así que hasta octubre de 2020 la venta en farmacias creció un 7,8% (Coba, 2020). Los buenos ingresos hicieron aumentar farmacias en el territorio nacional, farmacias de personas independientes, de corporaciones y también la compra de franquicias.

Para que una persona tenga la autorización de abrir una nueva farmacia y vender medicinas al por menor, no hay bastante limitante, sino ciertos pasos a seguir y requisitos aprobados por el Ministerio de Salud y por el ente regulador ARCSA (RequisitosHoy.com, 2021). Por tanto, la facilidad para abrir un nuevo local representa una amenaza para Fybeca por la facilidad en la entrada de nuevos competidores.

2.1.2.2. Poder de negociación de los compradores

El sector farmacias en Ecuador en su mayoría maneja sistemas de precios y stocks en sus diferentes puntos de venta regulados por las autoridades, los

precios de sus medicamentos y demás productos a la venta ya vienen establecidos tanto en sus sistemas como en sus productos. Los compradores tienen muy poco poder de influir en el cambio de precio de los productos, pero tienen toda la libertad de elegir en qué farmacia conviene comprar productos.

El sector farmacias ha venido ejerciendo una constante guerra de precios para ganar más clientes y más venta, por lo cual, los clientes siempre van a preferir los precios más bajos en sus medicamentos, por tal motivo la capacidad de negociar con los compradores se debe hacerlo a través de incentivos y programas de fidelización, lo cual representa una oportunidad para Fybeca.

2.1.2.3. Amenaza de posibles sustitutos

La aprobación del uso de medicinas ancestrales como el uso del cannabis con fines terapéuticos y la creciente demanda de productos naturales afecta a la comercialización de las farmacias. Según España (2019), Ecuador se suma a la lista de países en los cuales ya es legal el uso de medicina basada en estas plantas naturales o ancestrales para fines medicinales.

Adicional, la comercialización de productos como protectores solares y productos de la categoría dermocosmética (productos vendidos en Fybeca), también ya forman parte de más Retails como Supermaxi, lo cual forma parte de una amenaza debido a que representa otro canal de venta para los clientes que normalmente compran ese tipo de productos.

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Desde 2019 Fybeca forma parte del Grupo Mexicano FEMSA, el cuál es uno de los grupos de inversionistas más grandes a nivel región y mundial, esto le ha permitido tener ventajas para las negociaciones con los proveedores. Esta posición en el mercado regional ha permitido obtener mayores márgenes de ganancia por cada medicamento vendido.

Representa una oportunidad de generar buenas negociaciones para obtener mayores márgenes de ganancia sino también obtener beneficios para promociones y descuentos para ejecución de campañas frecuentes en Fybeca.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

El sector farmacéutico es liderado principalmente por 3 grupos importantes, GPF Grupo Fybeca (FEMSA), Difare y Farmaenlace. Existen farmacias independientes que necesitan encontrar un distribuidor que les entregue a menor costo los medicamentos para que tengan un margen de ganancia mayor.

El mercado farmacéutico vive una constante guerra de precios en la cual los 3 grandes grupos mencionados inicialmente y dueños de las principales cadenas de farmacias del país son los que establecen los precios del mercado (Toranzos, 2020).

La rivalidad entre las farmacias de las grandes cadenas es tan grande que compiten no solo en precios sino también en campañas publicitarias, en campañas de descuentos agresivas, en planes de fidelización y todo lo demás.

Fybeca y su principal competidor Pharmacys cuentan con campañas muy similares en todo aspecto, Fybeca cuenta con más clientes en la región sierra, mientras que Pharmacys lo propio en la región costa. Fybeca tiene la oportunidad de ganar mercado y arrebatar clientes a su competencia en el mercado costeño.

2.2. Análisis interno

El análisis interno se lo realiza bajo el lienzo de modelo de negocio, con la finalidad de determinar todos los recursos y dar un pantallazo en general de lo que se tiene. Por motivos de confidencialidad en este documento no se detalla específicamente el análisis.

2.2.1. Segmento de clientes

Todos los clientes a partir de 18 años pueden ser socios de Club Fybeca, sin embargo, el segmento principal es aquel que comprende a personas entre 28 años hasta los 50 años. Los clientes son de nivel socio económico medio alto y alto, son estables económicamente y trabajan en el sector privado.

2.2.2. Propuesta de valor

Ser una farmacia de autoservicios en donde las personas se sientan libres de seleccionar los productos en base a su necesidad.

2.2.3. Canales

Cuenta con más de 100 locales físicos distribuidos a nivel nacional divididos en formatos: Grandes, autoservicios y formatos al paso. Adicionalmente, cuenta con una tienda virtual y una aplicación móvil en donde se puede consultar y comprar medicamentos y productos de las categorías de cuidado personal, dermocosmética, alimentos, bebidas y bazar.

2.2.4. Relación con clientes

Los puntos de venta están ubicados estratégicamente y están cercanos a los domicilios y trabajos del tipo de cliente de Fybeca. Cuenta con el servicio de contact center para atención 24 horas. Además, todos los puntos de venta cuentan con una caja de servicio al cliente para atender las dudas y reclamos de los clientes.

2.2.5. Modelo de ingresos

Las ganancias generadas por la empresa están relacionada principalmente por la comercialización de los productos en los puntos de venta y plataformas digitales.

2.2.6. Recursos

Los puntos de venta cuentan con personal capacitado y distribuido entre Líderes, encargados, asesores y auxiliares de apoyo para ejecutar las operaciones de venta.

2.2.7. Actividades clave

Las actividades clave que se gestionan son las de Operaciones Retail que tienen que ver con el core del negocio (la venta), la gestión de convenios y aseguradoras para los beneficios de clientes con empresas aliadas, además de la compañía de las demás áreas de la empresa.

2.2.8. Asociaciones clave

En Fybeca están los productos de los principales laboratorios y proveedores de productos de retail farmacéutico y de consumo.

2.2.9. Estructura de costos

Los costos recurrentes para la ejecución de operaciones están centrados en las instalaciones físicas de los puntos de venta, pero también los costos de mantenimiento de las plataformas digitales y complementarias como contact center y servicio a domicilio. Además, los costos por las herramientas y sistemas que se utiliza para la generación y almacenamiento de información; y, por supuesto los costos de los salarios de todos los trabajadores de puntos de venta y del área administrativa.

2.3. Análisis FODA

Con el análisis del ambiente externo, del microambiente y el análisis interno se ha realizado el levantamiento de Fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas de la empresa, la cual se detalla en la tabla 1. No se detallan todas las fortalezas y debilidades por confidencialidad.

Tabla 1.
Listado FODA

Fortalezas	Debilidades
1 Poder de negociación	1 Desconocimiento del programa de fidelización
2 Top of Mind farmacias	2 Menos PDV que la competencia
3 Canales de compra digitales Fybeca.com, App Fybeca y Contact Center	3 Concentración de ventas en la región Sierra, especialmente en Pichincha
4 Amplio stock de medicamentos	
5 Modernos Puntos de venta	
6 Capacidad de inversión	
7 Programa de fidelización clientes Fybeca	
Oportunidades	Amenazas
1 Plan de incentivos para inversionistas	1 Ley orgánica de protección de datos
2 Recuperación económica y aumento de gasto en personas	2 Regulaciones emitidas por ARCSA
3 Incremento de compras a través de canales digitales	3 Aumento de farmacias independientes y franquicias en el país
4 Nuevas tecnologías en el mundo digital como inteligencia artificial, big data y más	4 Aparición de nuevas plataformas digitales para la venta de medicamentos
5 Captación de clientes en mercado de región costa	

3. Identificación del objeto de estudio

3.1. Problema

El mercado farmacéutico vive una constante guerra de precios en la cual los 3 grandes grupos mencionados inicialmente y dueños de las principales cadenas de farmacias del país son los que establecen los precios (Toranzos, 2020).

3.2. Alternativas de solución

Para elegir una de las alternativas de solución se ha desarrollado la matriz de soluciones que consta en el anexo 1 y se ha calificado mediante una escala de Likert todas las alternativas enlistadas, tomando como la mejor alternativa la que tiene el mayor puntaje (5), la cual es “Estructurar todo el programa de fidelización de como una estrategia de fidelización digital y omnicanal que englobe los beneficios no solo en punto de venta, sino en todos los canales de compra”.

Fybeca cuenta con su propio programa de lealtad, denominado Club Fybeca, el cual entrega beneficios a sus clientes que son parte del programa, uno de ellos es el precio de afiliado.

Un cliente puede ser parte de Club Fybeca cuando se afilia en cualquier punto de venta, pero también si hace parte de los convenios aliados o también cuando obtiene una tarjeta de crédito Visa o MasterCard en Banco Pichincha o Diners.

Los programas de fidelización son importantes para las empresas para generar una serie de beneficios a los clientes para comprar sus productos (Figuroa, 2011). Un programa de fidelización es un beneficio para los clientes y también para las empresas, debido a que permite clientes recurrentes que incrementan las ventas, son leales y refieren la empresa hacia otras personas,

adicional, la innovación y la satisfacción del servicio/producto que las empresas hacen genera más lealtad (Drucker, 2004). Según Escudero (2012) los programas de fidelización están relacionados con la satisfacción, un cliente insatisfecho tiende a ser menos fiel, mientras que un cliente satisfecho además de generar lealtad se multiplica por 3, por sus referencias.

Dos elementos que más destacan los clientes en un programa de fidelización son las recompensas que ellos tienen por las compras que hacen y los plazos de vigencia para usar sus descuentos (García & Dolores, 2003).

El uso de cupones que son directos y exclusivos tienen a redimirse por más del 72% de los clientes (Bazús, 2004). En cuanto a la comunicación que reciben, cuando se envían campañas promociones a los clientes, menos del 40% de ellos les hace caso. Tal como menciona el autor, existe escasa notoriedad de las acciones promocionales asociadas a los programas, el bombardear al cliente con mensajes promocionales puede resultar una pérdida de inversión que no cumple objetivos.

Definiendo a la estrategia como el camino en el cual responde a los objetivos organizacionales (Porter, 2008).

4. Planteamiento del problema

Fybeca es una de las empresas más reconocidas de Ecuador, según EKOS (2020) se encuentra entre las 3 principales farmacias que forman parte del top of mind de los ecuatorianos. Cuenta con más de 100 puntos de venta distribuidos en las ciudades principales del país.

Para la marca, pasar de ser una empresa familiar nacional para convertirse en una empresa multinacional administrada por un gigante de Latinoamérica significaba proyectar un crecimiento en ventas.

Fybeca en los últimos años se ha visto estancado en el crecimiento de sus ventas, tanto es así que en una línea de tendencia desde el 2016 no hay un crecimiento, al contrario, hay un decrecimiento mínimo en comparación de los años típicos exceptuando el año en donde inició la pandemia. Para el análisis se utilizó el diagrama Ishikawa adjunto en el anexo 2.

A lo largo del tiempo no se ha visto un incremento significativo en ventas y evidentemente la caída más representativa ocurre en el 2020, año de pandemia por Covid 19.

Partiendo de la definición de un problema como una situación real deficiente comparada con una situación puntual que hace surgir una necesidad para transformarla (Padrón, 1996), notoriamente se evidencia que el problema central es el estancamiento en ventas, la falta de cumplimiento de los presupuestos de ventas establecidos por la administración y para lo cual se plantea en este trabajo las alternativas de solución y se encamina estrategias como propuestas de mejora para incrementar ventas y sanar esta problemática.

5. Objetivo general

Diseñar una estrategia digital para el programa de fidelización y una propuesta omnicanal que permita entregar valor a clientes y recuperar ventas para la marca.

6. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de situación externa con la finalidad de encontrar posibles oportunidades en el mercado o amenazas en el mercado de retail farmacéutico.
- Realizar un análisis de situación interna con la finalidad de encontrar los puntos fuertes y las debilidades que la marca tiene.
- Investigar el conocimiento que tienen los clientes acerca del programa de fidelización, de los cambios que se han dado, sus beneficios, conocer qué quieren como afiliados y además conocer su comportamiento de compra dentro de todos los canales a través de encuesta y entrevistas.
- Elaborar un plan de marketing omnicanal que permita sacar provecho de todas las herramientas y la data con la que cuenta la empresa.
- Generar estrategias digitales para incrementar el número de afiliados y venta.

7. Justificación y aplicación de la metodología

7.1. Investigación de mercado

7.1.1. Objetivos de investigación de mercado

7.1.1.1. Objetivo General

Investigar el conocimiento del programa de fidelización en los clientes afiliados y determinar su comportamiento en los canales digitales para promover un programa de fidelización omnicanal y de interés para sus socios afiliados.

7.1.1.2. Objetivo Específico

- Conocer el porcentaje de clientes afiliados que conocen el programa de fidelización Club Fybeca, afiliación, cambios y beneficios.
- Investigar si los clientes afiliados perciben un beneficio con el programa de fidelización Club Fybeca.
- Conocer qué esperan los clientes afiliados con un programa de fidelización.
- Determinar el porcentaje de clientes afiliados que conocen y han usado los otros canales de Fybeca como Fybeca.com, app Fybeca y call center.
- Investigar por cuáles medios los clientes afiliados reciben la información de Fybeca y por cuáles les gustaría recibir la información.
- Descubrir por cuáles medios suelen comprar los clientes afiliados, canales físicos, redes sociales, aplicaciones móviles, páginas web, etc.

