UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

ANALISIS DEL IMPACTO DE LOS CRM EN EMPRESAS DE VENTAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN EL PERIODO 2007-2012 Y ESTABLECER UN MECANISMO DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

AUTORES:

PATRICIA ALEXANDRA MESIAS CALERO

WILSON SANTIAGO VILLARROEL MOSQUERA

DIRECTORA:

ING. GILMA CEVALLOS

SEPTIEMBRE 2013

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a cada uno de los maestros, quienes nos impartieron sus conocimientos formando un nuevo y más amplio panorama profesional, ofreciéndonos nuevas expectativas de éxito.

Agradecemos a nuestra directora de tesis Ing. Gilma Cevallos que con su guía durante el transcurso de la elaboración de esta tesis nos brindo su ayuda y apoyo incondicional para la culminación del presente trabajo.

Finalmente a la Universidad Politécnica Salesiana por ser el lugar en el que adquirimos los actuales conocimientos, proporcionándonos mayor competitividad en el mercado laboral.

Los Autores.

AGRADECIMIENTO

Mi más grande y sincero agradecimiento a mis padres: José Mesías y Aida Calero por ser mi ejemplo de fuerza y constancia en el trabajo diario; a mis hermanas Paola y María José Mesías que con sus consejos y apoyo han impulsado cada decisión tomada y a mi sobrina Ana Paula por toda su alegría y dulzura diaria.

A mi hijo Nicolás y mi esposo Pablo quienes son mi luz y fuerza de vivir, luchar, crecer cada día más, para ellos es todo mi esfuerzo, dedicación y trabajo diario.

Patricia Mesías Calero.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento va a mis padres, en especial a mi madre Fanny Yolanda que con su espíritu de lucha y de mejora continua ha impactado en mi forma de pensar y actuar, a mi esposa Susan Elena por ser la mujer que ha acompañado y apoyando nuestros ideales, mi hija Pamela ser parte fundamental de mi vida y ser una razón de vida, a mis hermanos David y Esteban que han sido siempre los mejores, y a George un gran hombre que ha llegado a ser una parte importante en nuestra familia como nuestro segundo padre.

Gracias a todos mis amigos, compañeros, colegas en la vida diaria, para cada uno de ustedes va el esfuerzo de mejora continua.

Wilson Santiago Villarroel Mosquera

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros Patricia Alexandra Mesías Calero y Wilson Santiago Villarroel Mosquera a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones del presente trabajo, son exclusiva responsabilidad de los autores.

Patricia Alexandra Mesías Calero

CC. 1714092614

. Wilson Santiago Villarroel Mosquera

CC 1711407922

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS iii
AGRADECIMIENTO iv
AGRADECIMIENTO v
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD vi
ÍNDICE GENERAL vii
RESUMEN 1
INTRODUCCIÓN 2
CAPÍTULO I 4
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 4
1.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT (CRM) 4
1.1.1 Concepto 4
1.1.2 Descripción del primer nivel del CRM 5
1.1.3 Control Efectivo 15
1.1.4 Procesos de desarrollo del control interno del CRM 16
1.1.5 Segundo Nivel- Integración del Proveedor 21
1.1.6 Tercer Nivel - Integración con el Cliente 22
1.1.7 Integración con el cliente final 33
1.2 INDUSTRIA FARMACÉUTICA 33
1.3 RELACIÓN DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA CON EL CRM 35
1.4 MARCO LEGAL 37
1.4.1 Ley Antimonopolio 37
1.4.2 Ley de Comercio Electrónico 39
CAPÍTULO II 42
DETERMINACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE CRM ESPECIALIZADOS EN LA VENTA DE FÁRMACOS 42
2.1 OFERTA DE CRM EN EL MERCADO ECUATORIANO 42
2.1.1 Oferta Nacional 42
2.1.2 Oferta Internacional 45

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO 48
2.2.1 Definición del Universo 49
2.2.2 Cálculo de la Muestra: 49
2.2.3. Estructura de levantamiento 50
2.3 INFORME DE LA OFERTA Y DEMANDA 74
2.3.1 Oferta de CRM 74
2.3.2 Demanda de CRM 75
2.3.3 Demanda Insatisfecha: 76
CAPÍTULO III 77
ESTUDIO DE LOS PROCESOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM 77
3.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN 77
3.1.1 Definición de los procesos de gestión interna 78
3.1.2 Formación del Personal a Cargo 81
3.1.3 Desarrollo del Modelo de Control Interno 84
3.1.4 Desarrollo de un programa de implementación 87
3.1.5 Equipamiento Técnico, Tecnológico y Humano 91
3.2 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD EN SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE VENTA DE FÁRMACOS EN ECUADOR 92
CAPÍTULO IV 99
IMPACTO DE LA UTILIZACIÓN DE CRM EN EMPRESAS DE VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN ECUADOR, PERÍODO 2007-2012 99
4.1 ELEMENTOS DE ESTUDIO DEL IMPACTO 99
4.1.1 Competencias del Personal 100
4.1.2 Preparación del Mercado 101
4.1.3 Preparación técnica y tecnológica 103
4.1.4 Registros Estadísticos del Servicio 105
4.2 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA UTILIZACIÓN DEL CRM EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES 106
4.2.1 Aplicación de la Metodología: 107
CONCLUSIONES 119
RECOMENDACIONES 122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1- Oferta Nacional de CRM especializado en la Industria farmacéutica 43
Cuadro No. 2- Tipo de Empresa 51
Cuadro No. 3-Años en el Mercado 52
Cuadro No. 4- Tipo de Venta 53
Cuadro No. 5- Tipo de Compras 54
Cuadro No. 6- Volúmen de Compra 55
Cuadro No. 7- Frecuencia de Compra 56
Cuadro No. 8- Medios de Contacto 57
Cuadro No. 9-Calidad de Atención 58
Cuadro No. 10-Demora en entrega 59
Cuadro No. 11- Problemas Existentes 60
Cuadro No. 12- Calidad de Información 61
Cuadro No. 13- Satisfacción en la atención 62
Cuadro No. 14-Cliente 63
Cuadro No. 15- Sugerencias 64
Cuadro No. 16- Oferta de CRM 74
Cuadro No. 17- Demanda de CRM (Industria Farmacéutica) 75
Cuadro No. 18- Certificaciones Internacionales en la industria farmacéutica 86
Cuadro No. 19- Programa de implementación propuesto 88
Cuadro No. 20- Análisis de la factibilidad en la implementación del CRM 93
Cuadro No. 21-Factibilidad 95
Cuadro No. 22- Calificación de Impacto 106
Cuadro No. 23- Impacto del Marco Legal 107
Cuadro No. 24- Preparación del Mercado 109
Cuadro No. 25- Preparación de los Mercados 110
Cuadro No. 26- Preparación Técnica y Tecnológica 112
Cuadro No. 27- Registros Estadísticos de Servicio 113
Cuadro No. 28- Resultados Estadísticos presentados 114
Cuadro No. 29- Fidelización del cliente en base de los beneficios del CRM aplicado en las empresas farmacéuticas 115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1-Estructura del CRM 4
Gráfico No. 2-Cadena de Valor de Michael Porter 10
Gráfico No. 3- Utilización del Internet para Controlar las Sucursales de un Negocio a Nivel Internacional y Nacional 14
Gráfico No. 4-Metodología de Semáforo 19
Gráfico No. 5- Procesos de Comercialización 23
Gráfico No. 6- Metodología de un CRM 29
Gráfico No. 7- Posicionamiento Oferta Nacional de CRM en la Industria Farmacéutica 44
Gráfico No. 8- Cadena de Servicios Ofertados 45
Gráfico No. 9- SAP Sytem Aplicación Products 46
Gráfico No. 10-Relación Matriz-Sucursales 47
Gráfico No. 11- Tipo de Empresa 51
Gráfico No. 12-Años en el Mercado 52
Gráfico No. 13-Tipo de Venta 53
Gráfico No. 14-Tipo de Compras 54
Gráfico No. 15- Volumen de Compra 55
Gráfico No. 16- Frecuencia de Compra 56
Gráfico No. 17- Medios de Contacto 57
Gráfico No. 18-Calidad de Atención 58
Gráfico No. 19-Demora en entrega 59
Gráfico No. 20- Problemas Existentes 60
Gráfico No. 21- Calidad de Información 61
Gráfico No. 22 - Satisfacción en la atención 62
Gráfico No. 23- Fidelización Cliente 63
Gráfico No. 24-Sugerencias 64
Gráfico No. 25- Factores determinantes en el proceso de implantación de un CRM en empresas dedicadas a la venta de fármacos 78

Gráfico No. 26- Cadena de Valor Empresas dedicadas a la venta de fármacos 79
Gráfico No. 27- Requerimiento de los programas de capacitación previa la implementación de un CRM y estado actual en Ecuador 83
Gráfico No. 28- Equipo especializado en la implementación del CRM..... 90
Gráfico No. 29- Empresas de venta de Fármacos en Ecuador..... 92
Gráfico No. 30- Fidelización del Cliente..... 96
Gráfico No. 31- Elementos de estudio para analizar el impacto de los CRM durante 2007-2012 99
Gráfico No. 32- Etapas del uso del CRM en empresas farmacéuticas del Ecuador impulsando el comercio electrónico 40
Gráfico No. 33- Impacto en el cambio de patrones de comportamiento del Mercado 102
Gráfico No. 34- Sistema de Evaluación del Impacto..... 106
Gráfico No. 35- Resultados Estadísticos presentados 114
Gráfico No. 36- Extensión del CRM en los puntos de Venta..... 116

RESUMEN

El sector farmacéutico es un claro ejemplo de la globalización, en el que se puede fácilmente determinar la participación tanto de empresas nacionales como multinacionales, cada una generando competencia en el mercado con la finalidad de captar la mayor parte del mismo. Dado los altos niveles de competitividad se encuentra necesario mejorar los modelos de gestión administrativa, buscando desarrollar la comunicación e integración de los consumidores, proveedores y la propia empresa de esta forma se mejoran la calidad en el servicio y se satisfacen en mayor proporción sus necesidades.

Es asi como se implementan los CRM mejorando el control de los procesos generadores de valor, incrementando la posibilidad de éxito en cada uno de ellos, esta es la razón por la que en esta ocasión hemos realizado la presente investigación, determinando características, etapas y fases del CRM de esta manera se podrá concluir los beneficios que la implementación de esta herramienta tecnológica traerá a las empresas de este sector.

ABSTRACT

The pharmaceutical industry is a clear example of globalization, in which it is relatively easy to determine the participation of both national and multinational companies. Each generating competition in the market in order to keep most of it to themselves. Given the high levels of competition, it is necessary to improve the administrative management models, seeking to develop the communication and integration between consumers, suppliers and the company itself. This will lead to an improvement in the quality of the service provided and needs will be met at a greater proportion.

In this line, Customer Relationship Management (CRM) is implemented; by improving control of value generating processes and increasing the likelihood of success for each one of them. The present research focuses on this. By identifying characteristics, stages and phases of the CRM we will be able to discuss the benefits of implementing this tool into the companies in the fore mentioned industry.

INTRODUCCIÓN

La industria farmacéutica representa para la economía del Ecuador un importante eje de desarrollo gracias a su capacidad de oferta laboral e incentivo a los sectores productivos que dan lugar a varios negocios que permiten brindar los insumos y servicios necesarios para su operación. En el país, este sector es un claro ejemplo de la globalización en donde participan tanto empresas multinacionales y nacionales buscando captar la mayor cantidad de mercado local con proyección internacional.

Los altos niveles de competitividad han dado lugar a importantes modelos de gestión administrativa que busquen mejorar sus sistemas de servicio en base a la integración del cliente, el colaborador y el proveedor permitiendo mejorar la calidad de servicios lo que representa un impulso para que el mercado disponga de mejores productos. En este ámbito, el CRM ha tenido un importante desarrollo, principalmente porque enlaza el desarrollo tecnológico disponible adaptándose a los patrones de comportamiento del cliente, permitiendo tener mejor control en cada uno de los procesos, los cuales aportan valor al cliente. Sin embargo el estudio desarrollado indica que existe una falencia en cuanto a los proveedores de aplicaciones lo que ha provocado que muchas empresas, principalmente las nacionales, no puedan contar con estos modelos viéndose en la obligación de incorporar áreas internas para su desarrollo. Por su parte, las empresas internacionales cumplen con procesos propios de sus franquicias, en donde el sistema SAP es el más común utilizado por su amplitud en gestión y calidad de servicios.

Para cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación, el primer capítulo brinda todo el sustento teórico necesario para identificar las características del modelo de gestión impulsado por el CRM, identificando sus etapas y fases necesarias para mejorar la calidad de servicio. El segundo capítulo presenta un estudio de la oferta y demanda actual existente en la industria farmacéutica, permitiendo definir los problemas que tienen principalmente las pequeñas y medianas empresas en su accesibilidad, dado a que este tipo de modelos no son frecuentemente desarrollados en nuestro medio, lo que ha generado

altos costos en su implementación. El tercer capítulo presenta todos los pasos necesarios para su implementación, dando a conocer la importancia en la visión de procesos y disponer de personal calificado, presentando una planificación amplia que sirve como guía en su desarrollo a fin de que aporte a las empresas con información relevante que facilite su utilización. El capítulo cuarto realiza un análisis del impacto en su utilización, concluyendo que este tipo de modelos representa un mecanismo para impulsar el sector farmacéutico mejorando la calidad de servicio integral necesario para elevar el rendimiento del sector.

Las conclusiones y recomendaciones formuladas dan a entender que la implementación de un CRM es un modelo de apoyo importante cuya aplicación debe desarrollarse con una clara comprensión de las necesidades del cliente y de los procesos internos, siendo la tecnología disponible un importante apoyo. Su proceso impulsa el crecimiento del sector por lo cual es fundamental que tanto la empresa privada como pública desarrollen acciones tendientes a incrementar su oferta para que esta sea más accesible al mercado.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT (CRM)

1.1.1 Concepto

El CRM es un modelo de gestión administrativa, apoyada en el desarrollo de la tecnología que permite integrar al cliente, mejorando la calidad de los productos y servicios ofertados. Su estructura se conforma de varios niveles de desarrollo que han sido clasificadas conforme el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 1-Estructura del CRM

Fuente: Swift, R, 2009, CRM Como Mejoran las Relaciones con los clientes, Omega, p.24

Como se puede observar, el CRM se compone principalmente de tres niveles de gestión, de tal forma que se conforme una estructura que permita a la industria disponer de empresas competitivas que garanticen productos de calidad con estándares internacionales que no solo se enfoquen a atender al mercado nacional sino internacional, abriendo oportunidades de negocio que mejoren a la economía nacional.

El primer nivel se basa en establecer una relación interna, conformando una organización orientada a las necesidades del cliente, debidamente estructurada en donde la comunicación interna optimiza los recursos disponibles, maximizando su participación para alcanzar los resultados esperados.

El segundo nivel, una vez que los procesos internos se han estructurado eficientemente, integra al proveedor necesario para disponer de los insumos para cumplir con las operaciones administrativas y productivas.

Finalmente, el tercer nivel integra al mayorista como al consumidor final, es así que se busca generar nexos de comunicación útiles a fin de generar decisiones que mejoren el producto y servicio constantemente.

A continuación, se describen los niveles descritos con mayor profundidad:

1.1.2 Descripción del primer nivel del CRM

1.1.2.1 Integración de las áreas internas

Uno de los principales conceptos de la administración desde sus orígenes ha sido la capacidad de relacionar las diferentes áreas de la empresa en función de las necesidades del cliente. Es decir, definir procesos que aporten valor al cliente, de tal manera que cada uno

de ellos permita una verdadera satisfacción que represente la posibilidad de un crecimiento sostenible y sustentable.

Todas las empresas están conformadas por una serie de áreas, las cuales responden a conceptos específicos según las necesidades que tengan en función de su mercado. Estas áreas guardan su independencia en el sentido de que están definidas por conceptos de gestión establecidos cuya realización es necesaria para brindar un servicio eficiente. Técnicamente estas áreas han sido definidas.

- Marketing
- Operaciones/ Producción
- Administración
- Finanzas

Si bien es cierto, cada una de estas áreas agrupan actividades propias de su concepto, estas no son islas separadas y demandan de una adecuada integración que permita funcionar en conjunto, estableciendo un servicio coordinado y eficiente.

Uno de los principales problemas que tienen en la actualidad las empresas en la industria farmacéutica es establecer acciones que fomenten un funcionamiento en conjunto, evitando que se presenten duplicidad de funciones o falta de coordinación que produzca errores en perjuicio del servicio prestado.

Bajo este concepto, el CRM en el primer nivel establece un modelo de gestión que está orientado a mejorar la relación entre las áreas de la empresa, permitiendo que todas aporten significativamente, brindando un servicio de calidad.

El CRM en el primer nivel, es un modelo de gestión administrativo que permite un adecuado funcionamiento relacionado de las mismas, facilitando el desarrollo de programas planificados que procura garantizar un adecuado desempeño de sus recursos en beneficio de sus clientes internos y externos. Su desarrollo se ha relacionado bastante con la tecnología, automatizando varios procesos transformándolos en más ágiles y eficientes, erradicando totalmente la posibilidad de error.

> "El CRM dentro de la gestión administrativa, es un sistema administrativo que busca mejorar el desempeño de los diferentes procesos internos de una empresa en función de su integración y funcionamiento coordinado y guiado mediante una planificación" (Muñiz, L, 2010:p.102)

La importancia de implementar el CRM como modelo de gestión radica en la optimización de los recursos, situación que crea un total aprovechamiento de los mismos para mejorar el servicio prestado. De igual manera, garantiza la aplicación de políticas y procedimientos estandarizados que eliminan la generación de información parcial y distorsionada. Mediante su aplicación, la empresa tiene un mayor control de sus procesos, identificando debilidades de manera oportuna para así establecer acciones inmediatas.

1.1.2.2 Procesos de Desarrollo del CRM en su primer nivel

El desarrollo e implementación del CRM en el primer nivel, no pueden ser concebidos como procesos aislados. Por el contrario, deben utilizar metodologías y herramientas propias de la visión de procesos. Es decir, para su desarrollo es primordial que la empresa tenga una estructura de procesos compuesta por varias actividades relacionadas y alineadas a objetivos específicos.

La definición por procesos establece el funcionamiento individual de cada área y genera las acciones que permiten su relación, formando una verdadera cadena de trabajo.

La Cadena de Valor es un claro ejemplo de la necesidad de un CRM, en donde se establece la necesidad de desarrollar procesos tanto de apoyo como especializados.

A continuación, se presenta un desglose de los procesos:

- Identificar los Macro Procesos
- Desarrollar una Cadena de Valor
- Definir los Procesos
- Establecer la relación entre procesos
- Automatizar los procesos relacionados
- Definir la información requerida en función de cada área y tipo de responsabilidad.

El desarrollo de un CRM en el primer nivel, no implica necesariamente la adopción de tecnologías, no obstante la ventaja de hacerlo radica en la capacidad de relacionar las áreas, almacenando adecuadamente los datos producidos por cada una de ellas, permitiendo generar información. De esta manera, como se indicó anteriormente se expresa que un CRM es más que un software es una forma de comportamiento y trabajo.

a) Identificar los Macro Procesos:

Los macro procesos representan el nivel más alto de funcionamiento de una empresa, en la cual se describen las diferentes áreas existentes que permiten su funcionamiento. La presentación de macro procesos permite observar a un nivel general la distribución de las diferentes áreas existentes en una empresa y su respectiva relación lo que permite identificar la existencia de debilidades que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos planteados. Su estructura puede ser desglosada detallando los procesos que la conforman, situación que genera un mapeo interno que direcciona cualquier tipo de cambio requerido para mejorar la atención al cliente.

La estructura de los macro procesos es fundamental ya que de esta depende todo el funcionamiento de la empresa, por lo cual se establecen una serie de elementos que deben cumplirse:

- Los Macro Procesos deben ser claros
- Es fundamental que fomenten la agilidad en la acción y participación de los recursos
- Deben fomentar la transparencia en la información
- Fomentan la reducción de la burocracia interna
- Permiten una atención eficiente al cliente
- Permiten la obtención de información de todas las áreas

b) Desarrollar la Cadena de Valor

> "La cadena de valor propuesta por Porter, fomenta una clara organización de los procesos de la empresa, a los que los clasificó como apoyo referentes a los encargados de entregar los recursos necesarios y críticos aquellos propios del funcionamiento del negocio."(Render, B, 2010: p.43)

Como indica su nombre, la cadena de valor establece un concepto fundamental que se basa en la necesidad de observar a una empresa como un todo, formado por piezas enlazadas mismas que son especializadas en función de las necesidades del cliente.

Bajo la cadena de valor, los procesos de apoyo se encargan de dotar de recursos necesarios a todas las áreas, siendo estos recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros. Por otra parte, los recursos críticos son elementales para prestar el servicio o producir el producto.