7.1.2. Hipótesis de investigación

H1: Más del 50% de clientes afiliados al programa de Fidelización no conocen que están afiliados.

H2: Los clientes afiliados en su mayoría no conocen del cambio de nombre de VitalCard a Club Fybeca.

H3: De los clientes afiliados, la mayoría no sabe o no tiene claro el canal por el cual se afiliaron.

H4: Los clientes afiliados no perciben un beneficio del programa de Fidelización Club Fybeca o ni siquiera los conocen.

H5: Son pocos los clientes que han usado los canales Fybeca.com, app Fybeca o call center.

H6: Existen clientes que si compran por canales digitales como páginas web y aplicaciones móviles que no compran en los canales digitales de Fybeca.

7.1.3. Justificación de tipo de investigación

Para el efecto del estudio se realizará una investigación exploratoria debido a que se busca recabar información suficiente sobre un problema poco estudiado y para el cual irán apareciendo posibles alternativas de solución cercanas a la realidad. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación exploratoria sirve permite al investigador tener una visión amplia y aproximada a una situación real.

7.1.4. Definición de instrumentos

Para el estudio se utilizará instrumentos cuantitativos y cualitativos:

Para recabar la información cuantitativa se utilizará una encuesta clasificada por secciones en las que se pretende investigar: Perfil demográfico, conocimiento del programa de fidelización, compras, canales de compra tradicionalmente y usabilidad de los canales Fybeca.com, app Fybeca y call center para conocimiento y determinación de un plan omnicanal.

La encuesta será enviada a través de whatsapp.

Para la entrevista se trata de profundizar acerca de qué esperan los afiliados al programa de fidelización y qué mejores y qué percepciones tienen del programa de fidelización.

7.1.5. Perfil de participantes

Los clientes Fybeca a considerar son hombres y mujeres de 28 a 50 años que están afiliados a Club Fybeca y que han registrado compras durante los 12 últimos meses del año que residen en las ciudades principales del país Quito y Guayaquil.

7.1.6. Muestreo

7.1.6.1. Población objetivo

La encuesta y entrevista se realizará a clientes que tienen una frecuencia menor ventas al cliente promedio afiliado al programa de fidelización.

Se toma en cuenta a estos clientes debido a que son clientes potenciales que pueden incrementar ventas y su ticket promedio dentro de la empresa y es necesario indagar sus necesidades, su comportamiento y sus preferencias. Todos los datos no son reales por motivos de confidencialidad.

Tabla 2.
Tabla de clientes

Pirámide Fybeca	Rango	Nro Clientes	Representatividad clientes Fybeca
F1	Venta baja	619.022	43%
F2	x	x	

7.1.6.2. Tamaño muestral

Para el cálculo de la muestra se utiliza los niveles de confianza y de probabilidad de 95% y 0,5 respectivamente debido a la recomendación en investigaciones de carácter exploratorio (Mateu & Casal, 2003).

N	619.022	
Z (95%)	1,96	
P	0,5	
Q	0,5	
e	5%	
Total Muestra	383,92	384 clientes

Figura 1: Cálculo de la muestra

Realizando el cálculo de la muestra el resultado total de encuestas a aplicar es de 384 clientes.

7.1.6.3. Técnica de muestreo

La técnica de muestreo utilizada para la investigación es mediante un muestreo aleatorio simple, es decir, dentro de todo el tamaño muestral todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos (Díaz, 2016).

8. Resultados

8.1. Investigación Cuantitativa

Se realizaron 387 encuestas en total, el formulario de preguntas fue realizado en Google forms y para el levantamiento de información el cuestionario fue compartido a través de whatsapp y también la información fue recopilada mediante un código QR, además de estudiantes y profesores del campus Udla Ecopark. El formulario de preguntas se encuentra en el anexo 3.

La encuesta tuvo como objetivo determinar los siguientes objetivos:

1. Conocimiento del programa de fidelización
2. Conocimiento del comportamiento de compra
3. Conocimiento acerca de la publicidad y comunicación que recibe
4. Conocimiento del comportamiento digital

A continuación, se muestran gráficas de la información recopilada.

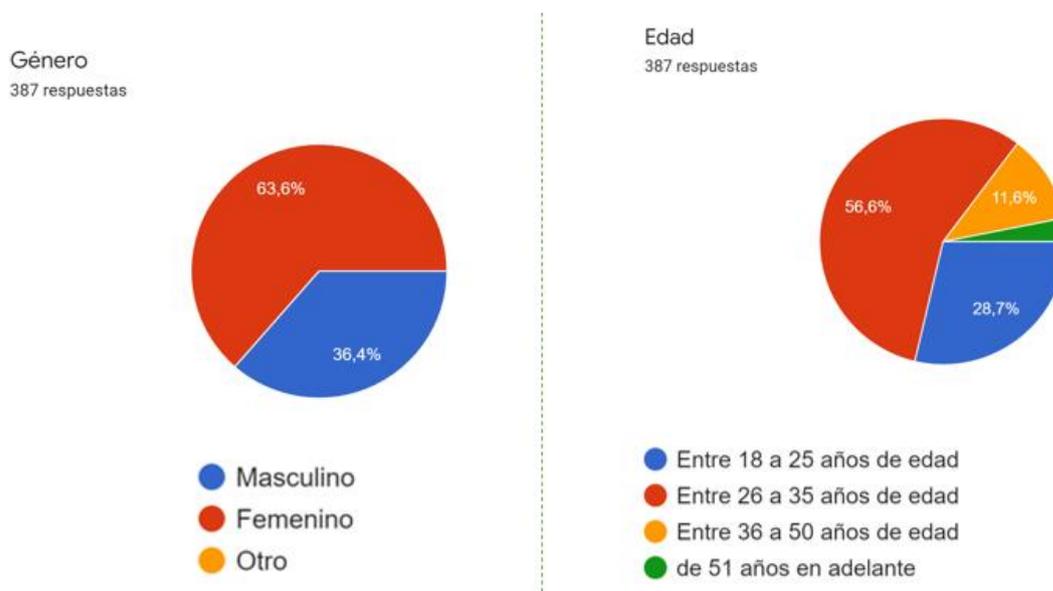


Figura 2. Perfil de clientes

El 64% de los encuestados fueron mujeres y el 85% del total se encuentran entre los 18 a 35 años. En su mayoría los encuestados son personas que cuentan con al menos un título de tercer nivel o están próximos a titularse.

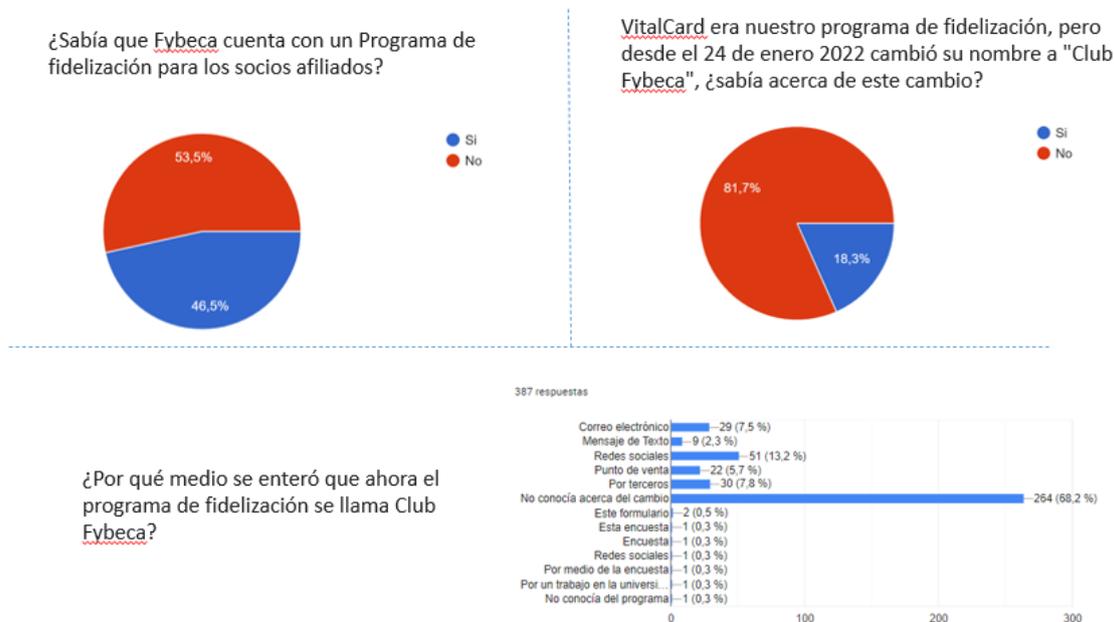


Figura 3: Conocimiento del programa de fidelización

Menos del 50% de clientes encuestados conoce de la existencia del programa de fidelización de clientes, pero muchos de ellos desconocen el nombre o no sabían del relanzamiento. Los pocos clientes que se enteraron del cambio lo hicieron a través de redes sociales.

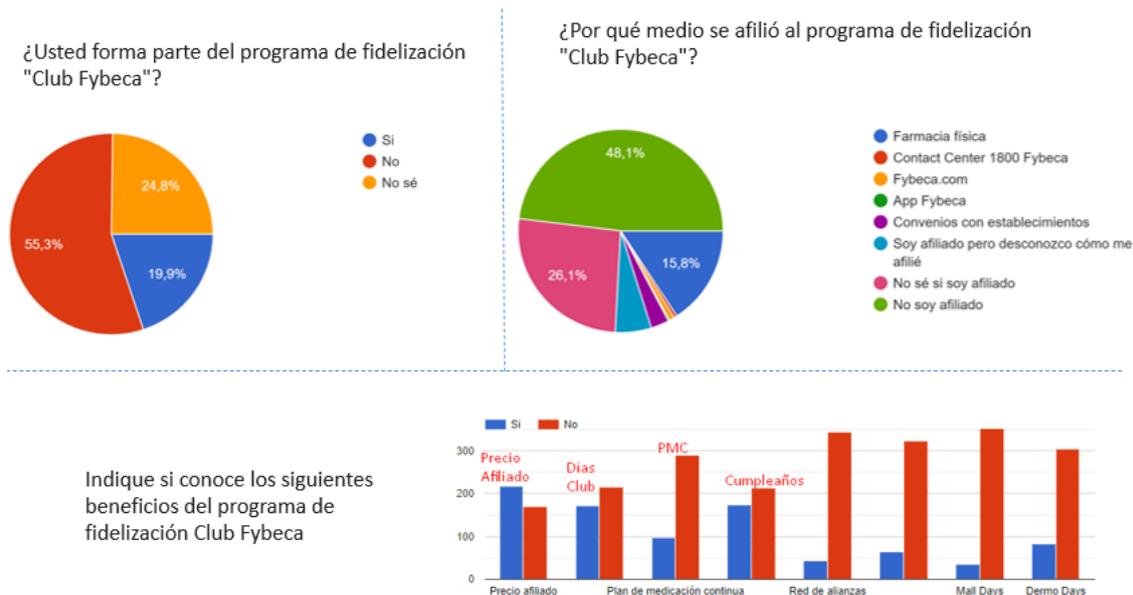


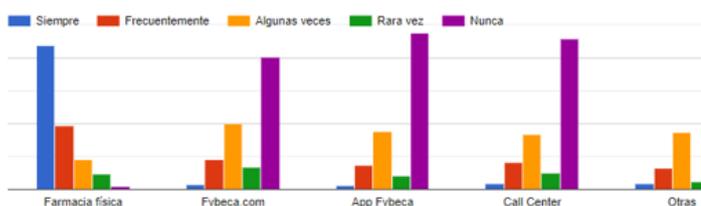
Figura 4: Afiliación al programa de fidelización

De los clientes que conocen acerca del programa de fidelización el 24,8% no saben si están afiliados y aquellos que afirman estar afiliados a Club mayoritariamente lo han hecho a través de los puntos de venta físicos.

Según la información de los encuestados los beneficios que más conocen son el precio afiliado, los Días Club y el descuento por cumpleaños, los demás beneficios no los conocen ni tampoco los han percibido en sus compras.

Los encuestados manifestaron abiertamente que como clientes afiliados a un programa de fidelización esperan tener mejores descuentos (43%) que en otras farmacias, así como también premios, regalos gratis o incentivos por la compra frecuente de sus productos (22%).

Cuando usted realiza compras en Fybeca ¿con qué frecuencia las realiza por los siguientes canales?