Gráfico No. 2-Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: Competitive Advantage:Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

En un inicio, las empresas que aplicaban este concepto lo manejaban de manera rígida, conformando de manera estricta cada uno de los procesos que se detallan en el gráfico. En la actualidad, el concepto es más flexible entendiendo que los procesos a incluir dependen de la empresa o área donde se aplique. Es decir, debe responder forzosamente a las necesidades de quién lo aplica. En la industria farmacéutica es fundamental que se delimiten las áreas, requiriendo por lo general complementar la operativa con la producción.

c) Definir los Procesos

Diseñada la cadena de valor se tendrá que descender de nivel. Para ello, se deben indicar los procesos que conforman cada uno de los eslabones dados por la cadena. Esto permite conformar nuevas cadenas en secuencia, permitiendo observar cómo se conforma el área que se va estudiar.

Para manejar una estructura viable, es recomendable que se utilice esta técnica máximo hasta un tercer nivel, es decir desglosar la cadena de valor principal hasta tres niveles para abajo como máximo.

> "La definición de procesos en la administración, permite disponer como entregable de un mapeo completo de la empresa, entendiendo como está conformada y como se relaciona. Este resultado facilita la identificación de la existencia de problemas o cuellos de botella que afectan al cliente interno o externo" (Mattini, L, 2009:, p.203)

El personal deberá contar con un amplio conocimiento de los procesos existentes, debiendo inclusive estos expresarse a nivel de actividades. Una de las principales técnicas utilizadas son aquellas relacionadas con la expresión gráfica, siendo los diagramas de flujo una importante alternativa. Mientras mayor es el conocimiento sobre el comportamiento de los procesos, mayor facilidad existe en la implantación de un CRM que tienen como base de funcionamiento justamente esta condición.

d) Establecer la relación entre procesos

Para desarrollar e implementar un CRM, se debe establecer como los procesos existentes en una empresa se relacionan. Su estudio determina debilidades que deben ser superadas, situación que es una de las principales cualidades de este modelo de gestión administrativa.

Dentro de los objetivos del CRM en el primer nivel, está la de fortalecer la relación entre los procesos, estandarizando los procedimientos y políticas de gestión a fin de conformar una verdadera unidad de trabajo enfocado a brindar un servicio de calidad.

Una de las técnicas más utilizadas en la relación de los procesos es la de PERT CPM (Program& Project Evaluation and ReviewTechnique). Su utilización permite conocer la holgura existente entre las actividades, determinando su flexibilidad.

> "El método PERT identifica las rutas criticas de un proceso, siendo estas vitales en la conformación de un CRM, gracias a su capacidad de identificación de cómo deben ser integradas" (Alonso, J, 2009: p.90)

Como se puede observar, el CRM incentiva a la empresa a desarrollar un proceso de mejoramiento continuo, debido a que debe establecer la existencia de procesos que generen valor, relacionándolos a fin de fortalecer una unidad administrativa y operativa.

A continuación, se establecen los parámetros de acción de la conformación del CRM bajo la visión de procesos:

- Organiza a la empresa en función de procesos
- Permite identificar las actividades existentes en cada proceso, brindando conocimiento al recurso humano para evitar duplicidad de funciones
- Delimita las funciones por áreas permitiendo una adecuada especialización
- Fomenta la relación entre procesos
- Determina la holgura entre los procesos que permite mejorar la planificación de sus procesos
- Identifica oportunamente debilidades que deben ser atendidas
- Brinda información sobre el rendimiento de cada proceso, fomentando la toma de decisiones.

En función de los parámetros presentados, se entiende que el CRM es un modelo de gestión necesario para toda empresa, debido a que le provee de un mayor control de sus áreas facilitando la planificación interna.

e) Automatizar los procesos relacionados

La tecnología es uno de los principales recursos que utiliza el CRM para integrar los procesos de la empresa. Su desarrollo establece las siguientes condiciones:

- Estandarización del Software
- Manejar una sola base de datos.

Dado al crecimiento de las empresas, estas se van desorganizando al punto de que la información que producen es contradictoria en todas sus áreas. Por lo general, automatizan sus áreas con aplicaciones independientes, muchas de las cuales son desarrolladas en lenguajes diferentes y manejan base de datos totalmente independientes.

Esta situación no permite consolidar la información, produciendo islas dentro de la empresa que afectan su servicio. En Ecuador, las empresas farmacéuticas en su mayoría se ven afectadas por esta situación, generando sistemas totalmente obsoletos e incapaces de atender los requerimientos de los clientes. La globalización ha generado una presión fuerte en el mercado local, debido a que las grandes transnacionales disponen de estructuras modernas haciendo de la información una de sus fortalezas.

Los costos de la tecnología en la actualidad ya son tan limitantes como antes. El internet ha permitido universalizar su implementación. La existencia de lenguajes y base de datos gratuitos es una alternativa disponible.

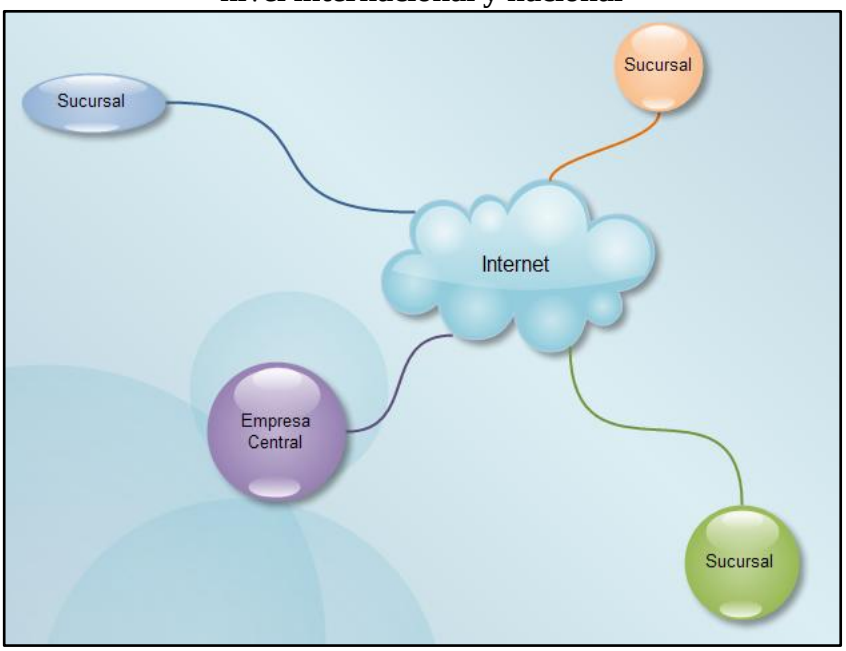
La implantación de un CRM demanda de inversión en la empresa, tanto en los procesos que lo conforman como en los recursos que demandan, sin embargo, producen grandes beneficios que se enfocan a incrementar la rentabilidad, situación que hace que sea un mecanismo totalmente viable.

> "La competitividad en los mercados hace que la adopción de tecnología se haya convertido en una necesidad para las empresas. Debe ésta responder a conceptos propios de la misma, generando ventajas competitivas que mejoren el rendimiento de sus procesos" (Daft, R, 2008:, p.248)

Es primordial que las empresas establezcan un presupuesto para la tecnología, mismo que debe garantizar no solo su implementación, sino también su mantenimiento y renovación, tomando en cuenta que este es uno de los factores más variables en el mercado.

En la actualidad, la tecnología en modelos de gestión administrativa se ha enfocado en el internet como uno de los medios más importantes de comunicación. La existencia de este mecanismo facilita inclusive que la integración de las empresas sea viable independientemente de su ubicación geográfica. El control de las agencias y sucursales es más efectivo gracias a este recurso, factor que se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 3- Utilización del Internet para controlar las sucursales de un negocio a nivel internacional y nacional



Elaboración: Autores

f) Definir la información requerida en función de cada área y tipo de responsabilidad.

La automatización debe generar una estructura de datos sólida de todas las áreas de la empresa y en todas sus sucursales, esta situación permite generar la información necesaria para tomar decisiones eficientes. La información oportuna sobre el rendimiento de la empresa hace que la empresa tenga la capacidad de reaccionar de manera eficiente, permitiendo eliminar errores que afectan su rendimiento.

> "Sin información no hay progreso, sin información no hay desarrollo ni capacidad para mejorar cualquier unidad dentro de una empresa" (Peters, T, 2010: p.67)

1.1.3 Control Efectivo

1.1.3.1 Definición e importancia del control interno en el CRM

El control interno en el CRM del primer nivel, es un modelo de gestión administrativa enfocada en optimizar los recursos de la empresa, buscando eficiencia y eficacia en su gestión. Su implementación produce que la empresa adquiera una filosofía de mejoramiento continuo en la cual se eliminen las debilidades y se mejoren las fortalezas.

Garantiza que sus procesos sean flexibles, es decir tengan la capacidad de adaptarse de manera inmediata a los cambios del mercado. Su desarrollo implica la eliminación de todo proceso que produce tiempos de espera, errores en la gestión y afecta a la satisfacción del cliente.

> "El modelo de gestión CRM comprende la adopción de una filosofía de mejoramiento continuo que permite a la empresa siempre estar atenta a las

> necesidades del cliente, facilitando su adaptación como una filosofía de existencia" (Hitpass, B, 2009:p.8)

La importancia del CRM en el control, radica en que incorpora en la cultura empresarial un sistema de constante perfeccionamiento, situación que permite a la empresa cambiar de manera ágil según las condiciones del mercado y las necesidades del cliente.

La alta variabilidad del mercado impide a las empresas gestionar con estructuras estáticas y poco eficientes, debiendo reaccionar anticipadamente a fin de siempre cubrir todos los requerimientos existentes.

Bajo este requerimiento, fortalece el control de sus áreas identificando falencias acorde al mercado que sirve y atiende.

1.1.4 Procesos de desarrollo del control interno del CRM

El CRM se fundamenta en el control basado en el conocimiento del rendimiento de los procesos internos de la empresa y del comportamiento del mercado. En este sentido su desarrollo se fundamenta en los siguientes puntos:

- Establecer las áreas de estudio
- Definir el Tablero de Comando
- Establecer el proceso de levantamiento
- Desarrollar el modelo de análisis e interpretación de datos
- Definir el sistema de información gerencial

a) Establecer las áreas de estudio

En primera instancia se definirá las áreas de estudio, es decir delimitar a la empresa a fin de que pueda ser estudiada de manera eficiente. Esta comprende el establecimiento de procesos que deben ser estudiados a fin de mejorar su desempeño, es necesaria para definir como cada área va ser controlada.

b) Definir el tablero de comando

Una de las técnicas más utilizadas en la actualidad para controlar las áreas de una empresa es la conformación de un tablero de comando.

> "El tablero de comando es un conjunto de indicadores de gestión desarrollados que permiten determinar el rendimiento de los procesos de una empresa" (Evans, J, 2009: p.34)

El tablero de comando se convierte en una herramienta indispensable para la empresa, debido a que permite controlar su funcionamiento, determinando el nivel y la tendencia de cada uno de sus factores. Es necesario que el tablero de comando abarque todas las áreas mediante el uso de indicadores especializados, los cuales deben estar completamente definidos.

Cada indicador debe ser expresado ampliamente, debiendo contar de los siguientes aspectos:

- Nombre del Indicador
- Fórmula de cálculo
- Descripción
- Rango de Interpretación

Al definir un indicador, debe estructurarse como este va a calcularse, indicando además la interpretación de su resultado. Este proceso genera información que fomenta la acción y orienta a la elaboración de planes de mejoramiento internos.

Los indicadores deben ser internos y externos, es decir deben monitorear el comportamiento interno y externo de la empresa, permitiendo definir además las amenazas y oportunidades existentes.

c) Establecer el proceso de levantamiento

Para levantar un indicador, es fundamental contar con plataformas ágiles con amplia cobertura. En este caso, el uso de tecnología es vital ya que genera estructura de datos organizados que facilitan su procesamiento.

Existen diversas herramientas de levantamiento que pueden ser adaptadas en función de las necesidades de la empresa. El uso de encuestas, sistema de registro de datos y sondeos de opinión son altamente efectivas.

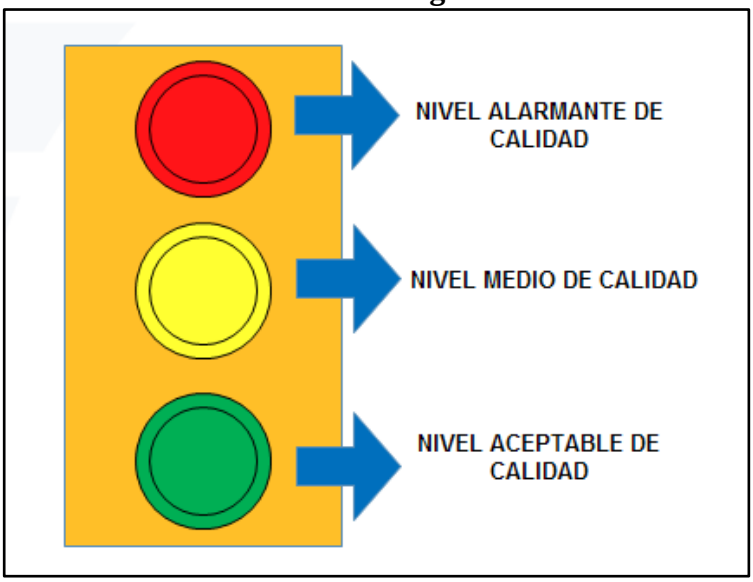
Por lo general, en las diferentes áreas de la empresa, la principal herramienta es la disponibilidad de una plataforma o software que permite registrar cada movimiento produciendo datos organizados en una estructura común.

d) Desarrollar el modelo de análisis e interpretación de datos

Los datos levantados deben ser procesados a fin de obtener información de rendimiento. En este proceso el uso de modelos matemáticos y estadísticos han tenido gran eficiencia por su exactitud en los resultados.

Una de las técnicas más utilizadas es la metodología de semáforo que se expresa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 4-Metodología de Semáforo



Elaboración: Autores

Nivel Alarmante- Color Rojo

El nivel denominado como alarmante, detalla una condición crítica basada en los siguientes aspectos:

- Altos niveles de desorganización de los procesos
- Nulas acciones preventivas y correctivas destinadas al mejoramiento de los procesos
- No identificación de las funciones y responsabilidades por parte de los responsables
- Alta cantidad de desperdicio y duplicidad de funciones
- Desconocimiento de los usuarios y clientes sobre los procesos
- No tratamiento eficiente de la información

Nivel Medio- Color Amarillo

El nivel medio indica que si bien es cierto existen falencias dentro de los procesos desarrollados que inciden en una afección al usuario y cliente, estos pueden ser controlados, ya que sus niveles no son altos. Este nivel debe ser atendido con urgencia por la alta probabilidad de que caiga en una situación crítica.

Las características de este nivel se detallan a continuación:

- Pocas acciones preventivas y correctivas destinadas al mejoramiento de los procesos
- Desconocimiento parcial del personal a cargo
- Procesos de Organización Incompletos
- Conocimiento Parcial por parte del usuario o cliente de los procesos
- Parcial tratamiento de problemas identificados

Nivel Aceptable de Calidad

El nivel aceptable se basa en disponer una plena orientación al usuario, garantizando procesos de alto rendimiento y satisfacción. Se caracteriza además por una clara concientización del personal a cargo sobre normas, políticas y procedimientos de la institución.

El nivel aceptable, no solo se basa en las acciones correctivas implementadas sino principalmente en las preventivas. Es decir, aquellas que evitan que se generen situaciones riesgosas que afecten la calidad. Entre sus características se describen las siguientes:

- Varias acciones preventivas y correctivas destinadas al mejoramiento continuo de los procesos

- No presencia de desperdicio o duplicidad de funciones
- Conocimiento Amplio del personal referente a sus funciones y responsabilidades
- Sistemas de tratamiento información, organización de datos.

e) Definir el sistema de información gerencial

Una vez definido el desempeño de cada indicador se hace necesario que se establezcan los procesos de información general. En este caso, comprenden la exposición de los resultados de cada indicador. Para su desarrollo se expresará los resultados con gráficos en los cuales los niveles de dispersión representan una gran alternativa debido a la facilidad en la comprensión del rendimiento del proceso. Técnicamente el CRM en el control interno, es un modelo que basado en indicadores de gestión permiten evaluar los procesos internos y externos de la empresa, facilitando la identificación de problemas para establecer acciones inmediatas. Su implementación facilita la conformación de programas de mejoramiento continuo que son necesarios para mantener siempre vigente a la empresa dentro del mercado.

1.1.5 Segundo Nivel- Integración del Proveedor

Cuando los procesos han sido organizados adecuadamente, generando valor al cliente y se han establecido controles que brinden permanentemente información sobre su rendimiento, es necesario proceder a la integración efectiva del proveedor. En este caso, el CRM busca establecer sistemas de comunicación que permitan coordinar adecuadamente la reposición de los insumos o materias primas requeridas en las áreas administrativas y de producción.

La integración del proveedor fomenta la reducción de costos permitiendo un flujo adecuado de los procesos. Para la industria farmacéutica, su integración forma relaciones a

largo plazo, las cuales son beneficiosas para alcanzar las metas de producción con un nivel de calidad que permita abrir mercados internacionales.

El CRM permite establecer un contacto permanente disponiendo de sistemas que evalúen al proveedor y garanticen disponer de insumos de calidad para producir servicios y productos altamente competitivos que sean la base de desarrollo de la empresa.

1.1.6 Tercer Nivel - Integración con el Cliente

Los CRM fomentan la integración del cliente interno y externo, facilitando su relación a fin de mejorar el servicio prestado. Permiten el disponer de estructuras flexibles a los cambios y requerimientos del cliente, alineados a garantizar su satisfacción.

La implementación de un CRM facilita el entendimiento de los requerimientos del cliente, permitiendo ejecutar acciones preventivas y correctivas alineadas a elevar la calidad del servicio.

Para que puedan ser eficientes es necesario que tengan una amplia cobertura, es decir estén en capacidad de brindar respuestas frente a todo requerimiento que permita mejorar el servicio prestado. A continuación, se detallan las diferentes áreas que deben abarcar:

a) Procesos de Comercialización o prestación de servicio

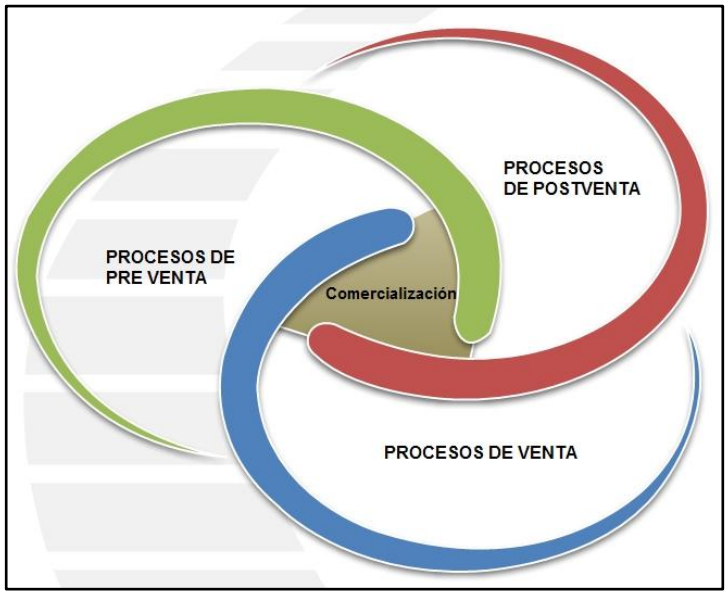
En toda empresa, el proceso de comercialización es elemental para concretar la venta o la prestación del servicio, ya que su aplicación se aplica tanto en empresas privadas como públicas. Su procesoabarcalassiguientesáreas:

- Identificar el producto o servicio comercializado o prestado
- Identificar las características del producto o servicio comercializado o prestado
- Identificar las condiciones exigidas para la venta del producto o entrega del servicio
- Identificar los atributos y beneficios del producto comercializado o prestado
- Identificar los precios de los productos o servicios en el caso de empresas privadas.
- Identificar los puntos de venta del producto o puntos de servicio
- Identificar la forma de pago
- Identificar los servicios adicionales

El proceso de comercialización se conforma de tres áreas fundamentales que se detallan en el siguiente gráfico (Ver Gráfico No.5)

El proceso de comercialización está conformado por una serie de eventos que permiten consolidar la venta o prestación de un producto o servicio. En cada uno de ellos, el CRM presta funciones determinadas que se describen a continuación:

Gráfico No. 5- Procesos de Comercialización



Elaboración: Autores

Procesos de Pre Venta:

- Brinda información sobre el producto comercializado o servicio prestado
- Brinda información sobre el stock disponible si es un producto físico
- Brinda información sobre los atributos del producto o servicio
- Se enfoca en los beneficios del producto o servicio
- Brinda información sobre las ventajas del producto frente a la competencia
- Brinda información sobre las condiciones del servicio

Procesos de Venta

- Permite obtener estadísticas sobre productos más vendidos o servicios más requeridos
- Permite obtener información sobre volumen de compras por cliente
- Permite obtener información sobre ciclos de venta

Procesos de Post Venta

- Permite recibir quejas de los clientes
- Permite conocer el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente
- Permite informar al cliente sobre cambios en los procesos

Absolutamente todos los mecanismos expuestos en los diferentes eventos son requeridos para controlar y evaluar la calidad de servicio, su gestión permite determinar los niveles de calidad percibidos por el cliente permitiendo focalizarse en los aspectos vulnerables que no contribuyen al crecimiento de la empresa.