Cuáles son las categorías de productos que usted más compra en Fybeca

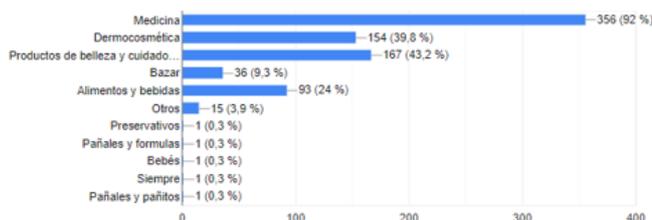


Figura 5: Comportamiento de compra

Los encuestados si realizan compras en Fybeca pero mayoritariamente las realizan a través de puntos de venta físicos y los productos que más compran es Medicina, productos de cuidado personal y dermatocsmética.

El 55% manifiesta que su principal motivación de realizar las compras en Fybeca se debe a la disponibilidad de los productos que necesita y el 35% lo hace también por la cercanía a su domicilio, lugar de trabajo o de estudio.

Al preguntar por qué medio gustaría recibir las comunicaciones de Fybeca, el 46% le gustaría recibir a través de redes sociales (Whatsapp, Instagram, Facebook y telegram). El 35% a través de correo electrónico y 10% a través de mensajes de texto (SMS).

El contenido que les gustaría recibir es acerca de las promociones y descuentos, pero también desearían recibir contenido de valor como tips y consejos de salud, deporte, etc.

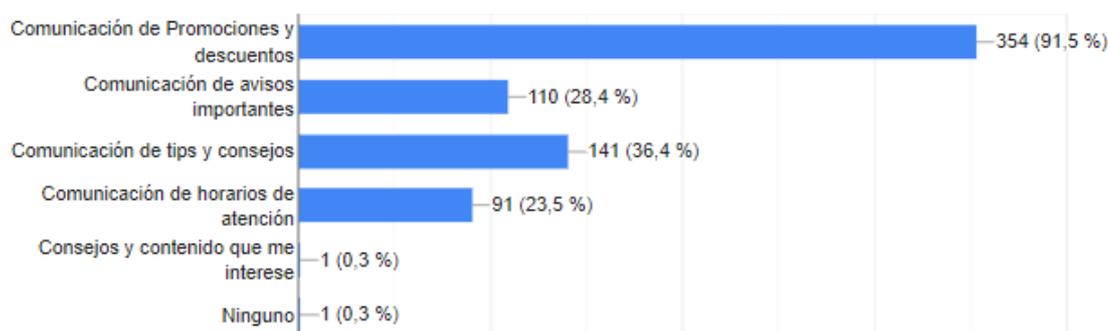


Figura 6: Publicidad y comunicación

Analizando las preferencias de la comunicación a nivel de género, el género masculino prefiere ser contactado a través de correo electrónico, mientras que las mujeres prefieren recibir comunicación por cualquier red social.

Tabla 3:

Preferencia de medios de comunicación a nivel de género

Femenino		Masculino	
RRSS	126	Correo electrónico	61
Correo electrónico	76	RRSS	52
SMS	25	SMS	12
N/A	7	N/A	6
Físicamente	7	Medios tradicionales	5
Medios tradicionales	3	Físicamente	4
Anuncios	2	Anuncios	1
Total	246	Total	141

De igual manera, para el envío de comunicación las personas de 36 años en adelante prefieren recibir las comunicaciones a través de correo electrónico, mientras que las personas menores a ese rango de edad, sus preferencias son a través de redes sociales.

Tabla 4:
Preferencia de medios de comunicación a nivel de edad

Entre 18 a 25 años de edad		Entre 26 a 35 años de edad	
RRSS	60	RRSS	102
Correo electrónico	33	Correo electrónico	76
SMS	9	SMS	24
N/A	4	Físicamente	6
Físicamente	3	N/A	5
Anuncios	1	Medios tradicionales	5
Medios tradicionales	1	Anuncios	1
Entre 36 a 50 años de edad		de 51 años en adelante	
Correo electrónico	23	Correo electrónico	5
RRSS	12	RRSS	4
N/A	4	Medios tradicionales	2
SMS	4	Físicamente	1
Anuncios	1		
Físicamente	1		

En la investigación se evidencia que el comportamiento de compra en plataformas digitales es de menos del 30% (100 personas).

La mayoría de los encuestados realiza sus compras acudiendo a un punto de venta físico, y aquellos que han realizado compras en medios digitales lo han realizado en su mayoría a través de páginas web y aplicaciones.

En los últimos 6 meses, ha realizado compras de cualquier tipo de producto a través de: [Copiar](#)

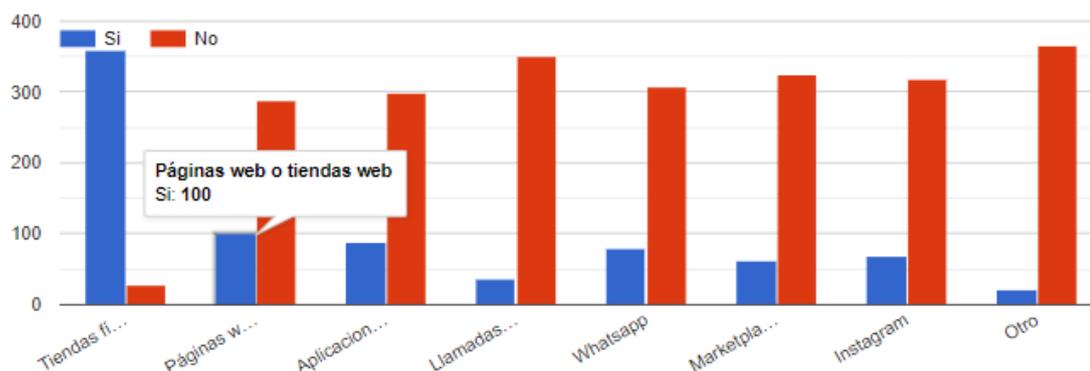


Figura 7: Comportamiento digital

Al consultar a los clientes específicamente del uso de Fybeca.com, el 35% si ingresaron a la plataforma, sin embargo, no todos realizan la compra sino únicamente la utilizan para consulta de disponibilidad de productos y consulta de precios. La experiencia que tienen los usuarios al ingresar a Fybeca.com tiene una calificación promedio de satisfactoria (4/5).



Figura 8: Comportamiento digital Fybeca.com

Con respecto al uso de la aplicación móvil de Fybeca son muy pocos los clientes que han ingresado. Existe una oportunidad para investigar la razón del por qué no han ingresado (desconocimiento o experiencia de uso). De los pocos que han ingresado la mitad de ellos únicamente realiza consultas de precios y disponibilidad de productos y el resto si tiene la intención de compra. Hay una oportunidad para mejorar la experiencia de uso en la aplicación debido a que existen calificaciones menores a 3.



Figura 9: Comportamiento digital App

Respecto al uso del servicio de contact center y pedidos a domicilio también es bajo, son muy pocos clientes que manifiestan haber usado en los

últimos 6 meses este servicio. De igual manera, existe una oportunidad en investigar las razones del poco uso y de mejora en la atención por este canal.



Figura 10: Comportamiento digital Contact Center

8.2. Investigación Cualitativa

Para la investigación a profundidad se realizó 12 entrevistas a personas entre 22 a 40 años, a las cuales se les realizó preguntas para conocer acerca de:

1. Consulta de top of mind de farmacias
2. Comportamiento de compra
3. Conocimiento de programa de fidelización en farmacias
4. Medios adecuados para recibir información
5. Diagnóstico del sitio web de Club Fybeca y Plan de Medicación Continua
6. Recomendaciones de mejora.

El formulario de preguntas de la entrevista se encuentra detallado en el Anexo 4.

Al consultar las farmacias en las cuales ha comprado últimamente la mayoría de las personas mencionó a Fybeca. Las farmacias de la competencia más nombradas fueron Medicity y Económicas.

Tabla 5.
Farmacias que más compran los entrevistados

Farmacias Nombradas	
Fybeca	Santa Martha
Medicity	Farmacias Navarrete
	Farmacias
Económicas	Benavides
Pharmacys	FarmaReds
Cruz Azul	Comunitarias
SanaSana	

La mayoría de las personas entrevistadas manifiestan comprar por la disponibilidad de los productos, por la seguridad de encontrar toda la receta o los productos que necesitan. Adicionalmente, la cercanía es un factor importante para que las personas prefieran ir.

Son pocos los entrevistados que no conocen acerca del programa de fidelización, pero no sienten que tienen un beneficio exclusivo. Los descuentos ya no son parte de un beneficio para ellos debido a que son todos los días y para la mayoría de los clientes, por tanto, ha creado saturación en ellos.

Los afiliados asocian al programa de fidelización con puntos, cupones y regalos gratis como parte de beneficios. Respecto al plan de medicación continua tienen claro el concepto para productos de medicina frecuente, sin embargo, relacionan la medicina con recetas y con compras inmediatas y no acumulativas, incluso hacen relación la palabra “acumula” con puntos.

Respecto a las compras en entorno digital las personas sienten inseguridad de que no les llegue la receta correcta y no acostumbran a comprar su medicina por estas plataformas, pero si las utilizan para consultar stock y precios. Respecto a estos resultados se planteará la estrategia de omnicanalidad con la finalidad de actuar y activar a estos clientes que solo utilizan los canales digitales para consulta.

Las recomendaciones de mejora van enfocadas sobre todo a mejorar el servicio, a superar las expectativas de atención, en ofrecer una atención más personalizada especialmente en medicinas. Además, existen sugerencias de servicios complementarios como cajeros automáticos, salas de atención de primeros auxilios, orden y mejoras en los turnos y filas para pagar.

En el anexo 5 se adjunta algunos de los valiosos comentarios de los entrevistados.

8.3. Comprobación de Hipótesis

Tras el levantamiento de información se evidencia primeramente que más de la mitad de los encuestados no se encuentran afiliados al programa de fidelización y que aquellos que lo están no conocen el medio ni desde cuando hacen parte, por tanto, aceptamos la primera y la tercera hipótesis planteadas respectivamente.

El 81,7% del total de los encuestados entre afiliados y no afiliados, no conoce acerca de los cambios realizados en el programa de fidelización de Fybeca, por consecuente aceptamos la segunda hipótesis planteada.

Más del 50% de los encuestados conocen acerca del precio afiliado, los descuentos en los Días Club y el descuento cumpleaños, sin embargo, relacionando con las personas entrevistadas, no los perciben como un beneficio exclusivo de un programa de fidelización, por tanto, aceptamos la cuarta hipótesis planteada.

Se evidencia también que son pocos clientes que han utilizado los canales digitales de Fybeca como la página web, app o call center, y aquellos que los utilizan lo hacen para consultar disponibilidad del producto y el precio.

La sexta hipótesis planteada es rechazada porque máximo 100 personas que representa el 26% de los encuestados ha comprado en canales que no son físicos en los últimos seis meses, la diferencia de los encuestados ha realizado las compras de cualquier tipo de producto en tiendas físicas, razón por la cual se rechaza las hipótesis 5 y 6.

9. Plan estratégico de marketing digital

9.1. Discusión de resultados de la investigación

Tras el levantamiento de información se evidencia primeramente que más de la mitad de los encuestados no se encuentran afiliados al programa de fidelización y que aquellos que lo están no conocen el medio ni desde cuando hacen parte; esto significa una oportunidad para captar mayor número de afiliados al club, y con gestión de CRM comunicarles una bienvenida y comunicación personalizada en base a sus intereses.

Se evidencia también que son pocos clientes que han utilizado los canales digitales de Fybeca como la página web, app o call center, y aquellos que los utilizan lo hacen para consultar disponibilidad del producto y el precio. Los clientes en las entrevistas recalcaron que generalmente antes de comprar en los canales físicos, acuden a los canales digitales, incluso, algunos de ellos se apoyan en consultas a través de servicio al cliente.

Del total de los encuestados, el 26% ha comprado en canales digitales en los últimos seis meses, esto representa una oportunidad para migrar a las plataformas digitales, a aquellas personas que compran en tienda física.

9.2. Análisis de entorno digital

Fybeca en el entorno digital se encuentra posicionado como el número 1 dentro de la categoría farmacias en el principal buscador Google. En base a los resultados obtenidos en la investigación se creó una landing page para el programa de fidelización en donde están comunicados todos los beneficios que tiene el Club para sus socios afiliados.



Figura 11: Contenidos Landing page Club Fybeka

Club Fybeka adicional cuenta con un formulario de afiliación para que los interesados puedan ser parte del programa, para ello hay un validador que permite a la persona conocer si ya fue inscrito, en caso de que no sea parte, se habilita el formulario.

Dentro del cajón Plan de Medicación Continua existe una landing page, que contiene la información de todos los productos crónicos participantes y también cuenta con un formulario de afiliación.

Los beneficios de la Red de Alianzas cuentan con una página adicional dentro de los contenidos de la landing del Club, en la cual se detalla los descuentos y promociones con los socios aliados.

Los demás cajones de la landing de Club Fybeka los direccionan a Fybeka.com para que los clientes realicen las compras directamente.

Adicional, cuenta con una página web y una app para realizar las compras de medicinas y más productos.

Fybeca está posicionado dentro del entorno digital, por tanto, dentro de la propuesta no se presta importancia al posicionamiento orgánico y pagado de la marca.