El cliente tiene un respaldo mediante este tipo de sistemas basado en un permanente sistema de atención que le permite satisfacer sus requerimientos de manera adecuada.

> "La comercialización establece los mecanismos necesarios para hacer que el producto o servicio sea identificado por el cliente, disponiendo de la suficiente información que determine las ventajas frente a los de la competencia" (Vidal,I, 2009: p.103).

b) Procesos de Mercadeo

Debido justamente al desarrollo de la tecnología, los procesos de mercadeo disponen en la actualidad de nuevos canales que permiten informar al cliente fijo y potencial. Su aplicación responde al diseño de estrategias en función al tipo de producto o servicio que comercializan.

En relación a los procesos de Mercadeo, los CRM pueden cumplir con las siguientes funciones:

- Permiten mantener un proceso de relaciones públicas con el cliente. Dentro de este proceso se establecen las siguientes acciones:
    - Saludos en fechas importantes: Cumpleaños, Navidad, días especiales, entre otros.
    - Información sobre requerimientos específicos del servicio
- Permite identificar gustos y preferencias del mercado
    - Preferencias en colores y formas del producto
    - Preferencias en tipo de presentaciones
    - Preferencias en sabores
    - Preferencias en empaques
- Permite identificar la frecuencia de compra
- Permite identificar el volumen de compra
- Permite identificar el uso de mecanismos de pago preferidos por el cliente

- Permite identificar a la competencia directa o indirecta
- Permite identificar el nivel de satisfacción del cliente frente a la competencia

La implementación de un CRM establece importantes mecanismos de obtención de datos e información del cliente fijo y potencial, entre estos resaltan los siguientes:

- Encuestas para obtener información puntual sobre criterios del cliente
- Sistemas de votación sobre preferencias del cliente
- Sistemas de ingreso de datos
- Sistemas de Chat incorporados
- Sistemas de Audio y Video conversación

Todos los mecanismos señalados brindan información real sobre el pensamiento del cliente, situación que permite realzar cambios oportunos del producto o servicio en función de su necesidad.

> "El mercado se compone de estrategias necesarias que permiten dar a conocer los beneficios del producto o servicio a comercializar frente a la empresa. El CRM se transforma en un mecanismo de apoyo en el sentido de que permiten levantar permanentemente sus criterios y pensamientos" (Anderson, K, 2010: p.102)

c) Procesos de Venta

Como se indicó anteriormente, los procesos de venta permiten terminar el proceso de comercialización o prestación del servicio. Desde el punto de vista del cliente externo, el CRM permite cubrir los siguientes elementos:

- Establece mecanismos de pago

- Consultar sobre sus saldos
- Consultar sobre sus pagos realizados

El CRM facilita la comunicación con el cliente, permitiendo que este conozca de sus movimientos con el proveedor, el estado de los mismos y las obligaciones contraídas. Este tipo de información se actualice garantizando que es real en el tiempo de consulta, ya que cualquier error en la misma puede generar serias molestias, muchas de las cuales pueden hacer perder indefinidamente a un cliente. Como se puede observar, este tipo de información es crítica y debe ser manejada con cuidado disponiendo de toda la seguridad necesaria.

d) Procesos de Soporte al Cliente

El servicio no puede ser completo si no brinda permanentemente un soporte al cliente. Como soporte debe entenderse todas las acciones que permiten cumplir con los requerimientos demandados garantizando su satisfacción.

El soporte depende del tipo de servicio o producto comercializado y se relaciona a aspectos técnicos y administrativos que se detallan a continuación:

- Instalación de los productos adquiridos
- Información sobre el uso adecuado de los productos adquiridos
- Servicio de Mantenimiento Preventivo
- Servicio de Mantenimiento Correctivo

En relación a los procesos de Soporte al cliente, el CRM permite lo siguiente:

- Permitir que el cliente establezca su demanda de servicio de soporte
- Obtener información sobre el mantenimiento ofertado por la empresa

- Obtener información sobre las advertencias y riesgos del mal uso del producto o servicio

Mediante el CRM el cliente puede tener un mejor acceso a todo el servicio prestado por la empresa, situación que eleva su satisfacción. Esto le permite mantenerse en contacto con la empresa, pudiendo inclusive convertirse en un vendedor en el sentido de que recomienda el servicio o producto a sus conocidos.

Un eficiente CRM abre una conexión del cliente con la empresa, manteniéndose en contacto activo que fomenta su lealtad y liderazgo. Estas condiciones son elementales para evitar que pueda acceder a la competencia. Mediante este sistema la empresa puede desarrollar una mejor participación de mercado que permiteincrementar sus ingresos y por ende su rentabilidad. La implementación de un CRM mantendría a los clientes e incorporaría clientes nuevos, procesos que son necesarios para obtener un crecimiento sustentable y sostenido. Muchas empresas disponen de varios servicios complementarios que son calificados como soporte al cliente. No obstante, estos muchas veces no son ocupados por desconocimiento principalmente. La falta de uso de los mismos puede contribuir a una mala imagen del servicio que puede ser aprovechado por la competencia. El CRM evita este tipo de procesos, informa al cliente sobre la existencia de los mismos y su uso, produciendo una mayor satisfacción del cliente. En este aspecto, el CRM es un sistema completo que establece una relación con el cliente amplio enfocado en los siguientes aspectos:

- Permite desarrollar lealtad sobre el producto o servicio comercializado
- Mantiene informado al cliente sobre el producto o servicio
- Es un canal de comunicación con el proveedor
- Brinda mayor accesibilidad a servicios complementarios
- Permite conocer los gustos y preferencias del cliente
- Evita que la competencia pueda ingresar en el mercado

-

Dada su amplia cobertura, se deberá planificar adecuadamente los servicios que se van incorporar de acuerdo a la necesidad del cliente. Su definición es básica para que apoye a mejorar el servicio prestado.

e) Metodología de un CRM

Para implementar un CRM es necesario cumplir con un proceso claramente delimitado que se describen en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 6- Metodología de un CRM

Elaboración: Autores

Para disponer de un CRM eficiente, la metodología debe ser permanente y totalmente relacionada. Es decir, esta siempre se encuentra desarrollando siendo un proceso cíclico que no debe suspenderse.

Se entiende de esta manera que la implementación de un sistema CRM no es un proceso estático sino debe mantenerse en constante cambio y crecimiento acorde a la demanda de los clientes. Por lo tanto demanda de un cambio en la cultura y comportamiento

organizacional, en la cual debe existir un total compromiso de sus responsables hacia la adopción de este sistema.

La metodología expuesta de un CRM está conformada por cuatro etapas cíclicas que se detallan a continuación:

Levantamiento:

El levantamiento permite obtener los datos sobre las necesidades del cliente interno y externo, delimitando las áreas de cobertura del CRM a desarrollar. Conociendo las necesidades del cliente y estableciendo su comportamiento se puede disponer de toda la base de datos necesaria para su desarrollo.

El levantamiento deberá cubrir varias áreas de gestión, brindando datos completos para definir las acciones necesarias a cubrir.

Estudio de Requerimientos:

El estudio de requerimientos procesa los datos levantados dando como un resultado un diagnostico situacional que es la base de la construcción del CRM. Define las áreas a cubrir y las plataformas a desarrollarse para atenderlas.

Técnicamente, define los recursos que se van a utilizar, muchos de los cuales en la actualidad comprenden el uso de la tecnología.

> "El diagnóstico realizado determina las áreas que deben ser cubiertas por el CRM, estableciendo los diferentes módulos que al desarrollarse permitirán atender los requerimientos del cliente." (Newell, F, 2010:, p.12)

Desarrollo:

El desarrollo del CRM es la definición del modelo de gestión que se va aplicar. El uso de la tecnología es un recurso fundamental en la actualidad. La empresa definirá las herramientas a utilizar tanto como Front End como estructura de datos. En la actualidad, muchas de estas herramientas son gratuitas y pueden utilizarse con costos bajos.

La selección de las herramientas en un proceso fundamental. Estas tendrán la suficiente capacidad para cubrir con todos los requerimientos del cliente, debiendo ser viables para la utilización efectiva de sus módulos.

> "El desarrollo de un modelo de CRM demanda de un conocimiento técnico tanto de la estructura de sus datos como de los recursos que permiten su utilización. Es importante que este sea efectuado por diversos profesionales agrupados en función del proyecto, debiendo ser especializado para la empresa que lo aplica en función de su diagnóstico" (Dyche, J, 2009:p.43)

Implementación:

La implementación del CRM comprende varios procesos a desarrollar:

- Capacitación a los usuarios (Cliente Interno)
- Capacitación a los clientes (Clientes Externos)
- Pruebas y Ensayo
- Ajustes requeridos

Todo proceso de implementación debe ser planificado a fin de que pueda ser evaluado, realizando los ajustes que se consideren necesarios para que funcione adecuadamente.

Una vez implementado, debe repetirse el ciclo fomentando su mejoramiento continuo.

> "En el proceso de implementación debe integrar al cliente, capacitándolo para su uso de las diversas plataformas desarrolladas. Esto permitirá que estas puedan ser utilizadas de manera adecuada, cumpliendo los objetivos por los cuales fue desarrollado" (Foss, B, 2009: p.63)

f) Estrategias aplicadas en los CRM

La implementación de un CRM demanda de varias estrategias que permitan su aplicación. Las estrategias deben ser ejecutadas según la metodología en base a los siguientes puntos:

Levantamiento:

- Establecer las herramientas a utilizar en el levantamiento de datos
- Definir la forma de levantar los datos
- Establecer las frecuencias y horarios de levantamiento

Estudios:

- Definir los procesos de tabulación de datos
- Encargar equipos especializados en desarrollar el diagnostico
- Identificar las áreas criticas

Desarrollo:

- Estructurar la base de datos
- Realizar pruebas constantes para establecer correctivos

Implementación:

- Verificar la reacción del cliente frente a los módulos desarrollados
- Realizar los ajustes necesarios al sistema

1.1.7 Integración con el cliente final

Muchas industrias no comercializan el producto al cliente que consume sino al por mayor. Sin embargo, es fundamental conocer su reacción frente al consumo del producto para establecer mejoras. En este sentido, es vital abrir puentes de comunicación que permitan levantar información a fin de detectar debilidades. Para ello, los medios tecnológicos ofrecen múltiples alternativas como las redes sociales, encuestas en línea, correos, entre otros que pueden ser incorporados para mantener una relación directa.

Todos los niveles mostrados son requeridos y necesarios, conformando una estructura que fomenta la continua comunicación con el cliente y el mejoramiento interno para elevar la calidad del producto y servicio. Para la industria farmacéutica su implementación es una alternativa de desarrollo que permitirá fortalecer las estrategias definidas en la comercialización aumentando su participación de mercado.

1.2 INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Una de las industrias de mayor crecimiento en el Ecuador es la farmacéutica, manteniendo tasas de crecimiento del 14% desde el año 2001 (CCQ: 2012). Las ventas promedios durante los tres últimos años, han alcanzado un nivel de 1.200.000 dólares, de los cuales el 83% corresponde al mercado privado y el 17% al público.

La industria nacional ha tenido un amplio incentivo, principalmente en la producción de genéricos, los cuales han alcanzado una participación y preferencia de mercado del 60%. Esta situación ha definido un importante escenario en el cual se estima que se irán reduciendo las importaciones para dar paso a la producción local, tomando en cuenta que la industria actualmente opera con el 40% de su capacidad. (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador, 2012)

Un impulso importante para el desarrollo y crecimiento de la industria ha constituido el sector público a través de la generación del sistema de compras públicas, lo que permitió incrementar las ventas internas entre 5 a 6 veces lo vendido en el año 2000. Empresas como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), incentivó la productividad local, brindando un mercado estable y frecuente que permitió a la industria definir negociaciones a mediano y largo plazo, lo que incentivó la inversión local.

Esta situación ha provocado cambios importantes relacionados con aspectos como la tecnología, los modelos administrativos y la forma de hacer negocios, buscando alcanzar posicionamientos adecuados que mejoren la rentabilidad. Al respecto, la mayor exigencia del mercado ha promocionado una serie de normas internacionales que han fomentado el mejoramiento de la calidad beneficiando principalmente al cliente que puede contar con un medicamento con alto nivel de calidad a un precio menor al internacional.

En el Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador ha definido 12 objetivos relacionados al desarrollo de la industria farmacéutica en la cual se impulse principalmente una mayor calidad de productos acorde a normas internacionales y totalmente competitivas en comparación con los producidos por la industria internacional. Este objetivo representa la base principal por la cual se busca brindar un mejor servicio de salud en el país, siendo uno de los logros buscados más importantes del actual régimen.

El mejoramiento e incentivo interno, espera que el mercado local reaccione motivando el posicionamiento de las marcas nacionales frente a las internacionales, permitiendo elevar los volúmenes de venta requeridos para sostener inversiones constantes y permanentes.

Como se observa, la industria farmacéutica, establece un escenario favorable, debiendo contar con estructuras que aporten a un crecimiento basado en la calidad, situación que le

permita no solo atender el mercado nacional sino disponer de una proyección internacional la cual permita aumentar sus economías de escala para reducir sus costos a fin de hacer más accesible sus productos.

1.3 RELACIÓN DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA CON EL CRM

La industria de la farmacéutica al igual que muchas otras requiere del permanente conocimiento de las necesidades del cliente para orientar sus procesos de producción y fabricación. Es fundamental establecer un vínculo que permita identificar los patrones de consumo en función a los requerimientos de medicamentos y las reacciones obtenidas, estableciendo un proceso de permanente retroalimentación. Tanto para los procesos de comercialización como para la identificación de la utilidad del medicamento, la industria farmacéutica demanda de un proceso completo que fomente un mayor control interno y orientación a las necesidades del cliente.

En este sentido, el CRM es mucho más que un sistema de conexión con el cliente, pues su implementación fomenta una adecuada organización interna, relación entre sus áreas, optimización de recursos y control, capaces de brindar información pertinente para la toma de decisiones efectivas. Si bien es cierto, el CRM se sustenta en el uso de tecnologías, su funcionamiento no puede calificarse como un software simplemente, ya que su implementación genera un cambio en la manera de administrar la empresa, siendo para la industria farmacéutica un mecanismo para elevar su nivel de eficiencia.

El aporte principal para la industria farmacéutica es la capacidad de establecer procesos reales y tangibles de mejoramiento continuo, identificando debilidades oportunamente para que sean definidas acciones que las transformen en fortalezas. Por esta razón, el CRM aplicado debe necesariamente ser diseñado para cada farmacéutica, permitiendo su adaptación a la cultura y comportamiento organizacional a fin de evitar la generación de resistencias al cambio que pueden obstaculizar su beneficio.

La industria farmacéutica a diferencia de otras, mantiene una necesidad permanente de incorporar a sus estructuras al cliente y al proveedor por igual, siendo aspectos que delimitan el diseño del CRM. En este caso, su moldeamiento deberá cumplir con varios parámetros que permiten mantener relaciones adecuadas que fomenten su crecimiento. De esta manera, el CRM establece un vínculo de comunicación efectiva permanente con el cliente interno, el cliente externo, los proveedores y los colaboradores de las diferentes áreas.

Dados los altos niveles de competitividad existentes, la implementación de un CRM es de vital importancia para la industria farmacéutica, enfocándose a mejorar los siguientes procesos:

- Mayor identificación de los productos que oferta
- Posicionamiento de marca
- Relación del producto con su calidad
- Penetración efectiva en un mercado
- Fomento de la internacionalización de la empresa
- Lealtad del Cliente
- Perfeccionamiento de los sistemas de comunicación
- Mayor difusión de los productos ofertados.

El avance de la tecnología ha modificado ampliamente los patrones de comportamiento de la población, hecho que no puede estar ausente en la definición de estrategias en la industria. En este sentido, el CRM fomenta un adecuado aprovechamiento, inscribiendo un concepto de calidad de servicio, en el cual se permita la integración absoluta del cliente, mejorando la lealtad de marca. Adicionalmente, la incorporación de un CRM permite a la empresa mejorar su control interno, detectando oportunamente errores para establecer correctivos inmediatos.

El CRM fomenta la calidad, perfeccionando los procesos internos, garantizando la generación de valor agregado para que aporten a superar las expectativas del cliente, situación que mejora su participación de mercado y por ende rentabilidad. Su desarrollo debe ser especializado en la industria y en la empresa que lo aplique permitiendo que su diseño responda a las políticas administrativas delimitadas y a las estrategias definidas acorde a los objetivos planteados. Por ello su diseño y construcción debe estar encargado a un equipo de profesionales entre los cuales se incluyan informáticos, administradores, financistas y expertos en mercadeo, a fin de lograr una estructura plenamente adaptable y útil. El objetivo de toda empresa farmacéutica debe ser la obtención del CRM, ya que este es un medio para alcanzar resultados. Es decir, el CRM se convierte en un instrumento de gestión que permita relacionar las áreas de la empresa y focalizarlas a mejorar los servicios al cliente.

1.4 MARCO LEGAL

1.4.1 Ley Antimonopolio

La aplicación de modelos de gestión que impulsen el crecimiento del mercado mejorando los bienes y servicios aportados demandan de un marco legal que proporcione transparencia en la gestión y desarrollo de cada empresa participante. El mercado farmacéutico como se pudo observar demanda de importantes volúmenes de inversión lo que da lugar a fuertes barreras de entrada que han sido aprovechadas por empresas multinacionales que disponen de los recursos financieros, técnicos, tecnológicos dando lugar a posibles monopolios y oligopolios.

Este tipo de situaciones producen riesgos en la estabilidad del mercado, en donde las empresas nacionales tienen pocos espacios para competir y desarrollarse. Por su parte, el alto posicionamiento y dominio de mercado de pocas empresas tiende a afectar el servicio,

controlando aspectos como el precio que hace que el acceso de los fármacos a la población sea limitado.

En el Ecuador, la Constitución de la República del Ecuador prohíbe todo tipo de monopolio privado por lo cual establece la competitividad como base para el mejoramiento dando lugar a la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado conocida como Ley Antimonopolio, la cual prohíbe la práctica monopolística en los mercados creando condiciones que fomentan la sana competencia y determinando acorde lo dispuesto en la Constitución que sea el Estado el responsable de las áreas estratégicas relacionadas al agua, petróleo, energía, biodiversidad y telecomunicaciones. La ley es un mecanismo que fomenta el Plan del Buen Vivir permitiendo un crecimiento sólido de los mercados y desarrollo sostenido con prácticas que permitan la competitividad como base para el mejoramiento.

La Ley protege a los consumidores y permite que el mercado se desarrolle de manera equilibrada factores que son necesarias para permitir condiciones adecuadas para su impulso dando lugar a un entorno adecuado para fomentar estrategias innovadoras que definan la participación de mercado.

De esta manera, pese a que las transnacionales en el sector farmacéutico disponen de estructuras sólidas y mayor capacidad de economías de escala, no pueden consolidarse como monopolios situación que representa un mecanismo de defensa para el mercado. En la actualidad, la Ley Antimonopolio se encuentra en proceso de revisión y aprobación siendo su desarrollo promovido durante el año 2011-2012, período que se encuentra dentro del estudiado, permitiendo formular las siguientes conclusiones al respecto:

- En el período de estudio, se fortaleció la necesidad de contar con un marco jurídico que permita la transparencia de los mercados dentro de los cuales se

encuentra el sector farmacéutico. La Ley Antimonopolio fomenta la competencia perfecta impidiendo que empresas con mayor capacidad de inversión y recursos puedan generar un liderazgo absoluto que afecte al cliente.

- Contar con un marco jurídico focalizado en garantizar la competitividad establece condiciones claras y concretas para mantener una distribución adecuada en la participación de mercado, factor necesario para el desarrollo de tecnologías y modelos de gestión dentro de los cuales se encuentra el CRM

- Los CRM son sistemas que mejoran la capacidad de servicio y promueven el liderazgo de las empresas que lo aplican. En este caso, su gestión permitirá el mejoramiento de las empresas que lo aplican sin embargo en el caso de darse una figura monopólica, la intervención del Estado regulará las condiciones permitiendo que se igualen las ventajas producidas, permitiendo entender que su uso puede universalizarse.