9.3. Objetivos del Plan Estratégico de Marketing Digital

9.3.1. Objetivo General

Para el 2023 incrementar la venta de los clientes afiliados al programa de fidelización a través de la generación de estrategias digitales y una propuesta de omnicanalidad a ser trabajada en el mismo año.

9.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar la captación de nuevos clientes afiliados al programa de fidelización a través de la gestión de datos disponibles y también la utilización de anuncios.
- Generar venta con los nuevos clientes afiliados a través de la entrega de un descuento por afiliación, así como también a través de la generación de anuncios en el buscador para atraer venta a la web.
- Comunicar los beneficios del programa de fidelización a través de anuncios a clientes afiliados.
- Generar una propuesta omnicanal para los clientes de Fybeca a ser trabajada en el 2023 y ser implementada en el siguiente año.

9.4. Definición del Buyer Persona

En la siguiente figura se detalla brevemente el perfil del buyer persona de Fybeca, la información adicional se encuentra puntualizada en el Anexo 6.



Figura 12: Buyer Persona Club Fybeca

María Emilia es una mujer joven, empoderada e independiente que trabaja en empresa privada, ocupa posiciones importantes en su empresa y constantemente quiere ser protagonista en su entorno, tomar decisiones importantes y retos personales y laborales. Cuida mucho de su belleza y de su físico, por tanto, compra productos de belleza y cuidado personal, vitaminas, colágenos, etc. Hace deporte, disfruta salir con sus amigos y con su familia los fines de semana. Pasa la mayor parte en su trabajo lo cual le frustra porque le interesa viajar y conocer más partes del mundo. Utiliza medios electrónicos para consultar acerca de sus intereses y ocasionalmente realiza compras por la web.

9.5. Estrategias digitales

9.5.1. Estrategia digital para nuevos clientes afiliados

La propuesta para la captación de nuevos afiliados es:

1. Captación a través de la identificación de prospectos a través de análisis de inteligencia de negocio.
2. Captación de nuevos clientes a través de anuncios en Instagram y generación de contenido Inbound considerando el perfil que tiene el Buyer Persona.

Considerando las partes del embudo de Hubspot (Atracción, Interacción y Deleite), esta estrategia va enfocada a la parte de atraer e interactuar con los clientes para captar datos y enviar comunicación al cliente.

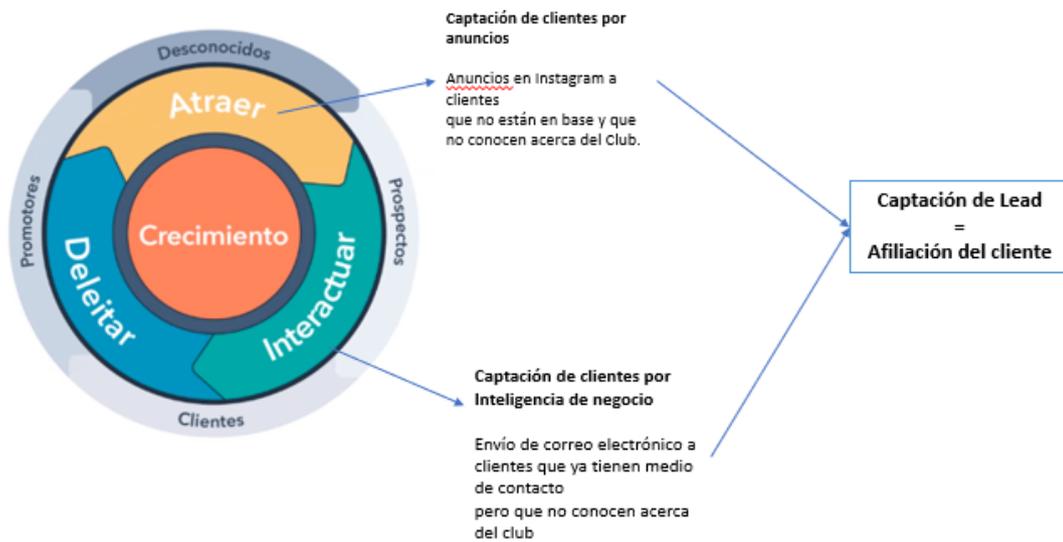


Figura 13: Embudo de ventas Hubspot

9.5.1.1. Captación de clientes por Inteligencia de negocio.

Con la ayuda de las herramientas de inteligencia de negocio y en análisis de la data disponible se ha identificado clientes en la base que no se encuentran afiliados a Club Fybeca. En la siguiente figura 20 se muestra el embudo para el seguimiento de la campaña y medición del objetivo.

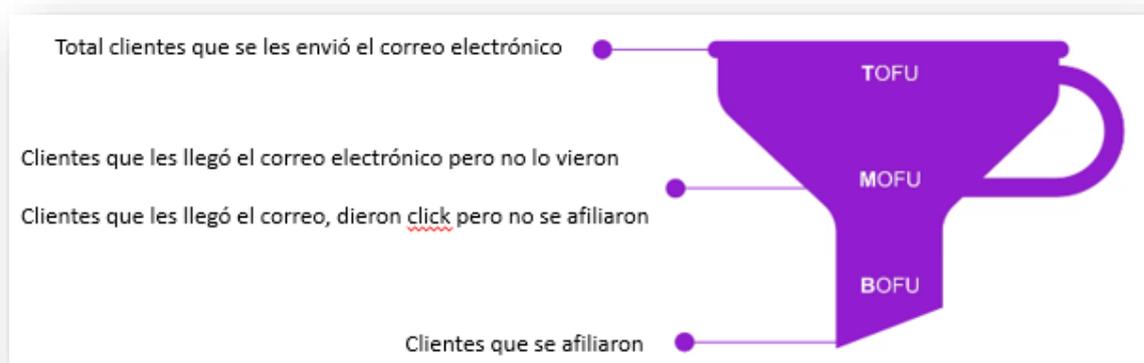


Figura 14: Embudo estrategia captación de clientes

Se enviará un correo masivo a todos los clientes que se ha identificado que no son parte. Consecuentemente a esto, se debe realizar un seguimiento de los resultados, es decir, analizar el número de personas que recibieron el correo electrónico, cuántos correos no fueron enviados, cuántas personas abrieron, cuántas abrieron el formulario de afiliación y finalmente cuántos clientes se afiliaron. En el caso de clientes que abrieron el formulario de afiliación, pero no dejaron los datos, se creará una campaña de retargeting en la cual se envíe un correo electrónico con un beneficio de descuento por afiliación al Club, y nuevamente se debe realizar el seguimiento de la campaña con los mismos pasos indicados en el párrafo anterior.

Los datos presentados a continuación no son reales y son supuestos por temas de confidencialidad. En la tabla 6 se detalla el análisis de la campaña:

Tabla 6.

Análisis de campaña de captación de clientes por análisis de BI

Variable	Dato
Cientes totales afiliados	360000
Cientes activos	140000
Cientes inactivos	220000
Porcentaje Contactabilidad	40%
Cientes potenciales	88000
Tasa de apertura del mercado	20%
Cientes que abren el correo	17600
Tasa de Clicks del mercado	8%
Cientes que dan clicks	14080
Tasa de convesión del mercado	4%
Cientes con ventas	563

La implementación de la campaña se realizará los primeros 3 meses del 2023 y en total según el análisis el potencial son 563 clientes afiliados.

9.5.1.2. Captación de clientes por anuncios

El objetivo de esta campaña es captar nuevos clientes para el programa de fidelización a través de la generación de contenido inbound, publicación de anuncios, historias y post en Instagram, debido a los gustos y preferencias del Buyer Persona elegido (María Emilia).

Los mensajes del contenido a transmitir son:

- Sentido de pertenencia: Transmitir a María Emilia como la farmacia de las personas importantes de oficina, que los directivos y los jefes compran por los canales y que ellos están afiliados y reciben beneficios por ser parte del programa de fidelización.
- Beneficios con la Red de Alianza: El mensaje a transmitir es “Afiliate” por tus compras recibe beneficios en establecimientos de deportes, belleza, cuidado de la piel, etc”.
- Plan medicación continua para sus padres: Preocuparse de la salud de sus padres hará compensar el poco tiempo que tiene para ellos y se hará sentir menos culpable por no compartir lo suficiente con ellos. En la siguiente figura se coloca un cronograma/plan de contenidos en un año para incentivar la afiliación.

Campaña	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 Captación de clientes por análisis de BI (Leads)												
2 Campaña de Retargeting clientes (Leads)												
3 Campaña de anuncios :												
Alianzas con gimnasios: Mensaje: Beneficios en gimnasios y centros deportivos por ser socio Club Fybeka. Afiliate												
Utilidades. Mensaje: Sentido de pertenencia. Momento de comprar productos de belleza y seguir cuidando tu físico												
Give Away Mes de la Mujer: Mensaje: Fybeka te consiente: Afiliate a Club Fybeka y participa para beneficio en establecimientos aliados por el mes de la mujer												
Mes de la madre. Mensaje: Cuida la salud de las madres. Club Fybeka te da beneficios												
Campaña Solares (Productos Dermo). Mensaje: Cuida tu piel del sol. Impulsar solares con descuento para afiliados.												
Mes del Corazón Mensaje: Mes del Corazón, aprovecha los beneficios de Club Fybeka y cuida la salud de los tuyos.												
Red alianzas: Mensaje: Aprovechar los beneficios de las alianzas con establecimientos.												
Black Days. Mensaje: Beneficios en productos de belleza solo para afiliados												
Alianzas con centros de belleza y cuidado: Mensaje: Luce más bella, aprovecha los beneficios por ser socia Club Fybeka												

Figura 15: Cronograma Plan de medios

En la siguiente figura se adjunta un bosquejo de los artes en Instagram para post o anuncios.



Figura 16: Artes anuncios Instagram

El análisis de esta campaña se encuentra detallado en la tabla 8. Los datos no son reales por temas de confidencialidad.

Tabla 7.

Análisis de la campaña de captación de clientes por anuncios

Variable	Dato
Total a Invertir c/mes	\$1.000
CPC medio anuncios Instagram Industria	\$6,09
Impresiones que puedo alcanzar	164204
CTR Industria	0,88%
Total personas que dieron Click	1445
Tasa de clientes que interactúan y se afilian Industria	10%
Total clientes C/mes	144
Total clientes año	1734

9.5.2. Estrategia para incrementar venta de clientes afiliados

La estrategia de retargeting para captación de nuevos clientes, también está enfocada para incentivar la venta por afiliación. La estrategia para incrementar la venta estará dividida en activación y primera compra para nuevos afiliados. También es importante centrarse en los demás beneficios que tiene el

Club para generar penetración del programa de fidelización e incentivar la venta para que accedan a los beneficios.

9.5.2.1. Campaña de activación

El objetivo de esta campaña pretende comunicar un descuento en su siguiente compra a los clientes afiliados inactivos que tienen un correo electrónico. El embudo de esta campaña está representado en la figura 24.

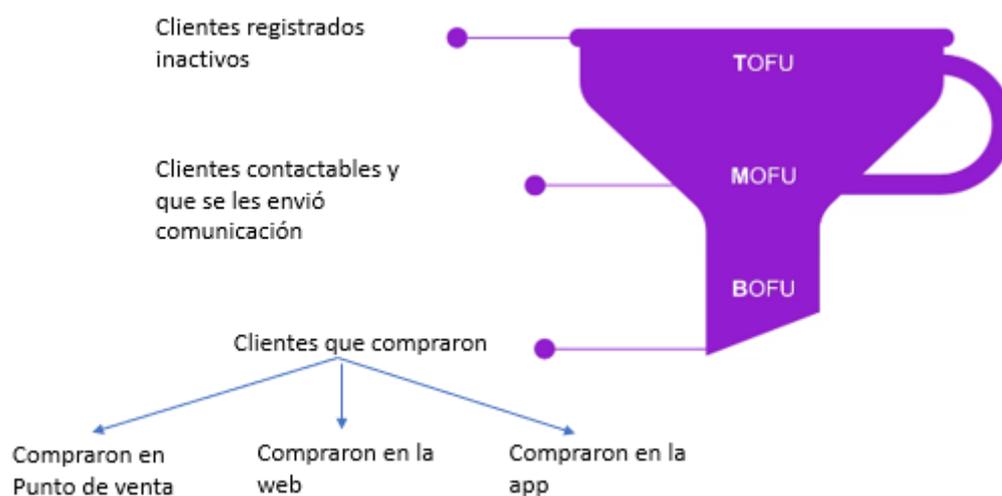


Figura 17: Embudo estrategia de activación

Para el envío de comunicación se clasificará en grupos de personas para realizar comunicación dirigida con el mensaje “Te extrañamos, tú ya eres parte”. Te damos beneficios en tus productos favoritos”.

Los grupos de personas deben ser por edades y consumo acorde al comportamiento de compra en las principales categorías de productos que maneja la empresa: medicinas, dermocosmética, belleza y cuidado personal.