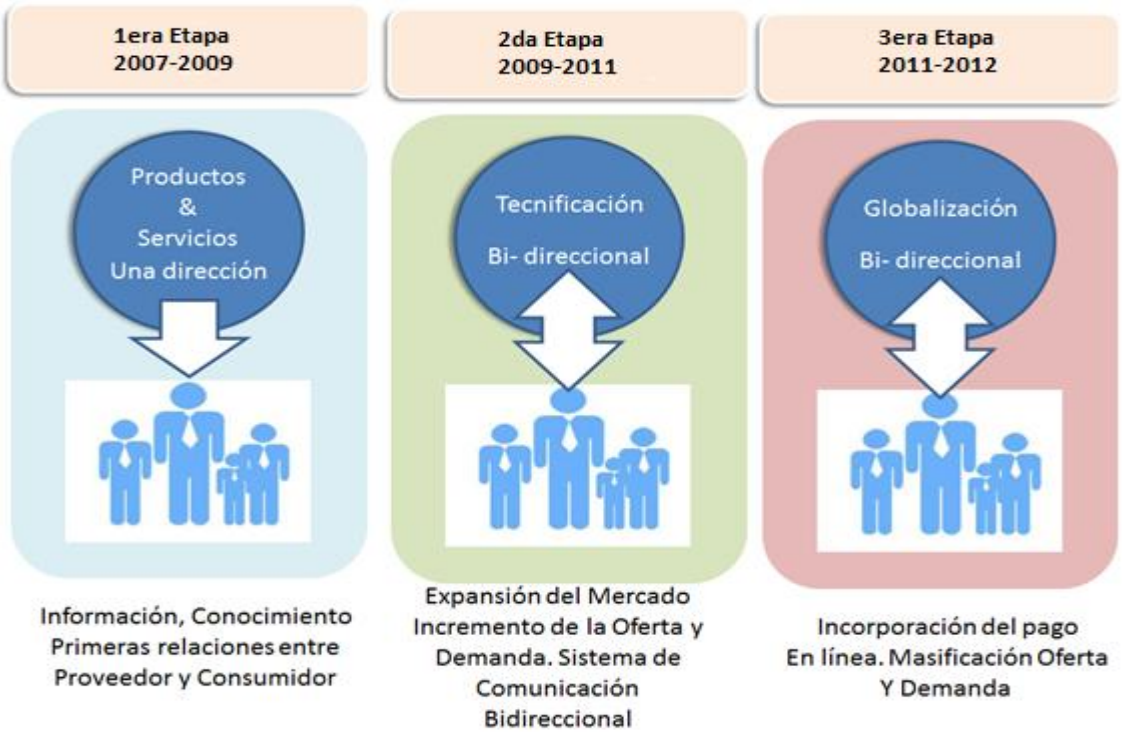
1.4.2 Ley de Comercio Electrónico

Durante el período 2007-2012, Ecuador dispuso de importantes cambios en el marco jurídico en donde resalta la nueva Constitución de la República del Ecuador dada en el 2008 mediante la Asamblea Nacional reunida en Montecristi. Su concepción establece condiciones de desarrollo tecnológico del mercado, promoviendo su crecimiento. Al respecto leyes derivadas como la de Comercio Electrónico son un ejemplo de la vigencia de los CRM como mecanismo para fomentar negociaciones más eficientes.

> "Se define como comercio electrónico al incremento de relaciones empresariales entre proveedores y consumidores mediante el uso de tecnología" (Scheider,G,Comercio Electrónico,2004: p.24)

Tomando en cuenta el apoyo de un CRM al fomento del Comercio Electrónico, durante el período de estudio, su impacto puede describirse en las siguientes etapas:

Gráfico No. 7- Etapas del uso del CRM en empresas farmacéuticas del Ecuador impulsando el comercio electrónico



Elaborado por: Autores

Durante el período 2007-2009 los CRM impulsaban un comercio electrónico limitado pero dando las bases para un amplio desarrollo. En este caso, su funcionalidad se basaba en una dirección brindando servicios de información, conocimiento y permitiendo las primeras experiencias del consumidor con la industria farmacéutica. Este nivel de desarrollo en el país fue justamente introducido por las multinacionales dentro de las cuales se encuentran las farmacéuticas destacándose Grunenthal y MSD.

En el período 2009-2010 se da lugar a CRM bidireccionales, en los cuales se establece las primeras experiencias de comercio electrónico. En este caso, las multinacionales farmacéuticas en el país obtienen su mayor expansión y posicionamiento en el mercado. En el ámbito legal inicia la necesidad de disponer de un marco jurídico que permita contar con regulaciones bajo esta modalidad situación que genera la necesidad de leyes orientadas al uso de la tecnología. La globalización da pasos gigantescos y son reflejados en Ecuador con la Ley de Comercio Electrónico que entra en vigencia en el año 2011 como un

mecanismo para respaldar las negociaciones definidas mediante su uso. En este caso, los CRM farmacéuticos incorporan sistemas como pago en línea, negociación virtual, firma digital aspectos que son recogidos en la ley.

Como se puede observar, el impacto del CRM en el sector farmacéutico en Ecuador en cuanto al marco legal es positivo ya que permitió disponer de normas que respondan al comportamiento y costumbre de la población, brindando seguridad para alcanzar el bien común. En función de lo expuesto, se concluye lo siguiente:

- El uso de tecnologías en el mercado del sector farmacéutico fue uno de los representativos a nivel nacional, permitiendo que se disponga de leyes que se adecuen a su utilización lo que fomenta la globalización.

- La Ley de Comercio Electrónico en el país, es un claro ejemplo de la necesidad de los CRM en el fomento del mercado, siendo este un mecanismo alineado a esta tendencia.

- La Ley de Comercio Electrónico representa un cambio en el comportamiento del mercado, situación que adquiere normativas que permitan su vigencia y desarrollo.

En base a lo expuesto tanto en la Ley Antimonopolio y la Ley de Comercio Electrónico, se observa que el CRM aplicado por el sector farmacéutico contribuyó en el periodo estudiado a fortalecer la legalidad del uso de la tecnología en los negocios, siendo los CRM modelos que responden a un proceso de desarrollo y maximización del comercio producto de los beneficios que se obtienen por su uso en lo referente a la maximización de la comunicación y servicio. Ecuador, ha comprendido la importancia de su desarrollo lo que representa un aspecto favorable para la economía nacional, permitiendo prever que a futuro se mantendrá la tendencia de fortalecimiento en cuanto a su perfeccionamiento.

CAPÍTULO II

DETERMINACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE CRM ESPECIALIZADOS EN LA VENTA DE FÁRMACOS

La implementación de CRM en el país, se encuentra en una etapa de desarrollo, no existiendo una amplia oferta que permita establecer un amplio poder de decisión de compra. Sin embargo, la presión por parte de los mercados por obtener mejor calidad de información con óptima difusión, abre oportunidades para una mayor oferta, situación que se analiza en el presente capítulo.

2.1 OFERTA DE CRM EN EL MERCADO ECUATORIANO

2.1.1 Oferta Nacional

La oferta de CRM no solo está limitada exclusivamente a la instalación de un software informático sino a un modelo de gestión administrativa enfocada a mejorar los procesos de relación e integración con el cliente conforme se analizó en el capítulo anterior. En base a este concepto, la oferta existente nacional es bastante limitada lo que ha provocado que las farmacéuticas se vean obligadas en la mayoría de los casos a adquirir productos internacionales o desarrollar internamente sus propios modelos.

El avance de la tecnología, es una fortaleza que permite prever un escenario más favorable en el cual la oferta nacional pueda poner a disposición modelos de calidad que sean estructurados en base a diagnósticos especializados que aporten a la industria farmacéutica a construir procesos de mayor calidad para sustentar su crecimiento.

El desarrollo de los CRM en el país, es en la actualidad más viable gracias a la mayor difusión de conocimiento, la disponibilidad de tecnología Open Source, la cual permite conformar comunidades de desarrollo y aprendizaje y principalmente la mayor preocupación de las empresas en adoptar modelos integradores, lo que ha dado lugar al posicionamiento y florecimiento de empresas proveedoras.

Tomando como referencia el estudio realizado por Computerworld Ecuador en el mes de febrero del 2013, se cita la oferta existente:

Cuadro No. 1- Oferta Nacional de CRM especializado en la Industria farmacéutica

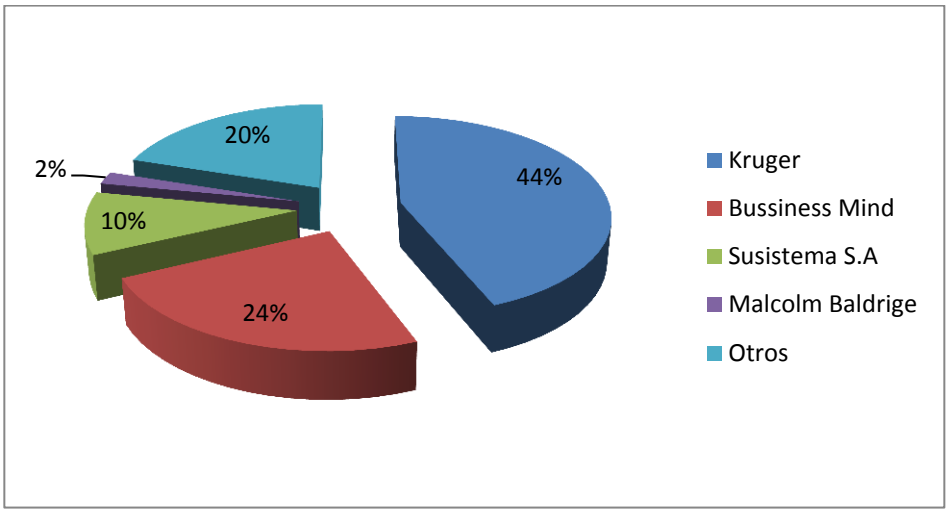
EMPRESA	DESCRIPCIÓN	OFERTA	CLIENTES
Kruger	Es una de las principales empresas desarrolladores de tecnología en el país, abriendo sus puertas en el año 1993 y expandiendo su cobertura de servicios en Estados Unidos y varios países de Latinoamérica.	Su oferta es ampliamente variada clasificada en consultoría para la planeación estratégica, definición de procesos y desarrollo e implementación de tecnología	EP Petroecuador IESS, SRI, Petroamazonas, ConQuito, MOP, BCE, Supertel, Grunenthal
BussinessMind	Empresa creada en el año 1999, enfocada a la consultoría informática-administrativa	Su oferta se enfoca en la consultoría, asesoría en infraestructura y automatización y capacitación	Lab. Life, Recamier, Banco Amazonas, Banco Bolivariano
Susistema S.A	Empresa creada en el año 2000, focalizada en el desarrollo de software administrativo	Su oferta basa en el desarrollo de Sistemas CRM, BPM y ERP	Braun Médical, Merk Ecuador
Malcolm Baldrige	Empresa joven creada en el 2004, incursiona en al campo de inteligencia artificial	Su oferta se basa en consultoría, aplicaciones CRM y modelos de control administrativo	Merck, Lab. Recamier

Fuente: Computerworld Ecuador, 2013
Elaborado por: Autores

Según la Cámara de Comercio de Quito, existen registradas 14 empresas dedicadas a soluciones en el ámbito administrativo-tecnológico, ofertando aplicaciones de CRM, no

obstantes las empresas citadas abarcan el mayor posicionamiento de mercado tanto en la industria farmacéutica como a nivel general. Tomando como referencia exclusivamente la industria farmacéutica, el posicionamiento de estas empresas se describe en el siguiente organizador gráfico:

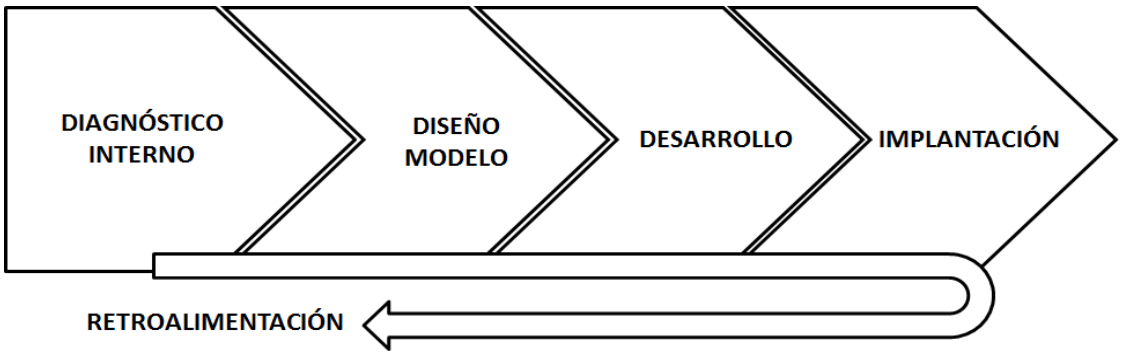
Gráfico No. 8- Posicionamiento Oferta Nacional de CRM en la Industria Farmacéutica



Fuente: Computerworld Ecuador, 2013 No. 237
Elaborado por: Autores

Como se pudo observar en la descripción de la oferta, un factor relevante en las empresas citadas es la combinación de los servicios tecnológicos con la consultoría y asesoría administrativa, factores que permiten la construcción de modelos de gestión CRM. Su servicio incluye aspectos de implementación y capacitación basadas en un diagnóstico interno que permita identificar las necesidades reales existentes de sus clientes para construir plataformas adecuadas y focalizadas a mejorar el rendimiento empresarial. En base al estudio de sus servicios, se pudo construir la siguiente cadena de valor que permite entender las características de su oferta.

Gráfico No. 9- Cadena de Servicios Ofertados



Fuente: Observación
Elaborado por: Autores

La cadena establecida en función de la oferta presentada, determina justamente el enfoque globalizado que en la actualidad se presta, buscando principalmente desarrollar modelos especializados acorde a las necesidades individuales, factor que es un aspecto positivo.

2.1.2 Oferta Internacional

La industria farmacéutica en el Ecuador, utiliza en gran medida modelos de gestión CRM internacionales aspecto que se presenta principalmente por dos razones que se describen a continuación:

- Gran cantidad de empresas farmacéuticas del país responden a procesos multinacionales.
- Mayor desarrollo de la oferta y servicios de CRM

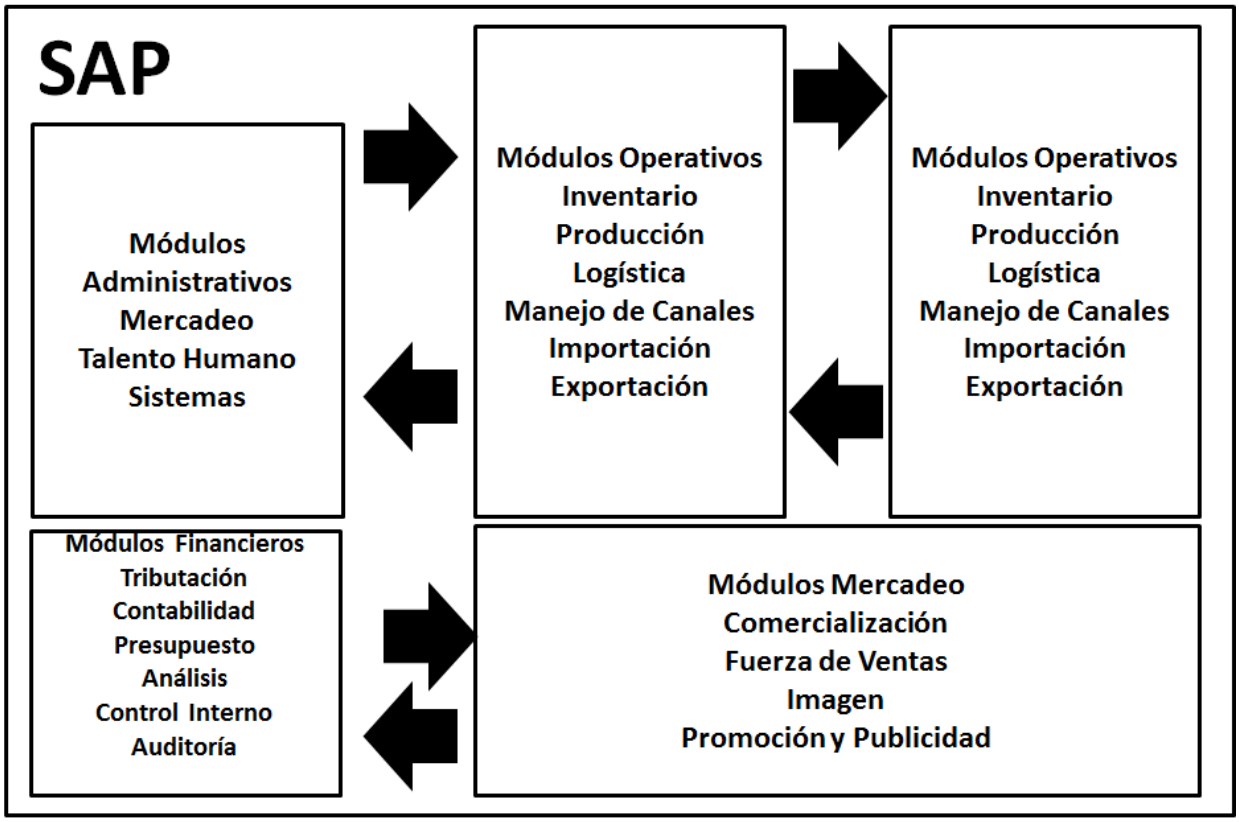
2.1.2.1 Procesos Multinacionales

Gran cantidad de empresas farmacéuticas vigentes en el país, conforman una infraestructura multinacional, razón por la cual sus procesos deben cumplir estándares requeridos por sus matrices. Dentro de esta categoría se encuentran las siguientes empresas:

- Grunenthal Ecuatoriana (Matriz Alemania GrunenthalGmbH)
- Braun Medical
- Merk Sharp &Dohme (Matriz Alemania)
- Schering-Plough (Matriz Alemania)

Como se indicó, los procesos internos de estas empresas son regulados por normas internacionales, situación que abarca los modelos CRM. El 90% de estas empresas maneja el System Aplication Products, SAP, sistema posicionado a nivel mundial, conformado por varios módulos de gestión que permiten mantener un control absoluto de la empresa, conforme se puede observar en el siguiente organizador gráfico desarrollado:

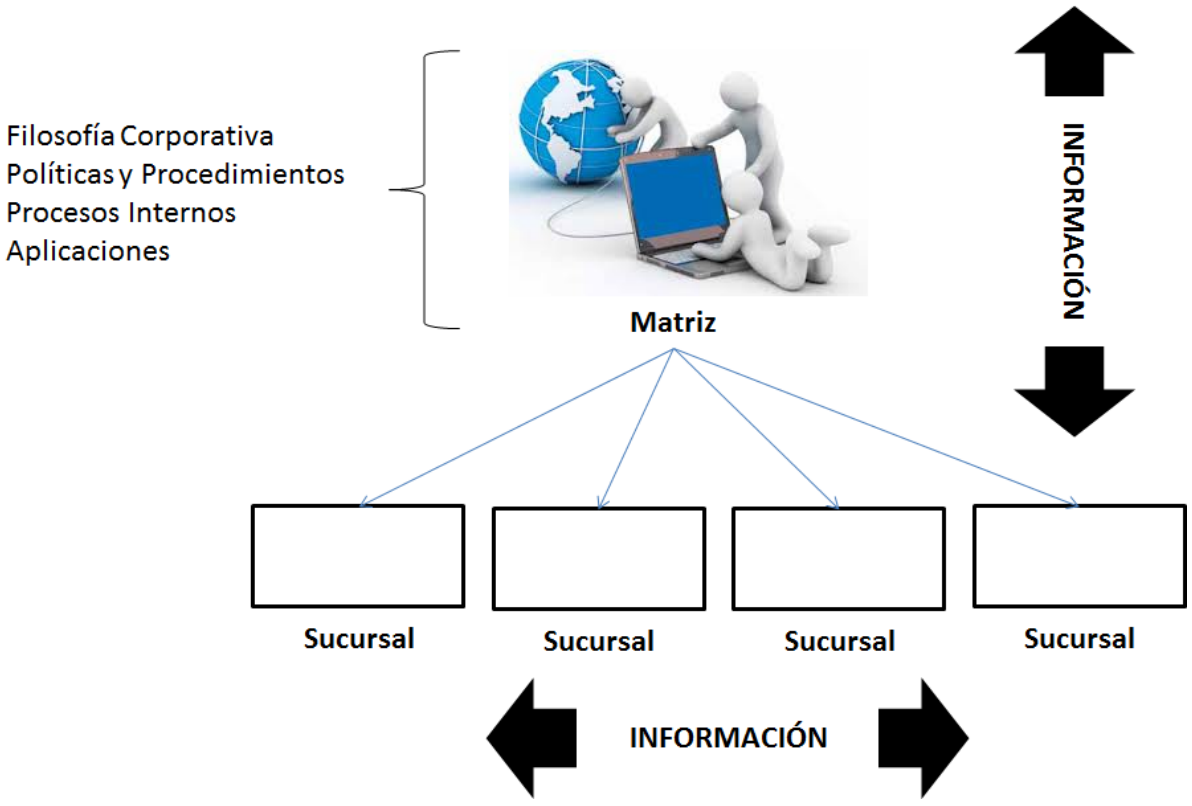
Gráfico No. 10- SAP Sytem Aplicación Products



Fuente: SAP Analisys 2013
Elaborado por: Autores

Como se puede observar, el SAP integra todas las áreas de la empresa, estableciendo módulos internos de gestión orientados y clasificados por procesos administrativos, operativos, de mercado y financieros, permitiendo una efectiva relación con el cliente. La principal ventaja en el uso del SAP es la integración Matriz-Sucursales que permite identificar todo el proceso de producción y distribución a nivel mundial. Este proceso, integra principalmente al cliente interno, pudiendo en función de los requerimientos del mercado abastecer su punto de ventas.