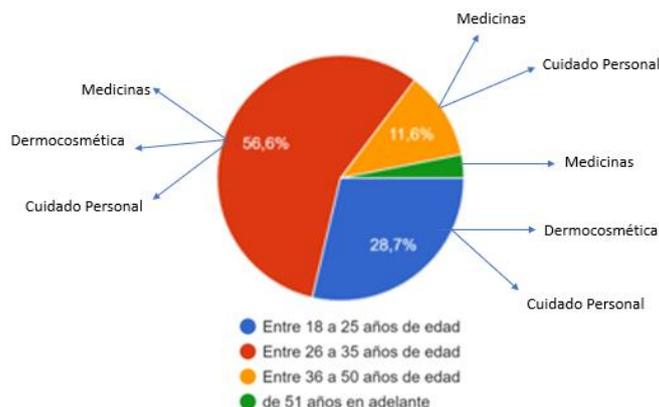


Figura 18: Segmentación de campañas por edades

La comunicación personalizada debe tener un llamado a la acción para que el cliente realice la compra, en esta etapa del MOFU se debe realizar un análisis del resultado de la campaña, es decir, cuántos clientes no compraron, pero pincharon en “Compra Aquí”, cuántos clientes compraron y por qué canal compraron, etc. Esta campaña va en relación con la campaña de afiliación a clientes inactivos.

9.5.2.2. Primera compra nuevos afiliados.

Esta campaña tiene relación con la campaña de Retargeting para aquellos clientes que se afiliaron a través de los anuncios en la web. El objetivo es activar a los clientes apenas generen la afiliación y tener un comportamiento de compra frecuente para conocer los intereses.

Se debe hacer el mismo análisis de la campaña de activación, es decir, conocer el número de clientes que compraron y por qué medio compraron; de aquellos clientes que no compraron se deberá realizar una nueva propuesta para generar la activación. Previo al cálculo del retorno de inversión, en la tabla 9 se detalla las ventas que se obtendrán por la realización de las campañas para captar afiliados.

Tabla 8.
Retorno de la inversión campaña de captación de afiliados

Variable	Dato
Inversión	\$12.000,00
Venta esperada	\$55.128,00
ROI	359%

Esto define que por cada dólar invertido en las campañas de anuncio y de envío de correo electrónico se espera una ganancia de \$3,59.

9.5.2.3. Compras en la web

Para aumentar las ventas también se realizará pautas pagadas para incentivar la compra por el canal digital para lo cual se realizó un análisis de cómo buscan las personas en internet para comprar medicina.

En la figura 25 se evidencia que las personas buscan más con las frases clave “Farmacias a domicilio” y “Farmacias 24 horas” y los meses de más búsqueda son la temporada de año nuevo y los días próximos de carnaval. Para esta deducción se visualizó las búsquedas 3 años antes de la pandemia, debido a que por covid-19 desde marzo 2020 los picos para las búsquedas de medicina se dan conforme al crecimiento de la ola de contagios y no es relevante para el año de implementación.



Figura 18: Análisis de búsquedas en la web

Para la elección de las keywords se utilizó la herramienta SemRush para determinar eficientemente las palabras correctas en base al costo por clic y el alcance. Las frases elegidas se encuentran enmarcadas en la figura 27, las cuales a comparación de las demás palabras tienen un costo por clic menor y concuerda en la búsqueda de cómo consultan las personas según el análisis de Answer the public adjunto en el anexo 7.

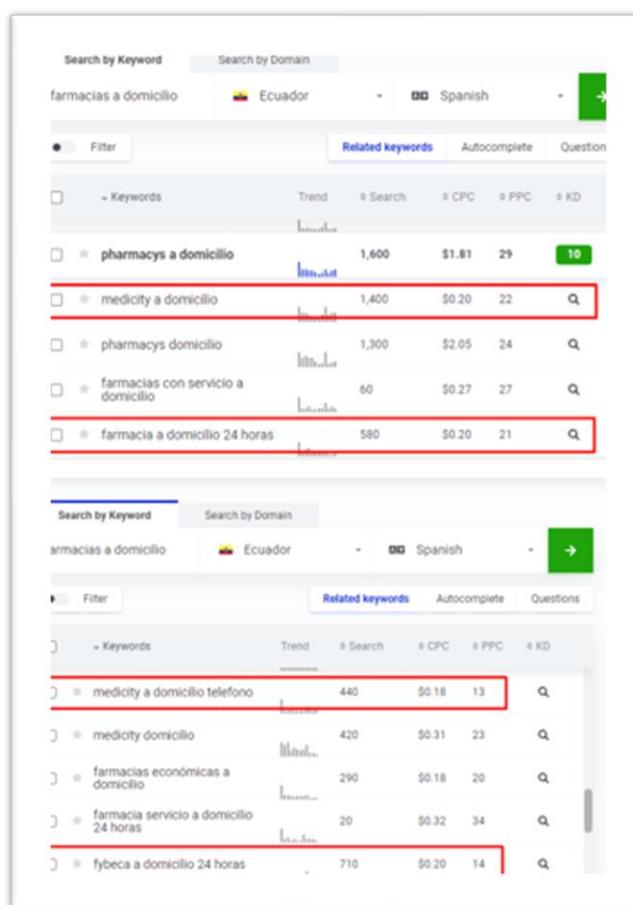


Figura 19: Análisis de palabras clave para anuncios

Las propuestas para anuncios SEM se las realizará durante todo el año, pero principalmente en las 2 primeras semanas del año y también a finales de febrero. La campaña está enfocada para hombres y mujeres de Quito y Guayaquil que están entre 28 a 50 años, los cuales representan al aproximadamente el 55% de los clientes afiliados.



Figura 20: Ejemplo de anuncios para google

Según el análisis realizado en Similar web, tal como se detalla en la figura 29 existen en promedio 600k visitas mensualmente al sitio web lo cual hay un potencial alcance asumiendo que cada visita es una nueva persona. En la tabla 11 se detalla el potencial para la campaña y el presupuesto necesario cada mes y en la tabla 12 se detalla los posibles clientes a alcanzar.



Figura 21: Visitas mensuales sitio web

Tabla 9.
Potencial real de campaña por anuncios

Variable	Datos
Visitas en el sitio web mensual	600000
CTR de la industria	2,20%
Personas reales que dan click	13200
CPC promedio (keywords) industria	0,19
Total Campaña	\$ 2.508

Tabla 10.
Clientes para alcanzar con presupuesto asignado

Variable	Datos
Personas a alcanzar	4211
Tasa de clientes que interactúan industria	10%
Clientes que compran	421

El retorno de inversión de esta campaña se encuentra detallado en la tabla 13.

Tabla 11.
Retorno de inversión campaña por anuncios

Variable	Datos
Inversión	\$ 800,00
Venta esperada	\$ 10.105,26
ROI	1163%

Por cada dólar invertido en esta campaña se espera un retorno de la inversión de \$11,63 por cliente.

9.5.2.4. Penetración del Club

Para la penetración del Club se apalancará de la landing que se tiene disponible, sobre todo para comunicar los beneficios de la Red de Alianzas y el Plan de Medicación Continua.

Para ello se realizará pautas en Facebook e Instagram, el objetivo está dirigido a los clientes afiliados por tanto el llamado a la acción es “Conoce más” que esté dirigido a todos los beneficios del Club. Lastimosamente en las pautas no es posible distinguir cliente afiliado o no afiliado, por tanto, dentro de la landing page es importante colocar un “Consulta si estás afiliado” que lleve al formulario de afiliación, y aquel cliente afiliado le reflejará si ya es parte o no es parte del Club Fybeca.

Si el incrementar este botón de “Consulta si estás afiliado” significa un desarrollo en la programación se puede utilizar la herramienta “Optimize” de Google, la cual permite enmascarar una página web o landing page sin necesidad de cambiar el código de programación.

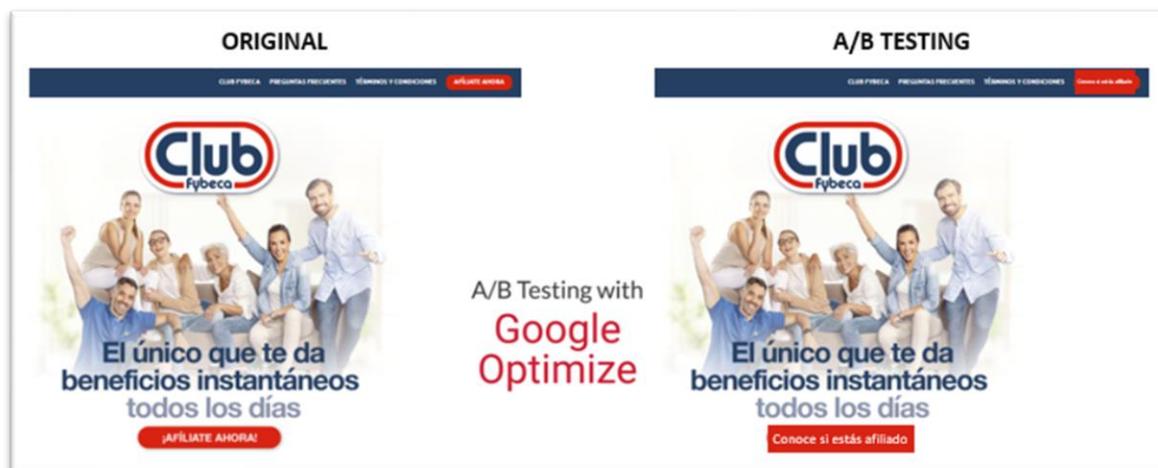


Figura 22: Testing A/B

Las pautas que se utilizarán cumplen la misma planificación del plan de medios de la figura 30 para la comunicación de afiliación de clientes, de igual forma con pruebas A/B Testing el mensaje será encubierto para el público objetivo en 50% para conseguir nuevos afiliados y el otro 50% para comunicar el beneficio clientes que ya son parte del programa.

Los beneficios de la alianza solamente son informativos y la sección alianzas es una nueva página dentro de la landing. Cada beneficio no tiene una nueva página, por lo cual, al dar click en los anuncios de la red de alianzas aterrizará en la landing sección alianzas, no en el beneficio puntual del establecimiento. En el anexo 8 se encuentran los mock ups de los cupones.

9.6. Propuesta Omnicanal programa de fidelización

9.6.1. Gestión de pedidos (Pick in)

En base a los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa se determinó que las personas utilizan los canales digitales y servicio al cliente para realizar consultas de precios y disponibilidad de productos, gran parte de ellos no realizan la compra por este medio, sino acude al punto de venta físico. Es importante dar una alternativa para asegurar la venta de un prospecto que puede utilizar los canales para realizar consultas y comprar en la competencia.

La propuesta es canalizar todos los pedidos que se realizan por la web y app a través de un sistema de logística, lo cual permita al cliente tener la elección de dónde ver los productos, dónde recibir, cómo pagar y también por cuál canal realizar la compra.

9.6.2. Canales disponibles

- Punto de venta
- Contact Center
- Fybeca.com y App
- Redes Sociales: Instagram, Facebook y Twitter son canales para comunicar las promociones y noticias a la audiencia, no son canales en donde se cierra venta, solo son canales de comunicación.

9.6.3. Gestión de pedidos omnicanal

La utilización de los canales para la gestión de pedidos Pick In será la siguiente:

El punto de venta será el canal de retiro del cliente, para ello el stock debe estar separado en stock físico y stock digital. Serán solamente los puntos de venta base, por tanto, no tendrá cobertura a nivel nacional como alcance inicial.

Este sistema guardará un registro y una orden para tener disponible las transacciones del cliente.

La web y la aplicación servirá como canal de compra y acción, en la cual el cliente decide en dónde retirar, si pagar por ese medio o pagar en el punto de venta y cómo realizar el pago.

Los canales de llamada serán canales de soporte, pero también de transacciones, para lo cual es necesario que también tengan disponible el sistema de registro de transacciones para que puedan consultar en caso de quejas y dudas de los clientes que utilizan este servicio. En la figura 31 se detalla cómo es el flujo omnicanal para el Pide y Recoge en farmacia.