Gráfico No. 11-Relación Matriz-Sucursales



Fuente: SAP Analisys 2013
Elaborado por: Autores

La amplia disponibilidad de integración del SAP, facilita el control de cada proceso relacionándolo con las políticas y procedimientos de la multinacional, elevando sus niveles de productividad y rentabilidad.

El costo de esta aplicación en el mercado es variante y se relaciona en base a los módulos implementados y la cobertura de las aplicaciones. Sin embargo, su utilización está destinada a la gran industria, es decir aquella que tiene altos volúmenes de productividad y comercialización. Un costo promedio de la aplicación básica del SAP oscila entre los 190.000 a 400.000 dólares, valor que se hace inaccesible para las empresas locales y son destinados exclusivamente para multinacionales que pueden cubrir dichos valores. En función de esta situación, muchas empresas nacionales han optado por desarrollar sus propias aplicaciones, tomando en cuenta que en la actualidad la accesibilidad a disponer de software libre es una gran ventaja.

Al respecto, empresas como Merk Ecuador y Laboratorios Life han generado aplicaciones internas, que como es lógico no se dispone de amplia información por reservas propias de sus procesos internos que son los que generan ventajas competitivas a sus servicios.

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Como se pudo apreciar, un factor fundamental identificado en el estudio de la oferta es que todo CRM debe ser especializado para ser efectivo, es decir debe identificar con claridad la filosofía interna para desarrollar modelos que aporten a las estrategias definidas y permiten establecer una implementación efectiva. La oferta nacional se encuentra en desarrollo, existiendo servicios que contribuyen a la implementación y conocimiento de los beneficios de un CRM lo que hace viable su utilización, siendo principalmente accesible en comparación a los sistemas internacionales. En tal virtud, el análisis de mercado se basa en el levantamiento de campo aplicado mediante el uso de una encuesta enfocada a los clientes al por mayor de las empresas dedicadas a la fabricación de fármacos.

2.2.1 Definición del Universo

El universo se ha definido por la existencia de farmacias ubicadas en la ciudad de Quito, registradas en la Cámara de Comercio de Quito CCQ, obteniendo un total de 1430 establecimientos. Debido a que por tiempo y costos su levantamiento no es viable, se procedió al cálculo de una muestra representativa.

2.2.2 Cálculo de la Muestra:

2.2.2.1 Variables Requeridas para el cálculo Muestra:

N = Población

d^2 = Varianza de la población

N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Ecuación Matemática:

$$\mathbf{M = \frac{N \; X \; d^2 \; X \; Z^2}{(N-1) \; E^2 + d^2 \; X \; Z^2}} /$$

Valores aplicados al presente proyecto:

N= 1430 farmacias

d 2 = 0,25

N-1 = 1430

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

Aplicación Matemática:

M= ((1430*0,25*(1,96^2)) / (((1430-1)*(0,05^2))+(0,25*(1,96^2)))

M=1373,372/4,5329

M= 302,97

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder aplicar la encuesta a 303farmacias, aplicando el inmediato superior, para tener un resultado 95 % confiable.

2.2.3. Estructura de levantamiento

Para el levantamiento se ha definido una encuesta compuesta por preguntas cerradas y abiertas. **(Ver Anexo No.1)**

2.2.4 Análisis de Resultados

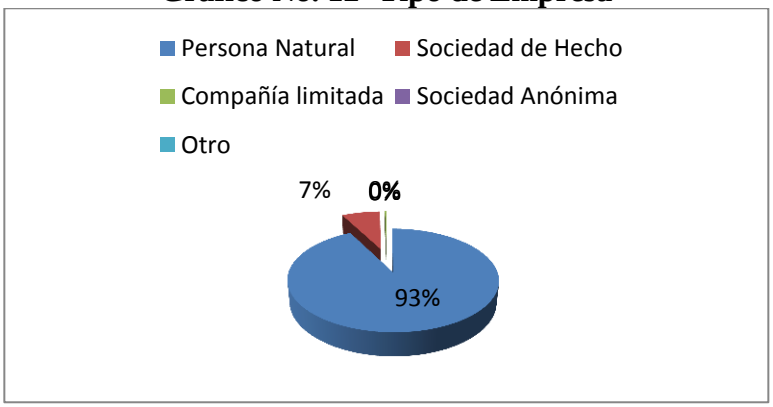
Tipos de Empresa

Cuadro No. 2- Tipo de Empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Persona Natural	280	92,41%
Sociedad de Hecho	22	7,26%
Compañía limitada	1	0,33%
Sociedad Anónima	0	0,00%
Otro	0	0,00%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 12- Tipo de Empresa



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación.-Conocer el tipo de empresa jurídicamente definida es importante para identificar el tamaño de la misma, permitiendo entender el mercado. Como se puede observar en el estudio realizado, el 93% son personas naturales, lo que permite entender que predomina en el mercado las farmacias pequeñas que por lo general mantienen pedidos con mayor frecuencia y con menor cantidad, lo que exige de las farmacéuticas estructuras logísticas grandes y sistemas amplios de coordinación para atender los requerimientos.

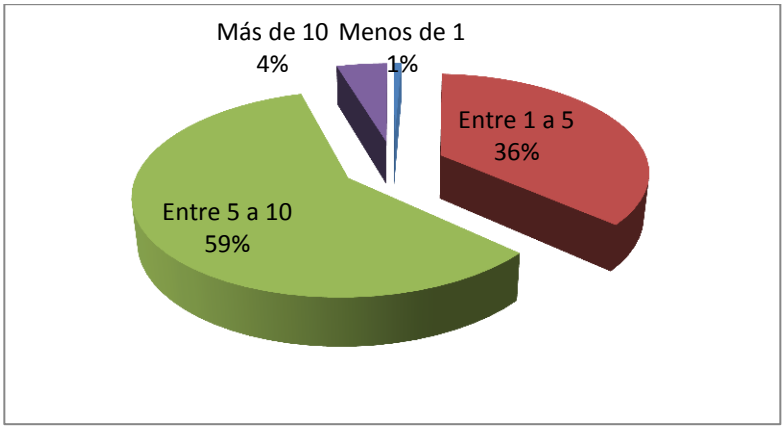
Años en el Mercado

Cuadro No. 3-Años en el Mercado

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Menos de 1	2	0,66%
Entre 1 a 5	109	35,97%
Entre 5 a 10	178	58,75%
Más de 10	14	4,62%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 13-Años en el Mercado



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación.- El tiempo de permanencia en el mercado es fundamental, debido a que permite mantener relaciones a largo plazo, conformando base de datos que ayuden a definir los presupuestos. Conforme los datos levantados, la mayor concentración de farmacias dispone de una vigencia comprendida entre 5 a 10 años con el 59%, seguida del período de entre 1 a 5 años con el 36%, siendo las concentraciones más representativas. Se puede apreciar que existe estabilidad en la actualidad en el mercado, permitiendo a esta actividad económica mantenerse, aspecto que es positivo.

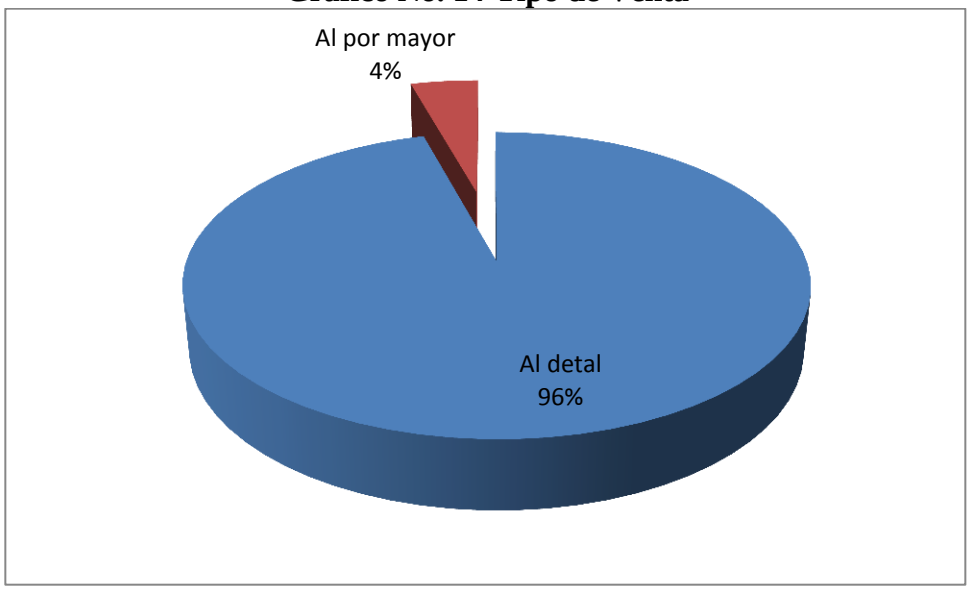
Tipo de Venta

Cuadro No. 4- Tipo de Venta

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Al detal	290	95,71%
Al por mayor	13	4,29%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 14-Tipo de Venta



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- El tipo de venta permite entender el proceso de abastecimiento y la necesidad de comunicación Cliente-Industria. En este caso se observa una clara concentración de la opción Al Detal con el 96%, lo que implica que los clientes venden al por menor, situación que dependerá específicamente de su ubicación geográfica y mercado, el volumen de ventas y por ende la reposición de producto, misma que es altamente variable, lo que exige que la industria farmacéutica requiera de eficientes sistemas de recepción de pedidos, preparación y despacho.

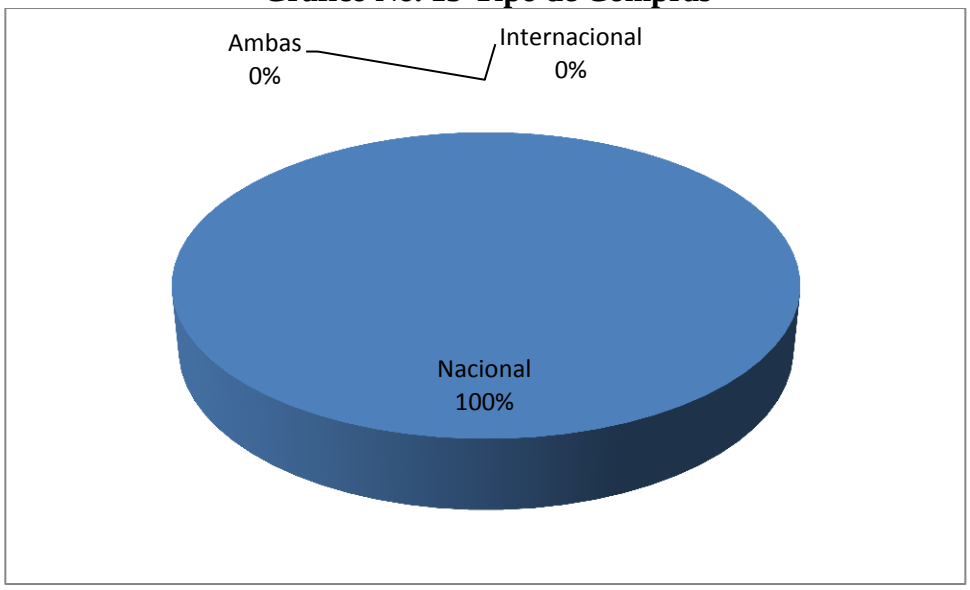
Tipo de Compras

Cuadro No. 5- Tipo de Compras

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Nacional	303	100,00%
Internacional	0	0,00%
Ambas	0	0,00%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 15-Tipo de Compras



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- El tipo de compra ayuda a focalizar si los niveles de competitividad son nacionales o internacional. Al ser negocios pequeños (Personas Naturales) se entiende que la concentración total 100% está dada por un proceso de abastecimiento a nivel nacional. Esta situación es una adecuada oportunidad para la industria farmacéutica interna que mantiene un control en el mercado interno de los negocios de venta al de tal principalmente.

Desarrollo:

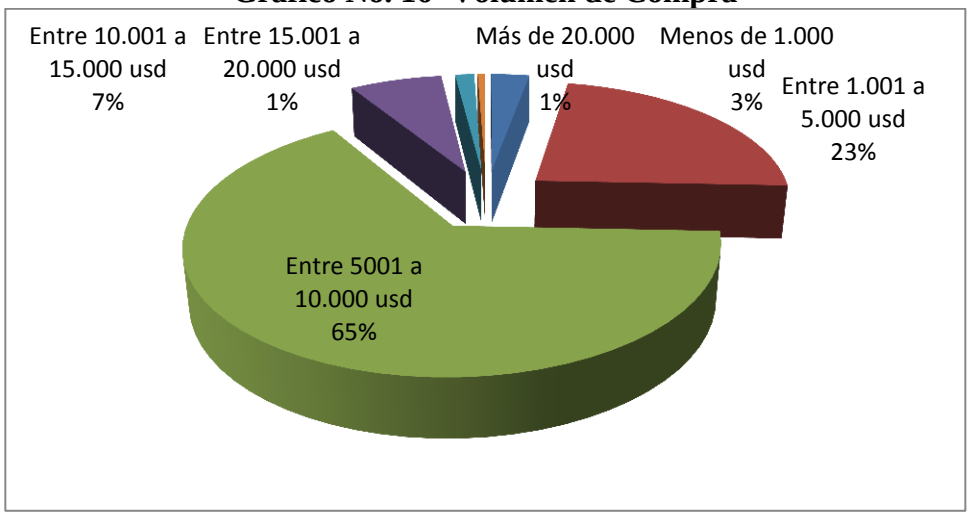
1. ¿Cuál es el volumen de compra mensual de fármacos a empresas nacionales?

Cuadro No. 6- Volumen de Compra

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Menos de 1.000 dólares	10	3,30%
Entre 1.001 a 5.000 dólares	80	26,40%
Entre 5001 a 10.000 dólares	230	75,91%
Entre 10.001 a 15.000 dólares	24	7,92%
Entre 15.001 a 20.000 dólares	5	1,65%
Más de 20.000 dólares	2	0,66%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 16- Volumen de Compra



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- El volumen de compra permite entender la necesidad de atención y procesamiento de pedidos que requiere la farmacéutica. En este caso el 65% indica que sus compras mensuales oscilan entre 5.001 a 10.000 dólares, factor que por el volumen de la industria puede ser calificado como pequeño. Es decir, este tipo de cliente compra volúmenes pequeños con frecuencias elevadas.

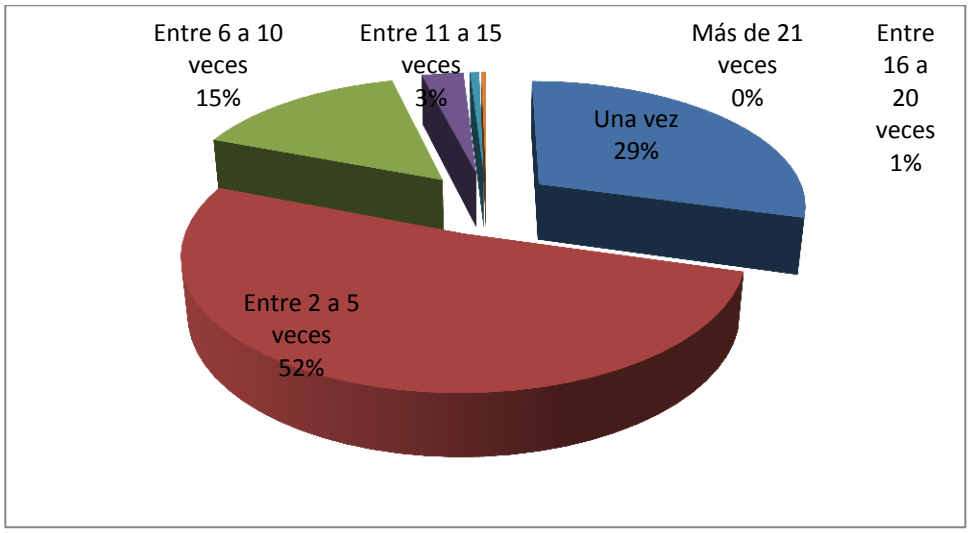
2. ¿Cuál es la frecuencia de pedidos mensuales?

Cuadro No. 7- Frecuencia de Compra

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Una vez	89	29,37%
Entre 2 a 5 veces	156	51,49%
Entre 6 a 10 veces	46	15,18%
Entre 11 a 15 veces	9	2,97%
Entre 16 a 20 veces	2	0,66%
Más de 21 veces	1	0,33%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 17- Frecuencia de Compra



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- La frecuencia determina las necesidades de sistemas de recepción de pedidos y comunicación con el cliente, mismas que son las bases del CRM. En este caso, se confirma la conclusión anterior, en donde el 52% de las farmacias indican que realizan mensualmente entre 2 a 5 veces pedidos de fármacos. Se observa bajo esta respuesta la necesidad de procesos que permitan capturar adecuadamente este alto volumen de requerimiento para poder atenderlo eficientemente.

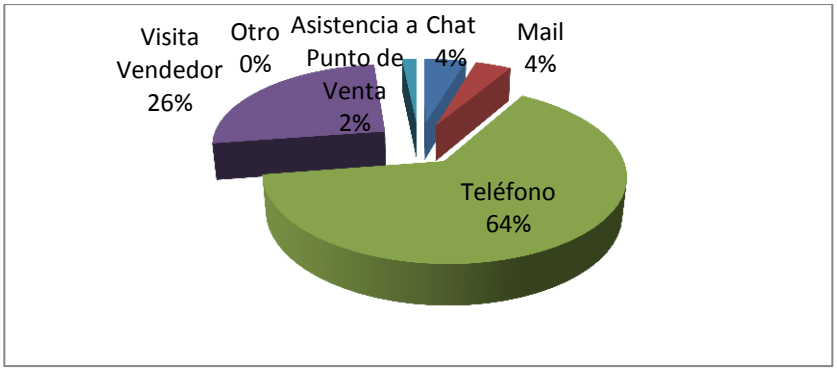
3. ¿Cuáles son los medios más comunes de contacto con la industria farmacéutica?

Cuadro No. 8- Medios de Contacto

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Chat	14	4,62%
Mail	12	3,96%
Teléfono	194	64,03%
VisitaVendedor	78	25,74%
Asistencia a Punto de Venta	5	1,65%
Otro	0	0,00%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 18- Medios de Contacto



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- La utilización de medios de contacto, permite identificar el nivel de evolución de los sistemas de integración. Como se puede observar, el 64% indica que realiza sus pedidos por teléfono, sistema poco adecuado y altamente congestionado de la coordinación interna. Esto representa una debilidad que puede afectar la imagen de la industria, concluyéndose que los sistemas CRM no se han desarrollado al menos para este tipo de atención y farmacias.

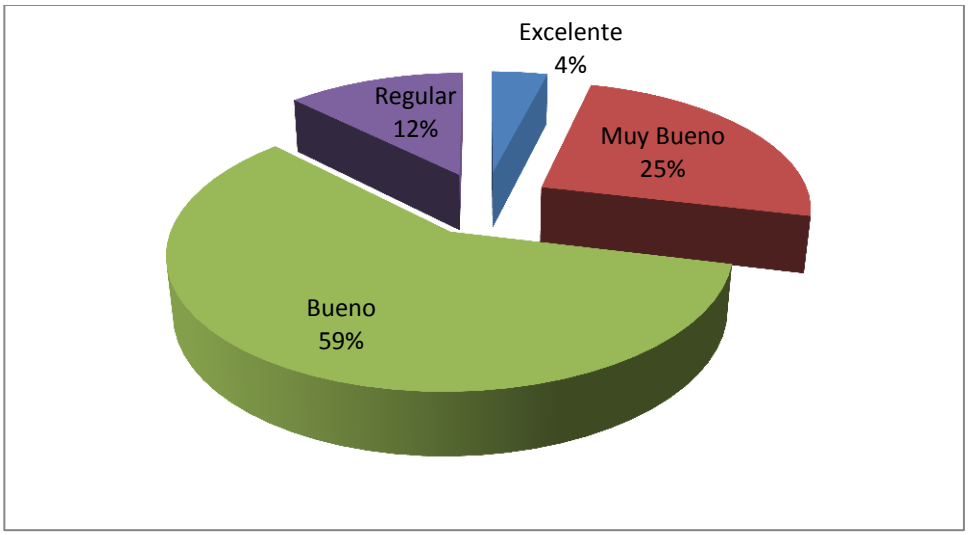
4. Califique la calidad de atención y respuesta frente a un requerimiento de compra

Cuadro No. 9-Calidad de Atención

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Excelente	12	3,96%
MuyBueno	75	24,75%
Bueno	178	58,75%
Regular	38	12,54%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 19-Calidad de Atención



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- La calidad de atención es un aspecto predominante en el proceso de fidelización del cliente. Con el 59% ha sido calificado como bueno, sin embargo existe una tasa importante del 12% que es regular, lo que indica que es un proceso que debe ser revisado para su mejoramiento ya que afecta el posicionamiento de las diversas industrias farmacéuticas en el país.

5. Califique el tiempo de demora entre el pedido y la recepción del producto

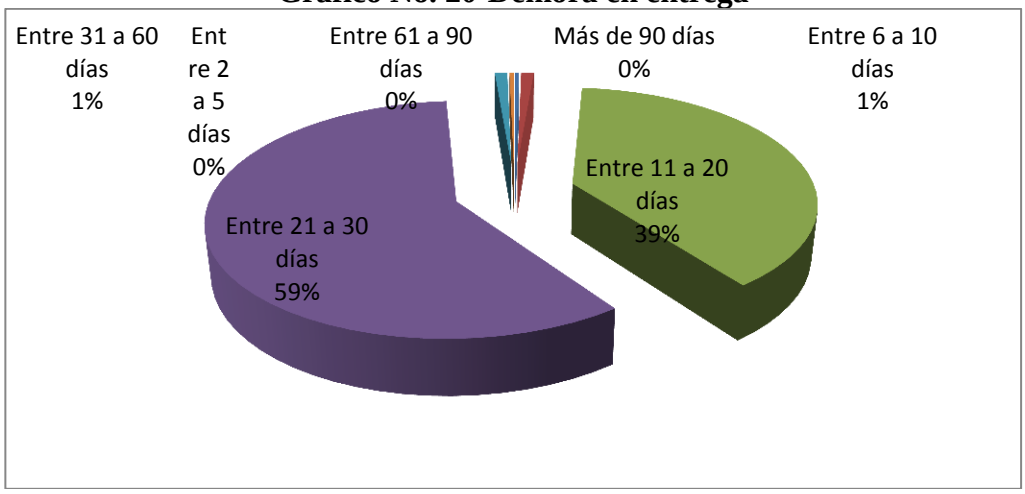
Cuadro No. 10-Demora en entrega

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Entre 2 a 5 días	1	0,33%
Entre 6 a 10 días	3	0,99%
Entre 11 a 20 días	117	38,61%
Entre 21 a 30 días	178	58,75%
Entre 31 a 60 días	3	0,99%
Entre 61 a 90 días	1	0,33%
Más de 90 días	0	0,00%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 20-Demora en entrega



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación-La demora en la atención y la entrega de los pedidos causa insatisfacción en el cliente, siendo una debilidad en las empresas. En este caso la principal concentración con el 59% indica que el tiempo de despacho está entre 21 a 30 días lo que revela problemas en la coordinación entre el pedido, su preparación y entrega, generando insatisfacción.

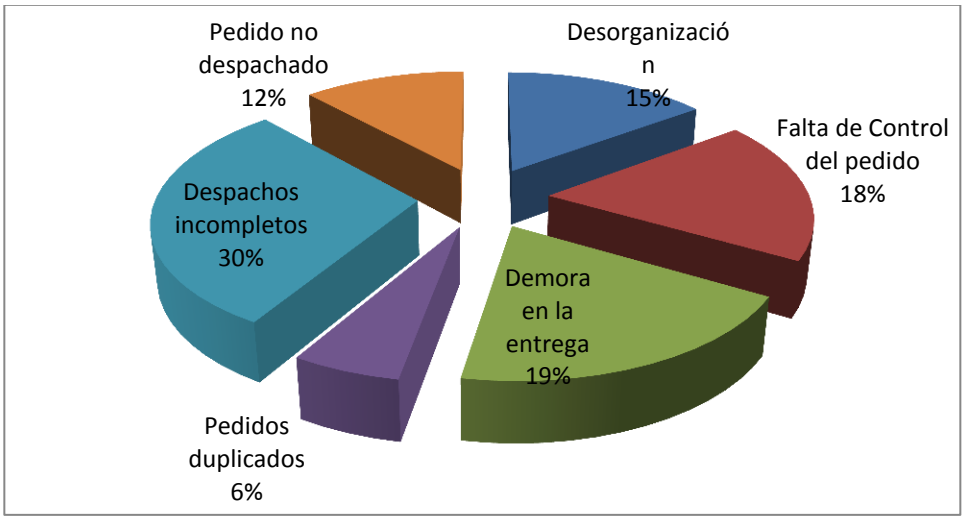
6. Identifique los principales problemas existentes en la realización del pedido y su recepción

Cuadro No. 11- Problemas Existentes

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Desorganización	145	14,87%
Falta de Control del pedido	180	18,46%
Demora en la entrega	190	19,49%
Pedidos duplicados	55	5,64%
Despachos incompletos	290	29,74%
Pedido no despachado	115	11,79%
TOTAL	**975**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 21- Problemas Existentes



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- El estudio de los problemas que tienen los clientes (farmacias) encuestadas ayuda a establecer los parámetros que debe atender el CRM con prioridad. Las respuestas obtenidas muestran un equilibrio en las opciones presentadas, calificándolas a todas como importantes. Resaltan dentro de estas los despachos incompletos con el 30% y la demora en la entrega con el 20%, situación que debe ser atendida en el modelamiento del CRM.

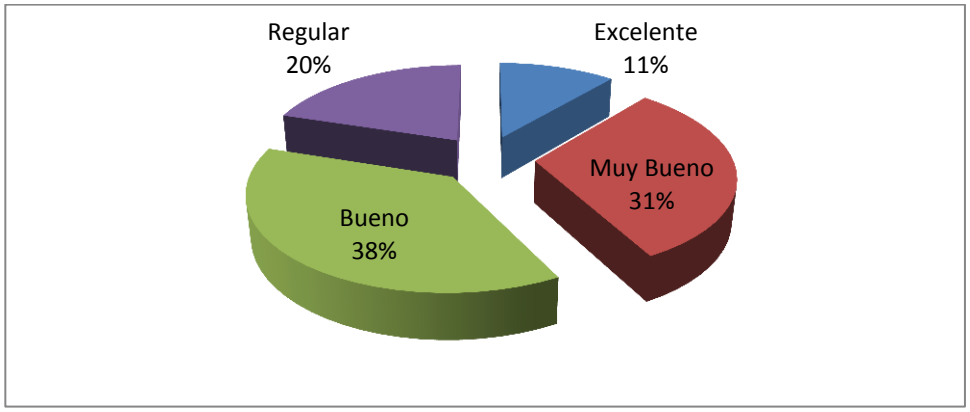
7. Señale la calidad de información recibida de la industria farmacéutica sobre productos, promociones, características del producto

Cuadro No. 12- Calidad de Información

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Excelente	34	11,22%
Muy Bueno	94	31,02%
Bueno	114	37,62%
Regular	61	20,13%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 22- Calidad de Información



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

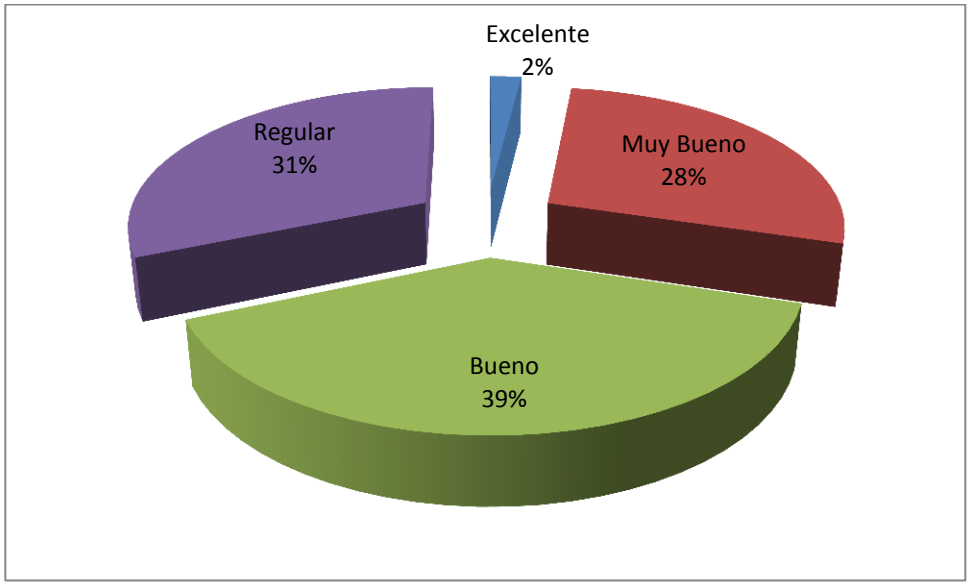
Análisis e Interpretación- La fluidez en la información es requerida por todo negocio para poder mantener relaciones comerciales a largo plazo. Las respuestas señalan que con el 38% es bueno, con el 31% Muy Bueno y el 28% Regular, siendo las opciones más importantes. Es claro que el proceso debe ser mejorado para alcanzar la excelencia que es la opción con menor concentración.

8. Califique su nivel de satisfacción frente al proceso de atención y cuidado de su cuenta

Cuadro No. 13- Satisfacción en la atención

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Excelente	6	1,98%
Muy Bueno	84	27,72%
Bueno	118	38,94%
Regular	95	31,35%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Gráfico No. 23 - Satisfacción en la atención



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- Ningún negocio puede desarrollarse si existe insatisfacción por parte del cliente en la atención recibida. Los datos obtenidos muestran que en la actualidad esta situación es una debilidad. Con el 39% indican que es bueno y con el 28% regular, aspecto que permite concluir que los sistemas actuales de integración con el cliente utilizados por la industria farmacéutica no son totalmente eficientes y disponen de serias falencias.

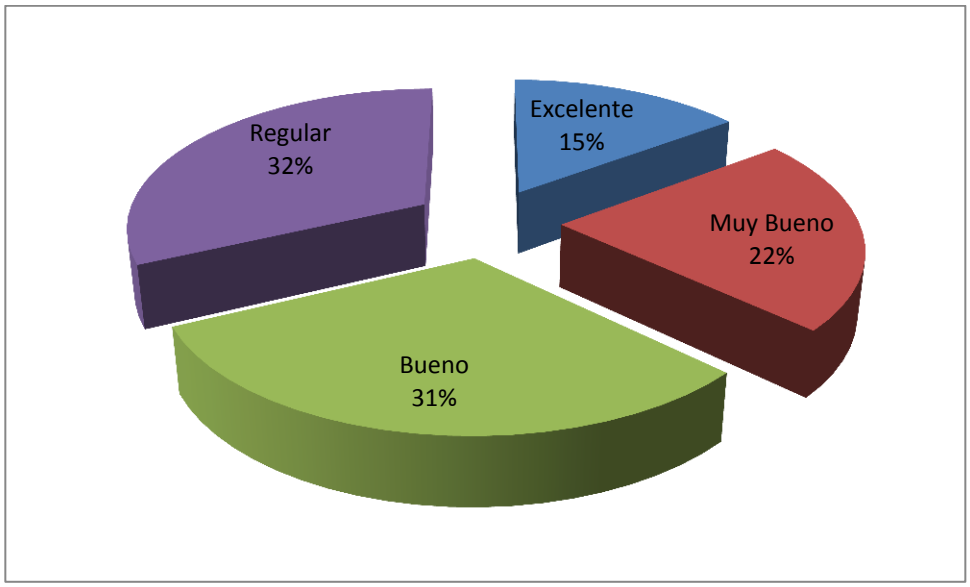
9. Califique el nivel de fidelización que usted tiene con la industria nacional de fármacos

Cuadro No. 14-Cliente

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Excelente	45	14,85%
Muy Bueno	67	22,11%
Bueno	94	31,02%
Regular	97	32,01%
TOTAL	**303**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 24- FidelizaciónCliente



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación- Se entiende como fidelización al proceso de relación a largo plazo entre el cliente y proveedor. Los resultados muestran una fidelización baja, siendo la opción Regular la de mayor concentración con el 32%, seguida de la Buena con el 31%. Los resultados permiten entender que los CRM pueden aportar a mejorar estas concentraciones que afectan el crecimiento de la industria.

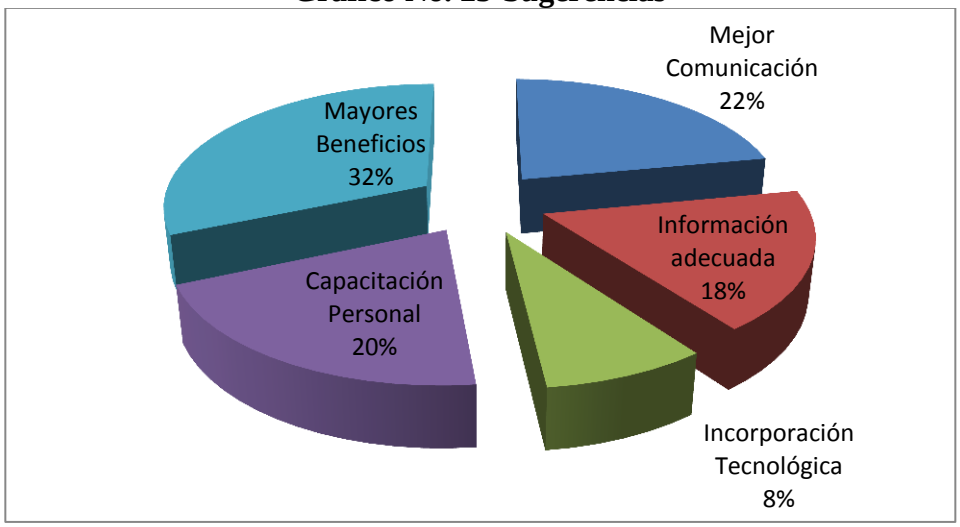
10. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la atención recibida?

Cuadro No. 15- Sugerencias

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Mejor Comunicación	210	22,01%
Información adecuada	170	17,82%
Incorporación Tecnológica	80	8,39%
Capacitación Personal	194	20,34%
Mayores Beneficios	300	31,45%
TOTAL	**954**	**100,00%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 25-Sugerencias



Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Análisis e Interpretación-Todas las sugerencias son importantes y estas han sido clasificadas con opciones para que sean fácilmente entendibles. Las de mayor concentración son, generar valor agregado y beneficios con el 31%, la necesidad de mejorar la comunicación Cliente-Proveedor con el 22%, capacitar al personal de atención con el 21%. Al respecto, se concluye que la implementación de CRM puede ayudar mucho a este tipo de industria, ya que permite disponer de una mejor comunicación y control para la preparación y entrega de pedidos.

2.2.5 Desarrollo de Entrevistas

Se ha seleccionado un experto en la conformación de CRM en el país para entender las ventajas que su utilización proveerían a la industria. Los resultados de la entrevista lograda se detallan a continuación:

Entrevistado: Msc Sebastián Cárdenas, BA

Cargo: Director Administrativo Malcolm Baldrige Ecuador

Fecha: 21 de Marzo 2013

Desarrollo:

1. ¿En qué nivel de desarrollo y conocimiento se encuentra el uso de CRM en industrias como la farmacéutica?

Las industrias farmacéuticas en el país tienen en comparación con otras un mayor nivel de desarrollo en la implementación de CRM debido a que en su mayoría responden a multinacionales cuyos procesos están altamente ligados a estos sistemas. No obstante, la introducción de los mismos en el país no ha sido amplia principalmente por el desconocimiento en su uso por parte del cliente, en donde en muchos casos prefiere mantener sistemas tradicionales los cuales no son efectivos.

2. ¿Cuáles son los beneficios que la implementación de un CRM entregaría a la industria farmacéutica?

Los beneficios en el uso de un CRM son altos y puedo describirlos en relación a los siguientes puntos:

- Mayor comunicación con el cliente
- Mejor coordinación de ventas y comercialización
- Mejor manejo del cliente
- Control efectivo en los procesos logísticos
- Satisfacción del cliente

Todos estos beneficios son requeridos para poder establecer un crecimiento de la industria y poder ser competitivo principalmente a nivel internacional en donde actualmente tiene un estancamiento.

3. ¿Qué requiere la industria farmacéutica para implementar un CRM?

En primera instancia un compromiso y visión de procesos que permita el uso de un CRM. Posteriormente la firme voluntad de ejecutar cambios que permitan mejorar internamente para poder utilizar estos sistemas. La implementación de un CRM representa una visión nueva de procesos los cuales eliminan aquellos que no responden a las necesidades del cliente y generan barreras que afectan la calidad del servicio. Se requiere personal capacitado y procesos flexibles que permitan una verdadera integración con el cliente.

4. ¿Por qué muchas industrias farmacéuticas, especialmente las nacionales no han optado por la implementación de un CRM?

Por varias razones, la primera es que el cliente no tiene conocimiento sobre su uso, afectando la implementación. La segunda es que muchas industrias tienen problemas con la reingeniería de sus procesos, manteniendo actividades que no aportan valor y generan resistencia del personal por el cambio.

5. ¿Qué se puede hacer para que el cliente pueda utilizar adecuadamente un CRM y beneficiarse de su infraestructura?

Establecer programas de capacitación que ayuden a entender su funcionamiento y por ende permitan obtener los beneficios por los cuales fue diseñado. Este proceso demanda inversión que debe presupuestarse en la industria farmacéutica para poder iniciar un verdadero cambio.

Entrevistado: Ing. Mario Pazmiño

Cargo: Programador de Sistemas. Inteligencia Artificial

Fecha: 4 Abril 2013

Desarrollo:

1. ¿Es viable la implementación de CRM en el sector farmacéutico del país?

Los CRM no es un sistema informático, es un proceso mediante el cual se mejora la relación con los clientes, permitiendo que se brinde una mejor calidad de servicio. Su concepto se basa en hacer del cliente parte fundamental de los procesos internos de la organización. Su aplicación por lo tanto, es totalmente viable en empresas grandes, pequeñas y medianas del sector farmacéutico permitiéndoles disponer de una mejor organización y estructura interna para ser capaces de entender ampliamente lo que el cliente necesita.

Uno de las confusiones principales que tienen las personas referentes a los CRM es pensar que se trata de una aplicación, situación que limita sus intenciones por implementarla, afectando como es lógico su rendimiento.

2. ¿Cuáles son las principales ventajas de la Implementación de CRM en las empresas del sector farmacéutico?

La principal ventaja es brindar al cliente un mecanismo ágil para poder entender su necesidad y modificar los procesos internos para satisfacerlos. Un cliente bien atendido genera lealtad que se traduce en posicionamiento y liderazgo.

Una empresa que no disponga de mecanismos que le ayuden a brindar un servicio de calidad tiene los días contados en el mercado, sobretodo en el sector farmacéutico que es altamente competitivo, por lo que la aplicación de un CRM no es un lujo sino realmente una verdadera necesidad.

3. ¿Cuáles son los limitantes que dificultan la implementación de CRM en las empresas del sector farmacéutico?

La falta de conocimiento que tienen los ejecutivos del sector farmacéutico sobre que es un CRM. Como indiqué el relacionar este proceso como un sistema informático limita su capacidad de uso, por lo que no es considerado como un proyecto de vital importancia.

Los clientes cambian su comportamiento de consumo con frecuencia y siempre requerirán de información para decidir su proceso de compra. La falta de un CRM solo generará problemas internos que pueden dar lugar a la reducción del mercado en beneficio de la competencia.

4. ¿Cómo se pueden superar esos limitantes?

Trabajando en la educación, haciendo que los ejecutivos, directores y colaboradores de las empresas de este sector, conozcan las razones por las cuales deben considerar la implementación de un CRM.

Eliminar los paradigmas existentes que relacionan al CRM como unos sistemas más y dar paso a un nuevo modelo de gestión que priorice la calidad de la atención y el servicio.

5. ¿Cuál es el futuro que los CRM tienen en empresas pertenecientes al sector farmacéutico?

Las presiones del mercado, producto de la globalización hace que en el futuro el CRM no sea un elemento diferenciador sino un requerimiento de operación. Los mismos clientes hacen que estos procesos se conviertan en una exigencia que quienes no la atiendan correrán el riesgo de fracasar.

Entrevistado: Dr. Camilo Paz Albuja

Cargo: Ex Director del Hospital del Instituto de Seguridad Social IESS

Fecha: 10 Abril 2013

Desarrollo:

1. ¿En qué medida la implementación de CRM, contribuyen a mejorar la calidad de servicio prestado en las empresas del sector farmacéutico?