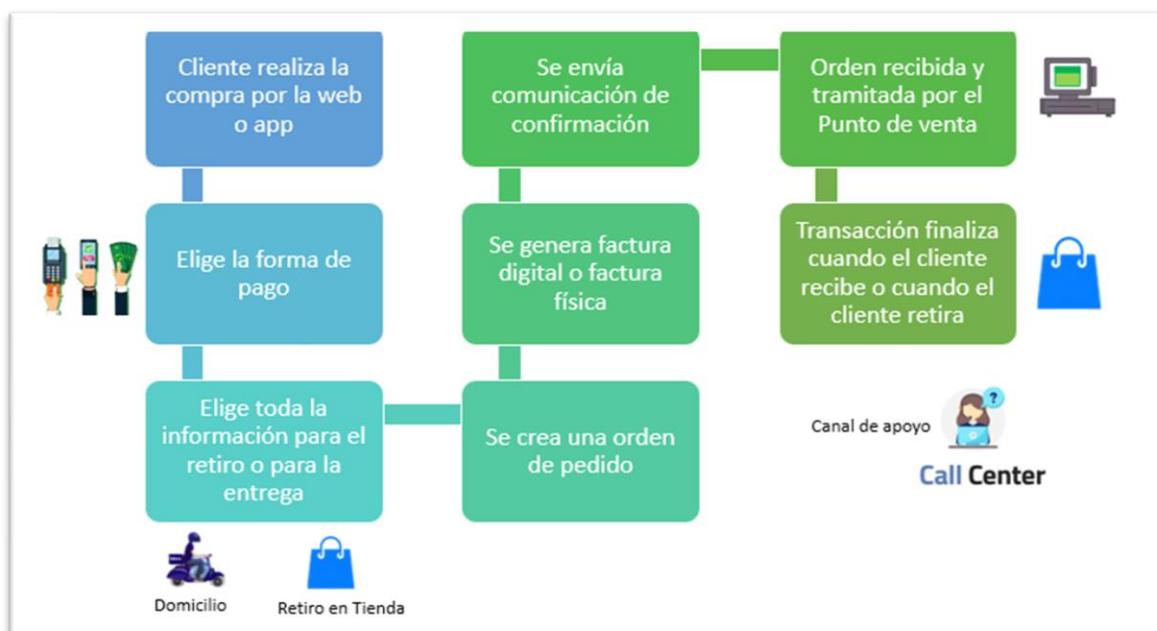


Figura 23: Proceso de proyecto omnicanal

Para el caso de devoluciones y quejas de los clientes se lo debe hacer a través del canal de servicio al cliente a través de una llamada o en el punto de venta en donde se solicitó el servicio. Ambos canales deben tener las transacciones y el número de orden para poder tramitar la devolución, para lo

cual es importante que el cliente presente un respaldo de la orden dentro de las próximas 48 horas.

El cliente en la aplicación tendrá disponible un menú de consultas en donde pueda consultar las órdenes generadas, sobre todo será de utilidad cuando acuda al punto de venta. No se realiza esta funcionalidad en la web. Esto permitirá generar venta de las personas que solamente utilizan estos canales como consulta y no para la venta.

9.6.4. Consulta de acumulados Plan Medicación Continua

El plan de medicación continua permite acumular compras en medicina participante y recibir la última caja o un número de pastillas gratis para cumplir el tratamiento del paciente. El único canal que permite realizar esta transacción es el punto de venta, es decir, si un cliente compra medicina participante por la web o aplicación no va a registrar la transacción como acumulado; por lo cual esta estrategia tiene 2 aristas: realizar la integración para que todos los canales de compra les permita acumular y generar un menú de consulta para que los clientes puedan consultar los acumulados que tiene de los productos.

9.6.4.1. Menú de consulta de acumulados

Para que los clientes puedan consultar los acumulados se debe crear la funcionalidad en la aplicación ejecutando una consulta de la tabla de acumulados.

En la figura 24 se ejemplifica la funcionalidad.

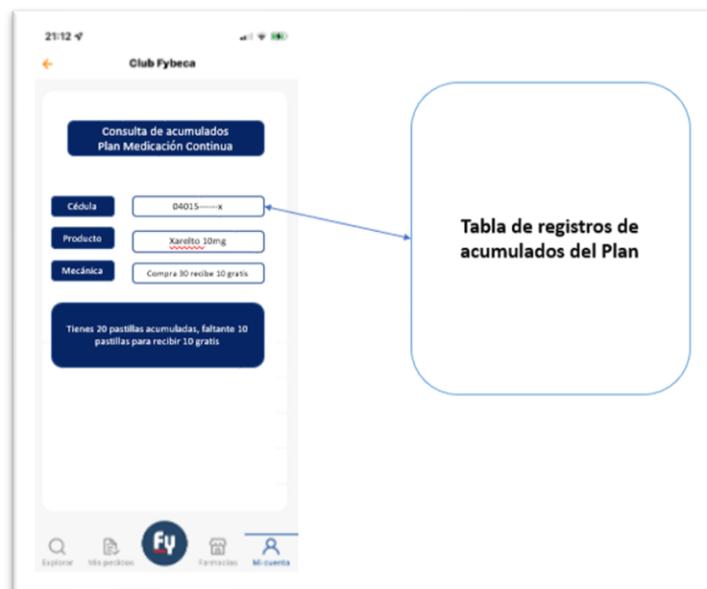


Figura 24: Bosquejo consulta acumulados en app

Esto tiene como objetivo que los clientes tengan disponible en tiempo real sus acumulados y también permitirá incrementar las descargas de la aplicación. En la tabla se detalla el cuadro de mando integral en donde se resumen todas las estrategias

Tabla 12:

Cuadro de mando integral

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES/ CANALES	KPIs	PERIODICIDAD	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
Captación de nuevos afiliados al programa de fidelización	Leads	Captación de nuevos clientes a través de minería de datos	Nuevos clientes afiliados al programa de fidelización	3 meses	Área BI y Fidelización	La campaña se ejecuta los primeros 3 meses del año y a aquellos clientes potenciales se les enviará correo electrónico para la afiliación
	Leads	Captación de nuevos clientes a través de anuncios en Instagram y generación de contenido Inbound considerando el perfil que tiene el Buyer Persona.	Nuevos clientes afiliados al programa de fidelización	Mensual	Fidelización, Marketing y Agencia	La campaña se realizará cada mes durante todo el año 2023.
Incrementar ventas de los nuevos clientes afiliados	Performance	Entregar descuento en su siguiente compra para activar la venta	Venta de los clientes impactados	3 Meses	Fidelización y CRM	Para el envío de comunicación se clasificará en grupos de personas para realizar comunicación dirigida
	Performance	Entregar descuento	Venta de los clientes impactados	Mensual	Fidelización, Marketing y Agencia	La campaña se realizará cada mes durante todo el año 2023.

	Compras en la web	Pautas pagadas para incentivar la compra por el canal digital	Incremento en ventas en canal digital	Mensual	Fidelización, Marketing y Agencia	La campaña se realizará cada mes durante todo el año 2023.
Penetración del Club	Awareness	Pautas en Facebook e Instagram. Para la penetración del Club se apalancará de la landing que se tiene disponible, sobre todo para comunicar los beneficios de la Red de Alianzas y el Plan de Medicación Continua.	Incremento de visitas en la landing del Club Incremento en transacciones del Programa de medicina	Mensual	Fidelización, Marketing, CRM y Agencia	La campaña se realizará cada mes durante todo el año 2023.
Generar ventas a través de propuesta omnicanal	Performance		% Avance de la ejecución del proyecto	Anual	Proyectos, digital, tecnología	El proyecto se lo realizará con la ayuda de un proveedor externo que guía la gestión del cambio y la ejecución del proyecto

10. Análisis financiero y de rentabilidad proyecto

Para la implementación del proyecto la empresa espera generar una tasa del 22,70% de rentabilidad, la cual es el porcentaje de personas que ingresan a la web pero que no realizan compras sino solamente consultas, según los resultados de la investigación cuantitativa. En la tabla 14 se encuentra detallada la inversión que requiere el proyecto, en estos valores también se encuentra considerado el valor de los desarrollos de integración para consulta de acumulados en la aplicación móvil. Los siguientes datos no son reales y representan un acercamiento en base a un análisis de proyectos.

Tabla 13.
Inversión proyecto omnicanalidad

Datos de inversión	Valor
Compra de plataforma y licencias	\$ 90.000,00
Sueldos y salarios del personal del proyecto C/mes	\$ 30.000,00
Proveedor	\$ 48.000,00
Desarrollos tecnológicos agregados	\$ 25.000,00
Viajes y viáticos	\$ 8.000,00
Capacitaciones e implementación	\$ 12.000,00
Total Inversión	\$ 213.000,00

Para el cálculo de la tasa interna de retorno se tomaron los flujos de las ventas de los últimos 5 años y se realizó el proporcional de la venta esperada por omnicanalidad. De igual forma, los costos también están también en valor proporcional de la venta omnicanal. Los flujos se encuentran detallados en la tabla 15. Los siguientes datos no son reales por temas de confidencialidad.

Tabla 14.
Flujo de ventas proyecto de omnicanalidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por venta (Omnicanalidad)	\$ 57.579,00	\$ 57.943,36	\$ 57.154,88	\$ 53.490,22	\$ 57.020,48	
Mantenimiento plataforma	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	
Sueldos y salarios equipo digital	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	
Presupuesto Marketing para digital	\$ 2.724,00	\$ 2.741,24	\$ 2.703,94	\$ 2.530,56	\$ 2.697,58	
Desarrollos tecnológicos	\$ 681,00	\$ 685,31	\$ 675,98	\$ 632,64	\$ 674,39	
Agencia Digital	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	
Total Costos	\$ 44.680,00	\$ 44.701,55	\$ 44.654,92	\$ 44.438,21	\$ 44.646,97	
Flujo neto	\$ 12.899,00	\$ 13.241,81	\$ 12.499,96	\$ 9.052,02	\$ 12.373,51	Inversión
						\$ -213.000,00
Cálculo de Tir	44,41%					

El cálculo de la tasa interna de retorno se realizó mediante la fórmula en Excel, la cual indica que es superior a la tasa esperada por la empresa de 22,70%, por tanto, el proyecto pareciera ser viable, sin embargo, al realizar el análisis del valor actual neto, el saldo es inferior a cero, lo cual indica que no supera la mínima rentabilidad exigida por tanto el proyecto a ejecutarse no es viable para la empresa. El análisis del valor actual neto se adjunta en la tabla 16.

Tabla 15.
Análisis del valor actual neto proyecto omnicanalidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Inversión
Flujo neto	\$ 12.899,00	\$ 13.241,81	\$ 12.499,96	\$ 9.052,02	\$ 12.373,51	\$ -213.000,00
Tasa interna de Retorno	22,70%					

						Inversión
Valor actual neto	\$ 10.512,63	\$ 10.792,03	\$ 10.187,42	\$ 7.377,36	\$ 10.084,36	\$ - 213.000,00
Valor actual neto	\$164.046,21					

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

En la investigación de campo tanto cuantitativa y cualitativa se identificó que el programa de fidelización no es conocido por los clientes, y que aquellos que lo conocen no perciben los beneficios o no sienten que son personalizados. En la muestra elegida gran parte de los encuestados no se encuentran afiliados, por lo tanto, hay oportunidades para captar nuevos afiliados y también en mejorar los beneficios para que los socios lo perciban como valor.

Los medios digitales no son muy utilizados por los clientes pese a que, si tienen comportamiento digital, debido a que, si han realizado compras en otros medios en los últimos seis meses, tales como Whatsapp, Instagram, etc.

Para aquellos clientes que solo utilizan la web y la aplicación móvil para realizar consultas de precios y stock se realizó la propuesta de omnicanalidad, después del análisis de la viabilidad del proyecto se identificó que genera valor y rentabilidad para la empresa.

La empresa cuenta con varios canales y varios beneficios para los socios afiliados, sin embargo, existe desconocimiento y comunicación que no es personalizada, lo cual no permite tener la penetración esperada del programa de fidelización en los socios.

11.2. Recomendaciones

Se recomienda realizar pruebas Test A/B en los artes de anuncios y mock ups de correos electrónicos para analizar cómo son los gustos de los clientes, es decir, analizar qué arte generó más impacto y mejoró las métricas de visualización, clicks y conversión.

En base a los resultados de la sección del comportamiento digital en los clientes encuestados, se recomienda realizar un estudio con mapas de valor en el sitio web y diagnosticar cuál es el journey del cliente dentro de la plataforma y establecer mejoras según los resultados.

Tras la ejecución de las campañas de activación de clientes, se debe realizar el seguimiento de aquellos que se han visto interesados pero que no compraron. Para ello se puede realizar encuestas con preguntas de interés para conocer más al cliente y personalizar la comunicación y generar más conversión.

Dentro de la landing del programa de fidelización se recomienda crear páginas de cada establecimiento de la red de alianzas, e inclusive páginas agrupadas por patologías de los productos participantes del programa de salud, con la finalidad de atarlas en las comunicaciones por correos o por anuncios a una sección de aterrizaje más puntual y personalizada, y no a una sección muy general. Esto permitirá medir el tráfico y conocer intereses de las personas en base a los clicks en las páginas.

12. Referencias

- Banco Central del Ecuador. (s. f.). *El Banco Central actualiza al alza su previsión de crecimiento para 2021 a 3,55%*. Recuperado 3 de febrero de 2022, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>
- Carrillo, A. (2021, marzo 9). *Tendencias de las empresas y los cambios tecnológicos en la nueva realidad*. El Universo.
<https://www.eluniverso.com/larevista/tecnologia/tendencias-de-las-empresas-y-los-cambios-tecnologicos-en-la-nueva-realidad-nota/>
- Chonn Li, T. W., Llatas Corro, A., & Soto Sanchez, S. I. V. (2020). La omnicanalidad: El gran desafío que toda empresa retail debe implementar en su estrategia de marketing dentro del marco de la pandemia del Covid-19. *Repositorio Institucional - Ulima*.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11981>
- Coba, G. (2020, abril 15). *La venta de productos farmacéuticos crece un 7% por la pandemia*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/venta-medicamentos-ecuador-crecimiento-2020/>
- Díaz, N. C. (2016). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes*. 12.
- Drucker, P. (2004). *La disciplina de la innovación*.
<http://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- El Universo. (2019, mayo 7). *Femsa Comercio concreta la adquisición de Corporación GPF (Fybeca y Sana Sana) de Ecuador*. El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/06/nota/7319000/femsa-comercio-concreta-adquisicion-corporacion-gpf-ecuador>

Figuerola, V. M. (2011). Fidelización de clientes: Concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35.