La implementación de CRMs son altamente eficaces, ya que permiten y orientan un cambio radical en el comportamiento de los procesos internos, reduciendo considerablemente los riesgos de cometer fallas que afecten el servicio. Permiten un mayor control en cada proceso y un mejor desarrollo de las actividades debidamente planificadas.

Desarrollan un puente de comunicación bidireccional permanente que fomenta una atención adecuada al cliente, generando un posicionamiento de mercado.

2. ¿Qué elementos debe contar un CRM para cumplir con objetivos de mejoramiento en base de la mejor atención del cliente?

Para que sea eficiente, todo CRM debe constar de un proceso ordenado de atención al cliente. Es necesario establecer una completa coordinación de las actividades basadas en una planificación previa que garantice que el CRM sea especializado en la empresa. Es decir, debe tener una completa alineación a los objetivos buscados apoyando en su consecución.

3. ¿Las empresas de la industria farmacéutica están en capacidad técnica, tecnológica, humana y financiera de implementar un CRM?

En la actualidad, las empresas del sector farmacéutico en su mayoría tienen total capacidad para emprender programas de CRM. Cuentan con apoyo de parte de sus directivos y con la infraestructura necesaria. No obstante, demandan de una mayor capacitación al personal a cargo para su adecuado uso en beneficio de sus clientes. En este aspecto es necesario iniciar procesos de entrenamiento más efectivos.

4. ¿Qué aspectos considera deben mejorarse para implementar efectivamente un CRM?

Principalmente la capacitación del personal en herramientas técnicas necesarias. De igual manera, la información y comunicación referente a las actividades y servicios que comprenda el CRM. Es muy importante, establecer un adecuado posicionamiento que permita hacer un uso efectivo de este modelo empresarial para convertirlo en una herramienta que apoye su crecimiento.

5. ¿Señale en qué medida los aspectos administrativos deben ajustarse para la ejecución efectiva en la implementación de un CRM?

La administración debe brindar apoyo permanente a la gestión de implementación y uso de un CRM para el cumplimiento adecuado de los diferentes servicios prestados. Es necesario coordinar la atención y brindar información para establecer procesos ágiles que complementen un servicio total en base a las necesidades demandadas.

La capacitación en el servicio también es un proceso fundamental que debe incluir al personal administrativo a fin de que ejecute con calidad sus funciones requeridas dentro del modelo de gestión empresarial desarrollado.

Entrevistado: Ing. Rodrigo Pozo

Cargo: Especialista en Procesos de Mejoramiento. TQM Programas de Total Quality Management

Fecha: 11 Abril 2013

Desarrollo:

1. ¿Qué aspectos se deben desarrollar para implementar adecuadamente un CRM en las empresas del sector farmacéutico?

La implementación de un CRM demanda de una planificación interna en donde en primera instancia estén completamente definidos los procesos internos, situación que deben ser apoyados a mejorar. Se debe entender al CRM como un modelo que apoye el cumplimiento de los objetivos de los procesos siendo esta la base principal.

2. ¿Cómo se puede evaluar la eficiencia en el uso de un CRM en las empresas del sector farmacéutico?

Es necesario establecer un tablero de comando compuesto por indicadores de gestión los cuales evalúen permanentemente el rendimiento de los procesos, permitiendo verificar su comportamiento y relacionarlos con los objetivos planteados. El control debe ser visto como un mecanismo que apoye a los CRM a funcionar adecuadamente a la empresa.

3. ¿Qué aspectos deben considerarse en el desarrollo de un CRM especializado?

Definir una metodología la cual permita identificar los procesos y establecer la manera de mejorarlos con la implementación del CRM. Es fundamental contar con procesos especializados, es decir alineados a la cultura y comportamiento de cada empresa para que estos puedan aportar eficientemente a lo que se espera conseguir.

4. ¿La implementación de un CRM es viable para las empresas del sector farmacéutico en el Ecuador?

Es viable en la medida en que exista un verdadero compromiso de sus directivos en alcanzar las metas buscadas. El compromiso implica cambios en la forma como actualmente se trabaja, requiriendo un verdadero esfuerzo de todos los involucrados para permitir que se pueda implementar mejoramientos continuos.

Demanda de una planificación en donde se detallen todas las actividades que se requieren para que el CRM pueda funcionar adecuadamente, siendo parte de cada colaborador en el cumplimiento de sus funciones.

5. ¿El uso de un CRM elevará la competitividad del sector farmacéutico en el país?

Solo si éste está diseñado acorde a los requerimientos de la empresa para mejorar la atención del cliente. Es decir, el CRM no es la solución en sí, es una herramienta de gestión que apoya a la empresa a mejorar constantemente, permitiendo que sus procesos sean más ágiles para atender y entender al cliente.

Entrevistado: Lic. María Collado

Cargo: Docente de Sistemas UIDE

Fecha: 20 de Abril 2013

1. ¿Está preparado el profesional de sistemas para desarrollar CRM destinados a la industria farmacéutica?

El profesional de sistemas recibe una formación especializada tanto en herramientas tecnológicas como su aplicación y utilidad en el ámbito profesional dado por la empresa privada o pública. En este aspecto, considero que reúne todas las condiciones para aportar en el desarrollo de sistemas como el CRM.

2. ¿El desarrollo de un CRM demanda de una inversión alcanzable para la industria farmacéutica?

Como todo modelo de gestión administrativa demanda de costos directos e indirectos. Los primeros se basan en el hardware y software requerido, el segundo en la preparación de los responsables que utilizarán las aplicaciones desarrolladas. Sus costos son altos, situación que ha afectado principalmente a las pequeñas y medianas empresas. El sector farmacéutico por lo general dispone de los recursos para su desarrollo e implementación.

3. ¿Existes alternativas que reemplacen el uso de un CRM en el sector farmacéutico?

Existe varias alternativas como los Enterprise ResourcePlanning ERP, pero el CRM tiene la fortaleza de que permite una mejor relación con el cliente, aspecto que marca su diferencia y beneficio, razón por la cual han mantenido un alto desarrollo a nivel mundial.

4. ¿El CRM es un modelo estático o dinámico y por qué?

Es dinámico porque debe estar siempre en permanente evolución acorde los requerimientos del cliente. Es decir, debe ser administrado por un equipo técnico que permita identificar los cambios en el cliente y ajustar el modelo a su completa atención y uso.

Los CRM no son sistemas que se instalan y utilizan, sino modelos de permanente ajuste que permiten atender y servir al cliente eficientemente.

5. ¿El colaborador en general de una empresa tiene la capacidad de utilizar un CRM?

Requiere de mucha capacitación para poder manejar adecuadamente un CRM. Las empresas deben establecer programas que apoyen al cambio permanente, es decir a preparar a sus representantes para que puedan aprovechar sus beneficios y se convierta en una herramienta de apoyo antes que en un problema más. Si no se cumplen estos procesos difícilmente el CRM o cualquier modelo de gestión apoyará el crecimiento de la empresa.

2.3 INFORME DE LA OFERTA Y DEMANDA

2.3.1 Oferta de CRM

En función de la información obtenida, la oferta en Ecuador de CRM queda establecida por las siguientes empresas:

Cuadro No. 16- Oferta de CRM

Oferta	Capacidad Producción Anual	Descripción de Mercado
Kruger	8	Alto
BussinessMind	4	Alto
Susistema S.A	2	Medio-Bajo
Malcolm Baldrige	1	Bajo
TOTAL	15	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores

Como se puede observar la oferta de CRM es bastante baja y exclusiva aspecto que genera poder en los proveedores principalmente en los precios de los productos, mismos que son generalmente exclusivos para la grande industria en perjuicio de la mediana y pequeña.

2.3.2 Demanda de CRM

Tomando en cuenta la industria farmacéutica que demanda de la implementación de CRM especializados, obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro No. 17- Demanda de CRM (Industria Farmacéutica)

INDUSTRIA	CANTIDAD
Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos LIFE	1
Quifatex	1
Merck C.A	1
SINAIFARM	1
NOVARTIS	1
ACROMAX	1
QUIMPAC SA	1
SIEGFRIED	1
PROPHARM SA	1
BRISTOL MYRES	1
NEFROCONTROL SA	1
FARMAYALA PHARMACEUTICAL	1
LABORATORIOS ROCNARF SA	1
CARVAGU SA	1
JAMES BROWN PHARMA	1
QUÍMICA ARISTON	1
LABORATORIOS ECUAROWE SA	1
LAMOSAN	1
KRONOS LABORATORIOS	1
BI-FARMA	1
GINSBERG	1
HOSPIMEDIKKA CIA LTDA	1
GRUNENTHAL	1
BRAUN MEDICAL	1
GENÉRICOS AMERICANOS	1
EQUINSA	1
LABORATORIOS VIDA	1
FARBIOVET	1
DAN QUÍMICA	1
CHEMICAL PHARM	1
ORPEFEL	1
TOTAL	28

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores

En base a la cantidad de empresas que demandarían el CRM se concluye que el mercado es elitista, es decir dispone de barreras de entrada que limita el ingreso de competidores, entendiendo que su conformación demanda de importantes inversiones para disponer de un nivel de producción que sea competitivo. Sin embargo, se observa que la demanda supera a la oferta, situación que obliga a muchas empresas nacionales a buscar alternativas internacionales o establecer equipos internos para la construcción propia de sus aplicaciones de CRM.

2.3.3 Demanda Insatisfecha:

Acorde a lo expuesto, la demanda insatisfecha es el resultante de la Demanda-Oferta teniendo en este caso 13 empresas que no dispondrían de capacidad en el mercado nacional de oferta viable de CRM, aspecto que confirma la presencia de un nicho de mercado que es altamente rentable pero a su vez demanda de altos niveles de profesionalismo para su construcción efectiva en base a un claro conocimiento de su funcionamiento y relación para que aporte a mejorar las relaciones con sus clientes.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE LOS PROCESOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

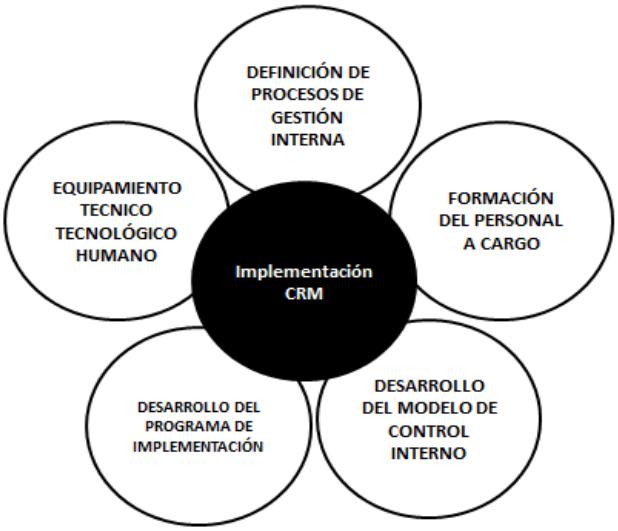
El proceso de implementación de un CRM en empresas dedicadas a la venta de fármacos demanda de un conjunto de elementos previos para poder ser implementado de manera eficiente, los mismos que son analizados en el siguiente capítulo con el objetivo de determinar su factibilidad, permitiendo aportar a satisfacer de mejor manera los requerimientos del mercado. En este aspecto, a continuación se analizan varios factores que determinan la viabilidad en el uso adecuado de un CRM.

3.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

> "Se entiende como proceso de implementación al cumplimiento de todas las actividades que permiten utilizar adecuadamente el CRM integrando al cliente y proveedores para mejorar la calidad del servicio prestado". (Vidal, 2009, p.14)

La implementación de un CRM demanda de la relación de varios factores que permiten su adecuado funcionamiento, mismos que han sido clasificados en los siguientes ejes:

Gráfico No. 26- Factores determinantes en el proceso de implantación de un CRM en empresas dedicadas a la venta de fármacos

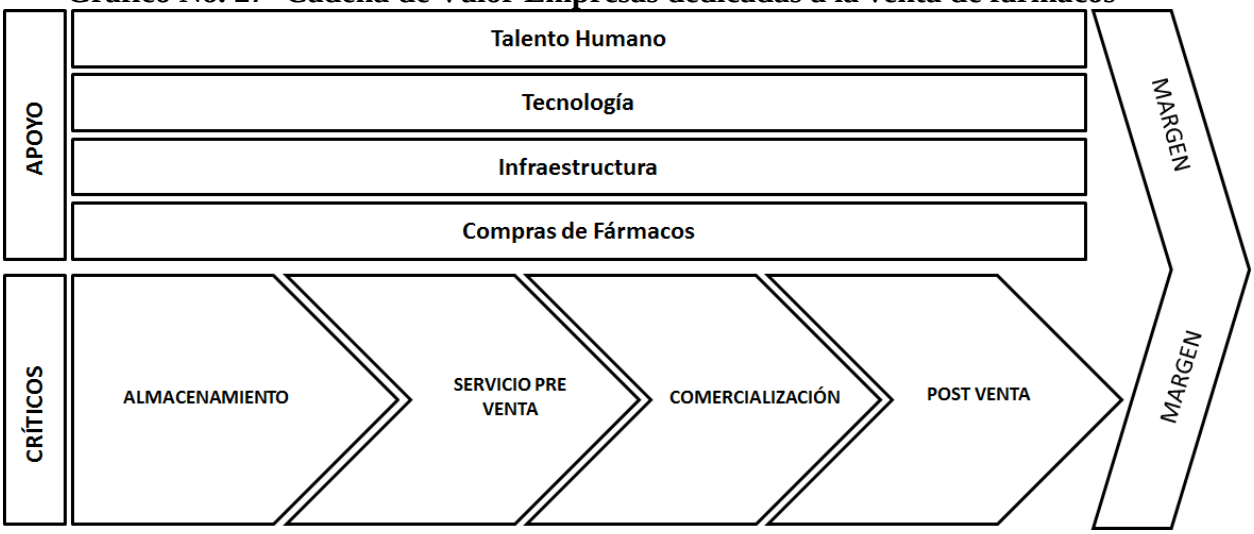


Fuente: Gentle, 2009, p.189
Elaborado por: Autores

3.1.1 Definición de los procesos de gestión interna

Si bien es cierto, cada empresa dedicada a la venta de fármacos tiene procesos propios que responden a las estrategias competitivas planteadas, existen áreas de gestión comunes que deben estar claramente definidas para permitir una implementación eficiente de un CRM. La siguiente cadena de valor es el resultado de una observación realizada a estas empresas, buscando identificar procesos comunes así como la relación existente entre estos:

Gráfico No. 27- Cadena de Valor Empresas dedicadas a la venta de fármacos



Fuente: Porter, 198,p.89
Elaborado por: Autores

La estructura de procesos principalmente se conforma por los que prestan apoyo y los críticos, es decir los que determinan la calidad del servicio. Estos deben estar claramente definidos para que pueda implementarse un CRM. Al respecto, es importante indicar que un modelo de gestión administrativa solo será eficiente si comprende y abarca a cada proceso existente permitiendo la relación de los mismos para maximizar los resultados alcanzados. De esta manera las empresas dedicadas a la venta de fármacos demandan en primera instancia de establecer cada uno de sus procesos estableciendo con claridad las actividades que los componen.

Conforme la cadena de valor presentada, los procesos de apoyo se han clasificado en talento humano, tecnología, infraestructura y compras los cuales tienen la función de permitir que los procesos críticos puedan operar con normalidad, proveyendo de los recursos necesarios para que estos puedan desempeñarse acorde a los objetivos planteados. Los recursos de apoyo permiten el sostenimiento de un CRM ya que permiten su funcionalidad y accesibilidad tanto a nivel interno como externo. Se puede entender que no es posible implementar un CRM si se carece de personal definido en base a funciones que

generen valor, equipamiento que permita su funcionamiento e infraestructura que determine la capacidad de relación Cliente-Empresa.

> "Los recursos son determinantes en el funcionamiento de los procesos, ya que estos permiten el cumplimiento de las actividades que los conforman, brindando agilidad y seguridad en la búsqueda de los resultados esperados" (Carrión, 2008: p.108)

Cada uno de estos procesos es determinante para la prestación del servicio, ya que permiten disponer de los fármacos demandados oportunamente, establecer sistemas de comunicación accesibles al cliente, establecer el cierre de ventas y atender al cliente en cualquier requerimiento posterior a la compra. El CRM tiende a optimizar dichos procesos, haciéndolos más ágiles para que el cliente puede relacionarse ampliamente, por lo que su implementación requiere que estos se encuentren plenamente definidos.

En la actualidad, pocas empresas comercializadoras de fármacos tienen totalmente definidos sus procesos internos, situación que genera grandes riesgos afectando la calidad de servicio. Esta falta de definición da lugar a duplicidad de funciones o demoras innecesarias que afectan la percepción del servicio prestado, generando aperturas para que el cliente opte por otras empresas.

El CRM demanda inicialmente que la empresa adopte una visión clara de procesos, mismos que muestren una relación bidireccional interna que les permita trabajar en equipo. Para ello, establece cambios en su estructura basados principalmente en la consolidación de sus datos para conformar una estructura denominada DATAWAREHOUSE que es la base del funcionamiento de este modelo. En la actualidad gracias al desarrollo de las certificaciones de calidad principalmente internacionales como las ISO en sus diferentes familias, la definición de procesos cuenta con herramientas y metodologías que las hacen más viables. Independientemente de las que decidan las empresas adoptar, estas deben presentar como

resultados la conformación de un mapa de procesos que permita delimitar la implementación del CRM.

En el Ecuador, la industria farmacéutica mantiene altos niveles de competitividad lo que ha incentivado el perfeccionamiento de sus procesos y la adopción de tecnología que permita mejorar la agilidad y el control de sus procesos internos. Esta situación si bien es cierto es una fortaleza, solo esta direccionada a la industria, es decir aquella enfocada a la producción de fármacos. Por su parte, las comercializadoras mantienen bajos niveles de integración con el cliente, no disponiendo de procesos definidos lo que hace muy complicado su posicionamiento. Al ser el CRM un modelo integrador, las falencias en la definición de procesos de los puntos de venta afectan a la estructura en general, por lo que son aspectos que deben ser analizados previamente para permitir su adecuado funcionamiento. (MIPRO, 2012)

3.1.2 Formación del Personal a Cargo

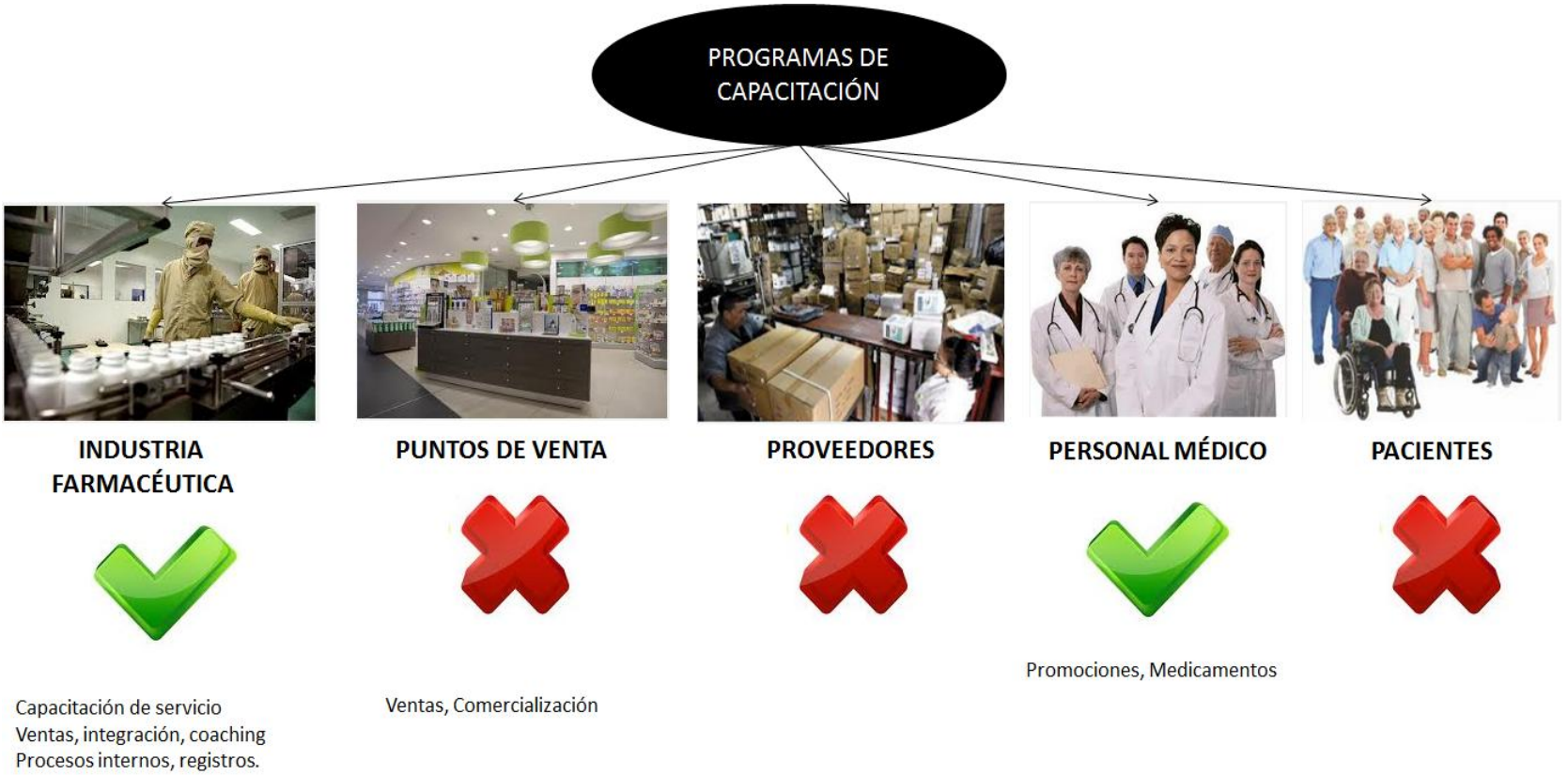
El funcionamiento de un CRM en todos los casos demanda de la interacción del personal a cargo de las diferentes áreas con el cliente. Es decir, si bien es cierto su desarrollo apoya a la automatización de varios procesos, la presencia del colaborador es elemental y determinante en el éxito de su funcionamiento. Uno de las principales barreras en la implementación del CRM es justamente la falta de capacitación del personal a cargo, situación que hace de su desarrollo un problema antes que una solución.