García, B., & Dolores, M. (2003). *LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: EL CASO DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE VENTA AL DETALLE*.

http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/1021.PDF

Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf. (s. f.). Recuperado 3 de febrero de 2022, de

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf>

Mateu, E., & Casal, J. (2003). *TAMAÑO DE LA MUESTRA*. 8.

Meléndez, Á. (2022, enero 3). *Los cinco retos económicos de Ecuador en 2022*.

Bloomberg Linea. <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/03/los-cinco-retos-economicos-de-ecuador-en-2022/>

Mena, P., & Enríquez, D. (2021, noviembre 26). *Avance de la vacunación contra el COVID-19 en Ecuador, en vivo*. El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/avance-de-la-vacunacion-contra-el-covid-19-en-vivo-nota/>

Padrón, J. (1996). Qué es un Problema de Investigación. *Investigación Docencia*.

http://padron.entretemas.com.ve/Que_es_un_problema.htm

Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review.

RequisitosHoy.com. (2021, enero 28). Conoce los Requisitos Para Poner una Farmacia en Ecuador ▷ **【2022】** . *Requisitoshoy.com*.

<https://requisitoshoy.com/ecuador/requisitos-para-poner-una-farmacia-en-ecuador/>

Suárez, E. (2019, diciembre 23). *FEMSA se convirtió en el dueño Grupo Socofar*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/FEMSA-se-convirtio-en-el-dueno-Grupo-Socofar-20191223-0079.html>

Toranzos, M. (2020, febrero 1). *Fármacos en Ecuador: Una guerra de precios sin control*. <https://www.expreso.ec/actualidad/farmacos-ecuador-guerra-precios-control-4458.html>

13. Anexos

Anexo 1.

Estructurar un programa de fidelización de Fybca robusto y de interés para el cliente en todos los canales de atención para 2023					Escala Likert				
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	1	2	3	4	5
Estancamiento en ventas	Estructura del programa de fidelización	Programa de fidelización no recae en un paraguas de entendimiento al cliente	Comunicar al menos al 55% de clientes afiliados todo el programa de fidelización	Estructurar una landing page con todo lo que tiene el programa de fidelización de Fybca y comunicar a todos los clientes afiliados que tengan un contacto válido (correo o celular) el programa de fidelización Realizar sesiones de trabajo con el equipo de fidelización y directivos para estructurar un programa de fidelización robusto y de interés para el cliente					
	Estructura del programa de fidelización	No existen beneficios llamativos para los clientes	Estructurar un programa de fidelización robusto y de interés para los clientes para el siguiente año	Identificar los clientes que perciben los beneficios por campaña y transmitirles un mensaje dirigido, haciendo énfasis que recibe el beneficio por ser parte del programa de fidelización					
	Estructura del programa de fidelización	Campañas de beneficios recaen en muchas promociones y descuentos	Comunicación dirigida						

Estructura del programa de fidelización	La mitad de los clientes afiliados no conocen si están o no afiliados y qué beneficios tiene la afiliación	Comunicar al menos al 55% de clientes afiliados todo el programa de fidelización	Estructurar una landing page con todo lo que tiene el programa de fidelización de Fybeca y comunicar a todos los clientes afiliados que tengan un contacto válido (correo o celular) el programa de fidelización
Estructura del programa de fidelización	Muchos de los beneficios solamente los tienen en el punto de venta	Estructurar un programa de fidelización robusto y de interés para los clientes para el siguiente año en el ambiente digital	Diseñar una plataforma digital que englobe el programa de fidelización de Fybeca como una estrategia de Fidelización Omnicanal
Decisiones gerenciales	Falta de personal en el área de Fidelización Fybeca	Incrementar 1 persona fija más en el área	Solicitar un recurso adicional para el área de fidelización (Cargo asistente o analista) Realizar formularios de actualización de datos para enviarlos correo electrónico a clientes afiliados, adicional, realizar campañas de actualización de datos en el punto de venta
Contactabilidad	Existen muchos registros de clientes que no cuentan con contactabilidad actualizada	Tener contactabilidad real y actualizada de al menos el 60% de los clientes afiliados al programa	Realizar formularios de actualización de datos para enviarlos correo electrónico a clientes afiliados, adicional, realizar campañas de actualización de datos en el punto de venta

Estrategias empresariales	Las alineaciones y estrategias empresariales no están enfocadas al programa de fidelización	Que todas las estrategias empresariales estén enfocadas al programa de fidelización	Realizar reuniones de trabajo con todas las áreas involucradas para dar a conocer el programa de fidelización y trabajo en conjunto para su mejora
Estrategias empresariales	Los colaboradores de la corporación no todos conocen acerca del programa de fidelización ni de sus beneficios	A final del año lograr que el 80% de los colaboradores conozcan más del programa de fidelización	Realizar comunicación interna constante mediante el correo corporativo

Anexo 2



Anexo 3:**ENCUESTA PARA CLIENTES FYBECA**

Ayúdanos a mejorar. Sé parte de las mejoras que queremos implementar para los socios afiliados a Club Fybeka.

Marque con una (X) en el casillero que corresponda.

Correo electrónico: _____

Cédula de identidad: _____

Género:

Masculino

Femenino

Otro

Edad:

Entre 18 a 25 años de edad

Entre 26 a 35 años de edad

Entre 36 a 50 años de edad

de 51 años en adelante

SECCIÓN 1: CONOCIMIENTO ACERCA DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN PARA SOCIOS AFILIADOS

1. ¿Sabía que Fybeka cuenta con un Programa de fidelización para los socios afiliados?

Si

No

2. VitalCard era nuestro programa de fidelización, pero desde el 24 de enero 2022 cambió su nombre a "Club Fybeka", ¿sabía acerca de este cambio?

Si

No

3. ¿Por qué medio se enteró que ahora el programa de fidelización se llama Club Fybeka?

Correo electrónico

Mensaje de Texto

Redes sociales

Punto de venta

Por terceros

No conocía acerca del cambio

Otra

4. ¿Usted forma parte del programa de fidelización "Club Fybeca"?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No se	<input type="checkbox"/>

5. ¿Por qué medio se afilió al programa de fidelización "Club Fybeca"?

Farmacia física	<input type="checkbox"/>
Contact Center 1800 Fybeca	<input type="checkbox"/>
Fybeca.com	<input type="checkbox"/>
App Fybeca	<input type="checkbox"/>
Convenios con establecimientos	<input type="checkbox"/>
Soy afiliado pero desconozco cómo me afilié	<input type="checkbox"/>
No sé si soy afiliado	<input type="checkbox"/>
No soy afiliado	<input type="checkbox"/>

6. Indique si conoce los siguientes beneficios del programa de fidelización Club Fybeca.

Precio afiliado	<input type="checkbox"/>
Días Club Fybeca	<input type="checkbox"/>
Plan de medicación continua	<input type="checkbox"/>
Descuento por cumpleaños	<input type="checkbox"/>
Red de alianzas	<input type="checkbox"/>
Lunes de bebé	<input type="checkbox"/>
Mall Days	<input type="checkbox"/>
Derma Days	<input type="checkbox"/>
Black Fybeca Days	<input type="checkbox"/>
Precios inmejorables	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué espera usted al estar afiliado a un programa de fidelización en Fybeca?

SECCIÓN 2: COMPRAS EN FYBECA

8. Cuando usted realiza compras en Fybeca ¿con qué frecuencia las realiza por los siguientes canales?

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca

Farmacia Física					
Fybeca.com					
App Fybeca					
Call Center					
Otras					

9. Cuáles son las categorías de productos que usted más compra en Fybeca

Medicina	<input type="text"/>
Dermocosmética	<input type="text"/>
Productos de belleza y cuidado personal	<input type="text"/>
Bazar	<input type="text"/>
Alimentos y bebidas	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

10. ¿Cuál es su principal motivante de comprar en Fybeca?

Porque percibo un beneficio como descuentos, precios más bajos, productos gratis, etc	<input type="text"/>
Por la cercanía a mi domicilio o lugar de trabajo	<input type="text"/>
Porque me gusta la experiencia de compra	<input type="text"/>
Atención y servicio al cliente	<input type="text"/>
Por la disponibilidad de medicamentos y productos	<input type="text"/>
Porque puedo realizar compras por Fybeca.com o App Fybeca	<input type="text"/>
Compro por impulso	<input type="text"/>
Otra	<input type="text"/>

SECCIÓN 3: CÓMO SE ENTERA DE FYBECA

11. De los siguientes medios, indique con qué frecuencia usted se entera de las comunicaciones, promociones y noticias de Fybeca.

	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Farmacia Física					
Correo electrónico					
Mensajes de texto					
Redes sociales					
Televisión					
Radio					
Otros					

12. Por qué medio le gustaría recibir o seguir recibiendo la información de noticias, promociones y comunicaciones de Fybeca

13. ¿Qué tipo de información le gusta o le gustaría recibir de Fybeca?

Comunicación de Promociones y descuentos	
Comunicación de avisos importantes	
Comunicación de tips y consejos	
Comunicación de horarios de atención	
Otra	

SECCIÓN 4: ENTORNO WEB Y CONTACT CENTER

14. En los últimos 6 meses, ha realizado compras de cualquier tipo de producto a través de:

Tiendas físicas	
Páginas web o tiendas web	
Aplicaciones móviles	
Llamadas telefónicas (Contact Center)	
Whatsapp	
Marketplace facebook	
Instagram	
Otra	

15. En los últimos 6 meses, ¿usted ha ingresado a Fybeca.com?

Si	
No	

16. ¿Cuál fue el motivo por el cual ingreso a Fybeca.com?

Comprar productos	
Consulta de precio y disponibilidad de productos	
No he ingresado a Fybeca.com	
Otra	

17. Indique en una escala del 1 al 5 su nivel de satisfacción con la experiencia que tuvo en Fybeca.com. Si usted no utilizó por favor no responda.

	1	2	3	4	5	
Pésima						Excelente

18. En los últimos 6 meses, ¿usted ha ingresado a App Fybeca?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

19. ¿Cuál fue el motivo por el cuál ingreso a App Fybeca?

Comprar productos	<input type="checkbox"/>
Consulta de precio y disponibilidad de productos	<input type="checkbox"/>
No he ingresado a App Fybeca	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

20. Indique en una escala del 1 al 5 su nivel de satisfacción con la experiencia que tuvo en App Fybeca Si usted no utilizó por favor no responda.

	1	2	3	4	5	
Pésima	<input type="checkbox"/>	Excelente				

21. En los últimos 6 meses, ¿usted ha utilizado el servicio de contact center 1800 o 1700 Fybeca?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

22. ¿Cuál fue el motivo por el cuál utilizó el servicio del 1800 o 1700 Fybeca?

Comprar productos	<input type="checkbox"/>
Consulta de precio y disponibilidad de productos	<input type="checkbox"/>
No he utilizado el servicio	<input type="checkbox"/>
Reclamo o queja	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

23. Indique en una escala del 1 al 5 su nivel de satisfacción con la experiencia que tuvo en 1800 o 1700 Fybeca. Si usted no utilizó por favor no responda.

	1	2	3	4	5	
Pésima	<input type="checkbox"/>	Excelente				

GRACIAS POR LLENAR ESTA ENCUESTA.

Anexo 4: Entrevista

ENTREVISTA CLIENTES FYBECA

Preguntas de apertura:

1. ¿Cuáles son sus nombres?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿A qué se dedica actualmente?

Preguntas de conocimiento de la Marca:

4. ¿Si le pidiera que me diga 5 farmacias en las cuales ha comprado últimamente, cuáles serían?
5. ¿Cuando compró en Fybeca, por qué lo hizo? ¿ Tiene alguna preferencia por la farmacia o es indistinto y compra por coincidencia Tiene alguna preferencia por la farmacia o es indistinto y compra por coincidencia?
6. ¿Cómo se siente cuando compra en Fybeca?

Preguntas acerca del programa de fidelización y beneficios:

7. ¿Conoce si Fybeca cuenta con beneficios para sus clientes? Tal vez, ¿descuentos, programas de fidelización o programas de salud con medicina gratis?
8. ¿Cómo serían los beneficios ideales para un cliente que compra en Fybeca?
9. Le voy a mostrar el siguiente sitio web, conocía acerca del programa de fidelización y del sitio web?
10. Que se le viene a la mente al escuchar Plan de Medicación Continua
11. ¿Y Completa tu tratamiento gratis?
12. Qué se te viene a la mente al ver esto (Acumula y bonifica)

Preguntas acerca de cómo se entera de Fybeca:

13. Cuando se entera de noticias de Fybeca, normalmente ¿por dónde lo hace?
14. ¿Qué le parece la comunicación de Fybeca?
15. ¿Qué espera que le comuniquen cuando recibe una comunicación?

Preguntas acerca de comportamiento digital

16. ¿Haz comprado medicina por canales digitales o apps?
17. ¿Alguna vez ha comprado a través de redes sociales, páginas web o aplicaciones móviles?
18. ¿Por qué realiza o no realiza la compra por estos medios? ¿Cómo se siente? ¿Cuál es su experiencia?
19. ¿Si tuvieses que recomendar algo a Fybeca, qué recomendarías?

Muchas gracias

Anexo 5

La última vez que fui a Fybeca nos dijeron que por ser cliente frecuente tenía el descuento por mi cumpleaños. Fue satisfactorio que me den un descuento.

Si conozco pero los beneficios son para todos, entonces no tiene sentido el programa de fidelización sino tengo un descuento exclusivo.

Me entero por mis familiares acerca de Fybeca.

Me llega comunicación de Fybeca por correo pero no lo leo. Siempre me llega promociones.

Me entero por Instagram.

Me cansa recibir mucha información y el mismo mensaje todos los días. Lo recibo por correo y mensaje de texto y me aburre.

Medios de información

Programa de fidelización

Top of mind Farmacias

El 90% de los entrevistados compraron en Fybeca.

Medicity y Económicas son las farmacias de la competencia que los entrevistados también compran.

Compro en Fybeca porque siento la seguridad de encontrar todo lo que necesito a pesar de que los precios son más caros.

Fybeca tiene elegancia y me siento importante.

Compro en Fybeca por la accesibilidad, me queda cerca. En todos los centros comerciales hay Fybeca.

El servicio es bueno pero no tengo asesoramiento personalizado.

Comportamiento de compra

Investigación Cualitativa Cuestionario

Prefiero comprar medicina de manera presencial, he utilizado las plataformas para consultar precios y beneficios pero me da pereza ingresar los datos para la compra.

Si he comprado medicinas en la web pero no en Fybeca. No compro en la web porque no hay productos porque es con receta.

Siento desconfianza e inseguridad dejar a otra persona que compre mi medicina o que mi medicina no sea la que es.

No estoy acostumbrada a comprar en medios digitales mi medicina, siempre quiero ir a la farmacia. Pero si me ofreces un descuento, si lo hago.

A veces ingreso a la página para conocer el precio y disponibilidad.

Diagnóstico del sitio web

Me confunde el logo del club, no parece que es de Fybeca.

No conocía de la página web pero me gusta porque detalla los beneficios.

El sitio web es vacío hay mucho espacio en blanco.

Me gustaría un chat online para hacer consultas.

Comportamiento digital

Plan Medicación Continua

Son descuentos en medicina que uso frecuentemente.

La acumulación de productos lo relacionan con puntos para recibir productos gratis.

Si dice tratamiento es porque tienes una enfermedad y necesitas medicación de manera continua

voy a adquirir productos de mi receta con descuentos, pero es necesario llevar receta

Recomendaciones de mejora

Mejorar las filas porque es confuso en dónde hacer la fila y en donde pagar. Perdi tiempo por eso.

Quisiera que fuese más personalizada la atención, que fuese un asesor que me recomiende y hacerme sentir segura de mi compra.

Costos del envío a domicilio sean gratis por un monto de compra.

Yo voy a las Fybecas porque necesito un cajero, quisiera que en todas las Fybecas haya cajeros.

Anexo 6



Buyer persona

INBOUNDCYCLE

Nombre: María Emilia

Edad: 28 a 35 años

Estado Civil: Soltera

Educación / Título: Licenciada en Negocios Internacionales

Condición Laboral: Tiene Trabajo en empresa privada

Título o Rol laboral: Mandos altos y mandos medios

Ingresos anuales: sobre los \$1300

PERSONAL

¿Qué necesita para ser feliz? Sentirse bien físicamente, tener un auto, ser independiente y con dinero.

¿Qué hace cuando no está en el trabajo? Hace ejercicio, trota en la Carolina y también sale con su grupo de amigos

¿En qué prefiere gastar el dinero? Productos de belleza y cuidado personal, viajes y salida con sus amigos y flia.

¿Dónde pasa más tiempo? ¿En el trabajo o en su casa? En el trabajo

¿Cómo mide el éxito? En base a su posición dentro del trabajo y de sus ingresos.

¿Qué personas son las más importante e influenciadas en su vida? Sus jefes, influenciadores reconocidos que dictan conferencias, sus padres.

CONDUCTA ON-LINE

¿Cuánto tiempo pasa en internet? Está muy pendiente del celular, por el trabajo pero también por las RRSS.

¿Qué dispositivos usa para conectarse a las redes sociales? Celular - Iphone

¿Cuál es su red social preferida? Instagram

¿Qué blogs o tipos de blogs son sus favoritos? Viajes y deportes

¿Qué tipo de contenido disfruta leer? Acerca de viajes por el mundo y documentales

¿Qué temas son los de mayor interés? Mejores lugares por conocer en el mundo

¿Qué marcas sigue en las redes sociales?

Fybeca, El comercio

¿Compran productos en línea? Si

¿Qué horario es el que pasa más tiempo en internet?

De 9pm a 11pm

¿Cuáles son sus mayores influenciadores on line?

Revistas, blogs, especialistas...

Contenidos de videos en youtube, reels en Instagram y Videos en Tik tok

¿Qué tipo de lenguaje prefiere que se utilice para que se le dirijan?

¿Formal, Informal? ¿Simple? relajado?

Simple e informal, le gusta tutear y que la tuteen.

CONDUCTA LABORAL

¿Qué problema necesita solucionar hoy a nivel laboral? Cumplir con las metas asignada a su rol y la de su equipo.

¿Cuál es su mayor responsabilidad laboral? Generar propuestas de mejora y resultados para su área

¿Qué problema laboral no le permite ser feliz? No tiene suficiente tiempo para disfrutar más de sus cosas.

¿Qué aptitudes necesita tener para hacer un buen trabajo?

Proactividad, Decisión, Apertura a nuevas ideas, retroalimentar y que la retroalimenten, liderazgo.

¿A quién reporta? A Jefe y/o Gerencias

¿Quién es su mayor influencia a nivel laboral? El Director de la empresa y los emprendedores exitosos.

Cuál es su aspiración a nivel laboral/profesional?

Tener un Ascenso y aumentos de salario, además de ser protagonista en decisiones importantes.

RELACIÓN CON VUESTRA COMPAÑÍA

¿Por qué necesita trabajar con nosotros?

Tenemos disponibilidad de productos, contamos con varios canales para realizar la compra.

¿Cómo llegaron a conocernos? Por escuchar a su círculo cercano, por canales tradicionales y RRSS

¿En qué aspectos le ayuda trabajar con nosotros?

Va a encontrar los productos de especialidad que ella necesita, medicina, dermo y cuidado personal.

¿Qué aspecto es el que más evalúa antes de comprar?

Cercanía, disponibilidad de productos y atención al cliente.

¿Qué causaría el abandono de su relación con nosotros? Un despido en la empresa, inconformidad con el servicio.

¿Qué impacto emocional genera vuestra compañía en su vida?

Sentirse importante, sentirse que compra en la farmacia en donde sus jefes y directivos compran.

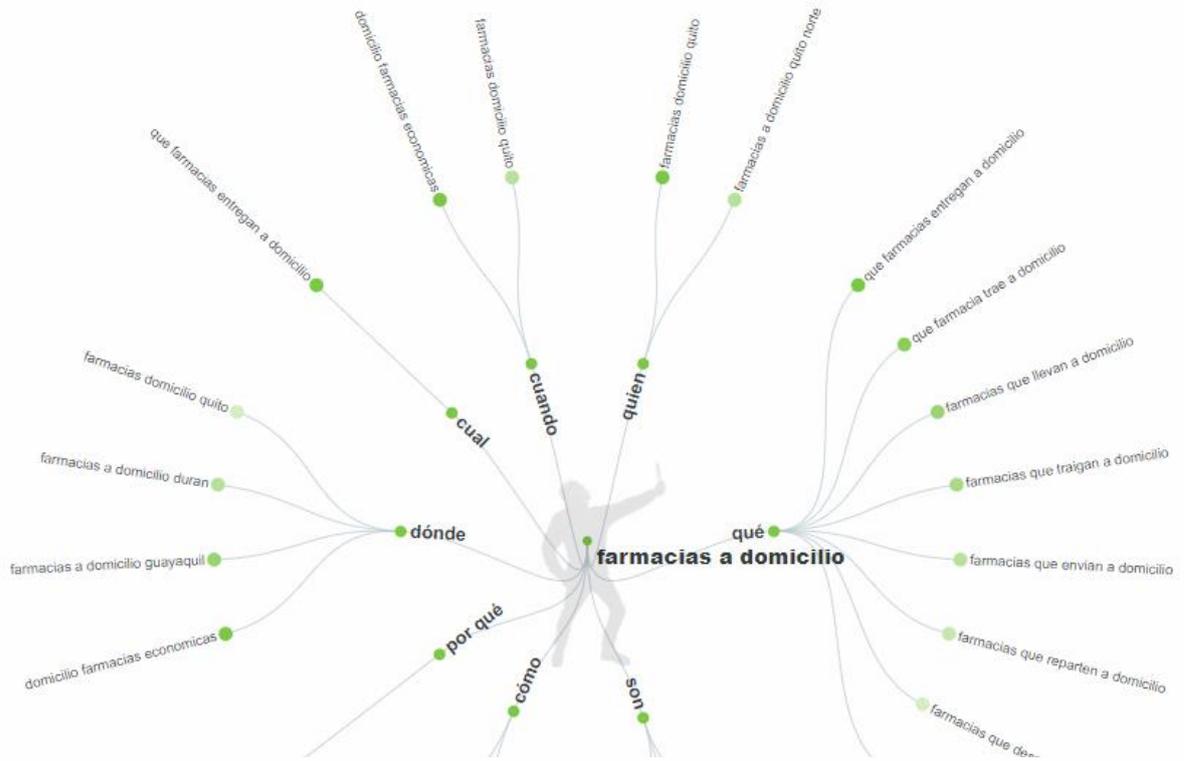
¿Qué impacto financiero genera vuestra compañía en su empresa? Conserva y supera el Ticket promedio. Más venta.

¿Cuál sería la mayor objeción frente para trabajar con nosotros?

Mal servicio, lejanía, no tener información en sitios web, no tener disponibilidad de productos.

¿Cuánto tiempo pasó decidiendo si colaboraba o no? No mucho.

Anexo 7



Anexo 8



Hombres y Mujeres.
Entre 20 a 65 años
Instagram y Facebook
Intereses: Leer, hacer deporte, viajar, etc.

Quito, Ecuador

Por ser socio Club Fybeca tienes

• 241 Novedad Amigable Maridano

Conoce más y regístrate hoy en
juanvaldezcafe.com



Hombres y Mujeres.
Entre 45 a 65 años
Instagram y Facebook
Intereses: Todo lo relacionado con deporte
Ciudad: Quito

QUITO

Por ser socio Club Fybeca tienes

- 22% Abate en Infraestructura, Deportes Pasivos y Deportes Recreativos

DESCUENTOS EN
Productos deportivos y servicios de mantenimiento

Conoce más y regístrate hoy en
1000-642222 / 04282227766
fybeca@clubfybeca.com



Mujeres.
Entre 30 a 45 años
Instagram
Intereses: Todo lo relacionado a Belleza
Guayquil



Por ser socio Club Fybeca tienes

• 22% Abate en Infraestructura, Pasadizos y complementos

Conoce más y regístrate hoy en
426 1714 000
guayquil@clubfybeca.com



Hombres.
Entre 35 a 45 años
Instagram
Estado civil: Casados
Ciudad: Quito
Mensaje: Regálale a tu esposa por día de la madre o día de la mujer



Por ser socio Club Fybeca tienes

• 22% Abate en Infraestructura, Pasadizos y complementos

Conoce más y regístrate hoy en
226 1714 000
guayquil@clubfybeca.com



Mujeres.
Entre 30 a 45 años
Instagram
Intereses: Todo lo relacionado a Belleza
Quito



Por ser socio Club Fybeca tienes

- 22% Abate en Impuesto Social
- 22% Abate en Impuesto Religioso
- 22% Abate en Impuesto de Ganancias
- 10 millones de dólares permitiendo de más cosas por \$0.00 USD

Conoce más y regístrate hoy en
www.livingo.com

Conoce más y regístrate hoy en
0428 2227766 / 1000-642222
www.livingo.com / @livingo.ec



Hombres.
Entre 35 a 45 años
Instagram
Estado civil: Casados
Ciudad: Quito
Mensaje: Regálale a tu esposa por día de la madre o día de la mujer



Por ser socio Club Fybeca tienes

- 22% Abate en Impuesto Social
- 22% Abate en Impuesto Religioso
- 22% Abate en Impuesto de Ganancias
- 10 millones de dólares permitiendo de más cosas por \$0.00 USD

Conoce más y regístrate hoy en
www.livingo.com

Conoce más y regístrate hoy en
0428 2227766 / 1000-642222
www.livingo.com / @livingo.ec