Por lo general, el sector farmacéutico en Ecuador es uno de los que mayor incidencia han generado en el desarrollo de programas de capacitación, en los que han involucrado a médicos, enfermeros(as) y personal de la salud. De igual manera, sus programas han incorporado puntos de ventas como boticas y farmacias factor que representa una fortaleza. Según datos de la CCQ, en el país el sector farmacéutico ha gastado más de 4 millones de dólares en programas de capacitación a nivel nacional (CCQ, Inversión en programas de

dirección y capacitación, 2012), situación que permite determinar que existe una adecuada estructura instalada. Sin embargo, el 90% de sus programas está destinado a técnicas de venta y promociones establecidas de sus productos de los cuales el 65% se enfoca a médico o personal de salud para que prescriba determinado producto a sus pacientes en función de sus dolencias y requerimientos.

Los programas enfatizados en modelos de gestión administrativa son escasos, desconociéndose su utilidad y funcionamiento, por lo que una adecuada implementación de un CRM demanda inicialmente de la definición de programas de capacitación que permitan comprender a todos los involucrados su adecuado funcionamiento. La cobertura de los programas de capacitación deben necesariamente integrar a todos los participantes conforme se describe en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 28- Requerimiento de los programas de capacitación previa la implementación de un CRM y estado actual en Ecuador



Fuente: Bligh, 2010, p.83
Elaborado por: Autores

El sector farmacéutico establece pocos programas de integración entre los diferentes participantes que conforman la cadena de servicio. Es importante citar que los puntos de venta, así como los proveedores y los pacientes reciben poca atención en cuanto a conocimiento del uso de modelos de gestión, siendo el tema de ventas y promociones los más relevantes, mismos que son necesarios pero no suficientes.

El desconocimiento sobre el funcionamiento del CRM por cualquiera de sus integrantes, representa un alto riesgo de fracaso en su implementación que debe ser corregido en base a programas direccionados para que se comprenda su funcionamiento y se pueda dar una utilidad adecuada.

Una de las claras debilidades en la conformación de programas es determinar sobre quien cae esta responsabilidad. Por lo que es necesaria una integración entre proveedores, productores de fármacos y puntos de venta para poder desarrollarlos. Al respecto, es importante citar que ninguna universidad o escuela politécnica dispone de carreras o programas de capacitación continua especializados en CRM destinados a este sector, aspecto que afecta su implementación.

3.1.3 Desarrollo del Modelo de Control Interno

Como todo modelo el CRM requiere de ajustes permanentes para mejorar su rendimiento. De igual manera demanda de cambios acorde a las exigencias del mercado. Para ello, la obtención de información es fundamental, mismo que se debe obtener mediante un control eficiente. El modelo de control interno que demanda un CRM es universal, es decir tiene que abarcar aspectos administrativos, operativos, de mercadeo y financieros, permitiendo determinar debilidades que afecten el servicio prestado. Por ello, es fundamental establecer indicadores de gestión los cuales mediante la aplicación de ecuaciones permiten evaluar el rendimiento de cada área.

Previa a la implementación de un CRM es fundamental establecer un sistema de evaluación interna misma que inclusive permitirá posteriormente determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de su implementación.

En el Ecuador, al igual que el desarrollo de los programas de capacitación, la fijación de modelos de control interno son limitados y estos se han focalizado en el área financiera exclusivamente mediante el uso de indicadores de evaluación de la liquidez, rentabilidad, rotación y endeudamiento. No obstante, la implementación de un CRM demanda de un esquema global que permite evaluar a cada proceso a fin de que este provea de información que fomente su perfeccionamiento.

Una de las principales barreras existentes en el país es la relación que tiene el control con la sanción. Esto genera barreras de entrada que impiden disponer de información actualizada. El personal teme que el control genere sanciones, multas o cambios de procesos que no puedan ser cumplidos. Esta situación limita la implementación del CRM, haciéndolo poco viable y accesible. El modelo de control necesario para la implementación del CRM debe ser un proceso de apoyo, permanente y debidamente estructurado que permita fortalecer la visión de procesos a fin de que el CRM pueda implementarse. Su desarrollo es previo a su implementación, debiendo dirigir planes de mejora que fortalezcan el proceso.

En el país, no se dispone de una amplia información sobre los modelos de control que implementan las empresas farmacéuticas, peor aún los puntos de venta. Sin embargo guiándose por las certificaciones internacionales se puede entender que pocos lo aplican. A continuación se detallan las farmacéuticas que han alcanzado certificaciones internacionales:

Cuadro No. 18-Certificaciones Internacionales en la industria farmacéutica

EMRESA	CERTIFICACIONES
Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos LIFE	ISO 9001
Quifatex	ISO 9000-9001
Merck C.A	No disponible
SINAIFARM	No presenta
NOVARTIS	ISO 9002
ACROMAX	No presenta
QUIMPAC SA	No presenta
SIEGFRIED	No presenta
PROPHARM SA	ISO 9000
BRISTOL MYRES	No presenta
NEFROCONTROL SA	ISO 9000
FARMAYALA PHARMACEUTICAL	ISO 9002
LABORATORIOS ROCNARF SA	No presenta
CARVAGU SA	No presenta
JAMES BROWN PHARMA	No presenta
QUÍMICA ARISTON	No presenta
LABORATORIOS ECUAROWE SA	No presenta
LAMOSAN	ISO 9000
KRONOS LABORATORIOS	No presenta
BI-FARMA	No presenta
GINSBERG	No presenta
HOSPIMEDIKKA CIA LTDA	No presenta
GRUNENTHAL	ISO 9000-9001-14000
BRAUN MEDICAL	ISO 9000
GENÉRICOS AMERICANOS	ISO 9001
EQUINSA	No presenta
LABORATORIOS VIDA	No presenta
FARBIOVET	No presenta
DAN QUÍMICA	No presenta
CHEMICAL PHARM	No presenta
ORPEFEL	No presenta

Fuente: Certificaciones Internacionales Industria Farmacéutica. CII2100.01, 2012

La disponibilidad de modelos de control internos facilita la implementación de CRM, situación que conforme a los datos proporcionados no es viable para todas las empresas del sector. Es importante aclarar que la existencia de un modelo de control interno no es un requerimiento del CRM mismo que puede implementarse con la ausencia de este, no obstante su funcionamiento estará limitado y sujeto a varios problemas que impidan su

consolidación. Por el contrario, su desarrollo establece bases adecuadas que permiten identificar oportunamente problemas fomentando que el CRM pueda ser utilizado adecuadamente, aumentando y potencializando sus beneficios.

3.1.4 Desarrollo de un programa de implementación

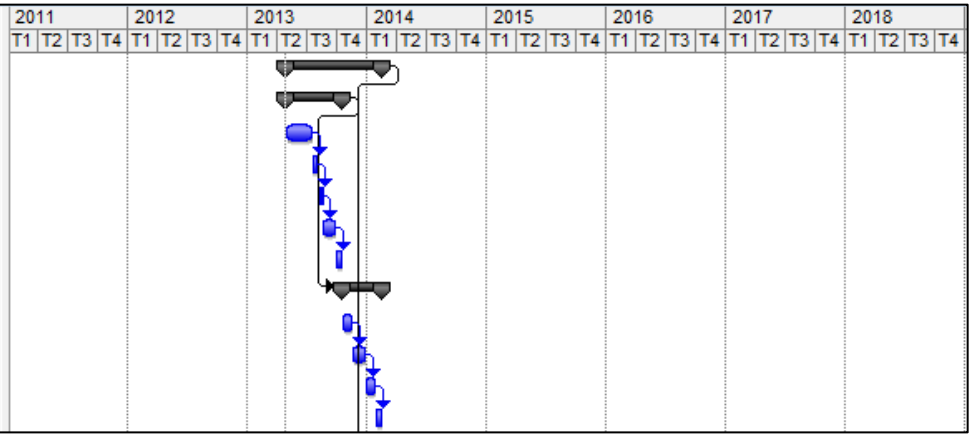
El proceso de implementación de un CRM debe ser planificado a fin de que cada actividad cumplida pueda ser ejecutada con propiedad. Para ello, es importante se cumplan los niveles descritos en el primer capítulo en donde se establezca una relación entre sus áreas, se genere un modelo de control interno, se permita la integración de los proveedores y finalmente se permita la integración del intermediario y cliente final. Estos niveles requieren de un diseño efectivo apoyado en los recursos disponibles para que pueda operar adecuadamente.

El programa de implementación debe detallar de manera específica cada una de las actividades por nivel, estableciendo tiempos, fechas y responsables a fin de que se convierta en una guía a seguir para garantizar una efectiva implementación. Para su ejecución es recomendable utilizar el diagrama de Gantt, aunque esto depende del requerimiento de cada empresa.

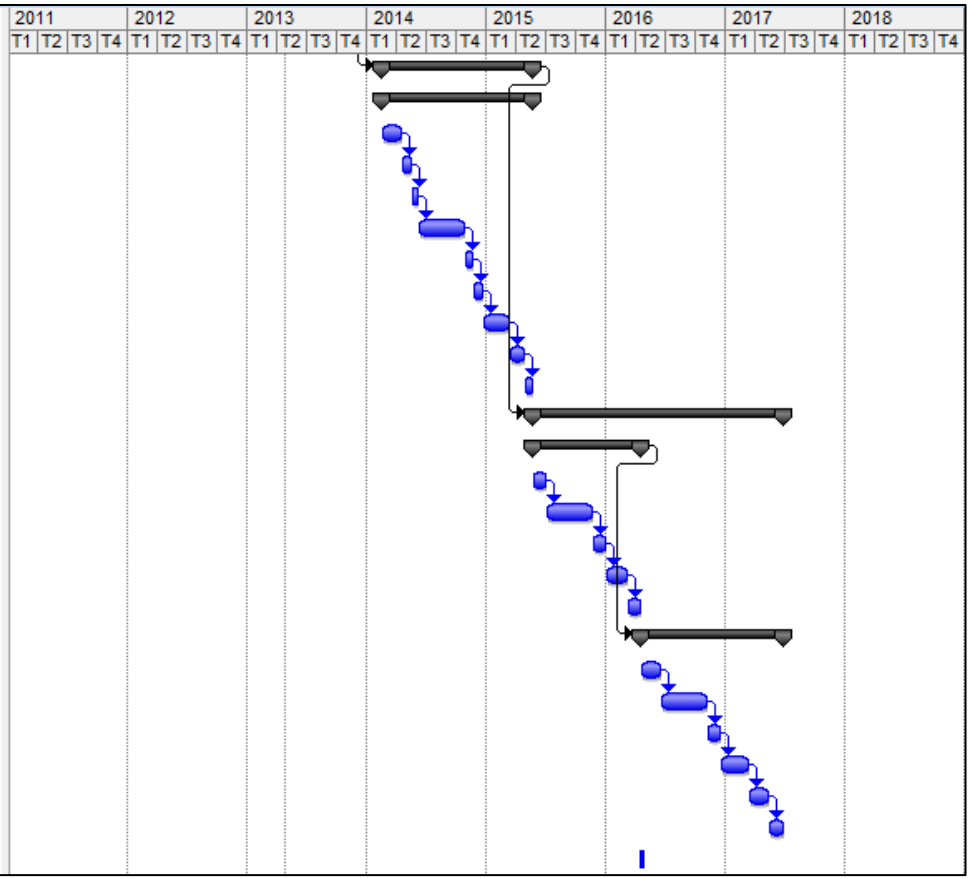
A continuación, se establece un proceso de implementación universal que puede servir de guía para el sector, en el cual se ha establecido una durabilidad tentativa para cada actividad desarrollado acorde a la experiencia alcanzada por el estudio realizado. Es importante citar que la durabilidad puede variar acorde al tipo de la empresa, siendo necesaria su especialización para que pueda ser efectiva:

Cuadro No. 19- Programa de implementación propuesto

Nombre de tarea	Duración
Nivel I	**212 días**
Integración de las áreas internas	**127 días**
Levantamiento de los procesos	60 días
Conformación de las Cadenas de Valor	13 días
Conformación de los diagramas de flujo	9 días
Análisis de Valor Agregado	30 días
Diseño de los procesos internos	15 días
Establecimiento del Modelo de Control Interno	**85 días**
Definición de Indicadores por áreas	20 días
Establecimiento de los rangos de comportamiento	30 días
Definición de las frecuencias de control	20 días
Conformación del Equipo de Control Responsable	15 días



Nombre de tarea	Duración
Nivel II	**330 días**
Integración del Proveedor	**330 días**
Definición de los proveedores por linea de servicio ABC	45 días
Establecimiento de los perfiles de los proveedores	20 días
Calificación de los proveedores actuales	15 días
Desarrollo de la aplicación CRM para comunicación con Proveedores	100 días
Preparación del Equipo Técnico y Tecnológico	20 días
Desarrollo del programa de capacitación	20 días
Ejecución de la capacitación	60 días
Pruebas de Funcionamiento	30 días
Ajustes	20 días
Nivel III	**545 días**
Integración con el Punto de Venta	**235 días**
Determinación de los puntos de venta	30 días
Desarrollo del CRM de relación	100 días
Capacitación al punto de venta	30 días
Pruebas de funcionamiento	45 días
Ajustes	30 días
Integración con el cliente final	**310 días**
Determinación del perfil del cliente final	45 días
Desarrollo del CRM de relación	100 días
Difusión del uso del CRM	30 días
Difusión de manuales de uso	60 días
Pruebas de funcionamiento	45 días
Ajustes	30 días
Seguimimiento del Avance y funcionamiento	**1 día**



Elaborado por: Autores

El proceso de implementación de un CRM no es a corto plazo sino a mediano, debiendo cumplirse con varias actividades conforme se detalla en cada uno de los niveles establecidos. Los tiempos planteados pueden modificarse no obstante una integración completa es decir áreas internas-proveedores-puntos de venta y clientes finales demanda de un amplio desarrollo en donde como se ha visto el estudio, análisis y diseño es fundamental.

Dentro de la planificación se ha definido la conformación de un área especializada para su implementación la cual deberá verificar el cumplimiento de cada una de las tareas requeridas. Esta área debe ser conformada por personal interno y externo a manera de facilitadores los cuales con su experiencia permitirán un desarrollo eficiente. El equipo debe ser multidisciplinario y debe abarcar varias áreas conforme se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 29- Equipo especializado en la implementación del CRM

Fuente: Foss,2007, p.134
Elaborado por: Autores

Es importante que el equipo sea integrado por especialistas en cada área, debiendo participar todo el personal de la empresa a fin de que el resultado no genera resistencias al cambio que puedan afectar su implementación. Una vez implementado el CRM se recomienda que este equipo se mantenga, debiendo auditar su funcionamiento a fin de que pueda ser perfeccionado constantemente tanto en su diseño como en las herramientas utilizadas acorde al desarrollo de la tecnología existente.

3.1.5 Equipamiento Técnico, Tecnológico y Humano

La implementación y funcionamiento adecuado de un CRM demanda de la capacidad de recursos disponibles. En la actualidad, la tecnología ha permitido que a nivel tecnológico estos funcionen mediante el uso de la WEB, situación que facilita su conectividad a nivel mundial. No demanda de equipos sofisticados principalmente para los usuarios como proveedores, puntos de venta y clientes finales. Por el contrario, la empresa debe disponer de tecnología que soporte la estructura informática dada por servidores, periféricos y licenciamiento de software que permita poner en funcionamiento los módulos requeridos y la estructura de datos. En la actualidad, la tecnología ha permitido reducir costos con la utilización del Open Software, mismo que está disponible en el Ecuador. Pese a esta situación, es importante citar que la implementación de un CRM establece cambios radicales en la empresa, situación que demanda de una fuerte inversión. Como referencia se cita el CRM SAP cuyo costo promedio oscila entre 500.000,00 a 850.000,00 dólares, lo que le hace restrictivo para la gran industria.

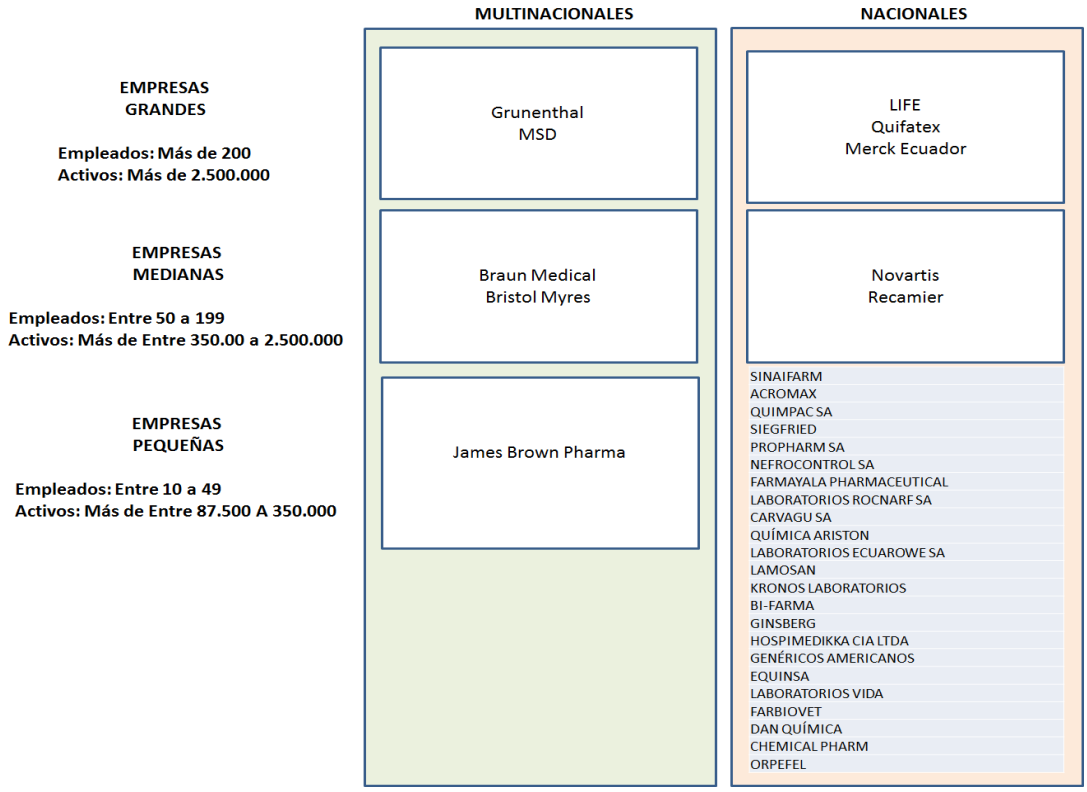
El desarrollo de un CRM especializado tiene un costo menor que el SAP sin embargo sus costos son altos, aspecto que demanda de la fijación de un presupuesto para poder equipar a la empresa y si es necesario a la cadena de abastecimiento y puntos de venta de equipos que garanticen su funcionamiento.

Otro aspecto fundamental, como se indicó anteriormente es la necesidad de personal calificado tanto en su desarrollo como implementación y uso, demandando de programas de capacitación que eliminen las resistencias propias presentadas en la aplicación de cambios. El requerimiento de los recursos es una barrera en la utilización e implementación de CRM que ha limitado a las empresas farmacéuticas en Ecuador que no en su totalidad pueden optar por su aplicación, lo que genera ventajas principalmente a las empresas internacionales que utilizan sistemas a nivel mundial permitiendo su utilización.

3.2 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD EN SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE VENTA DE FÁRMACOS EN ECUADOR

Una vez definidos los factores determinantes en la implementación de un CRM, se ha establecido dos grupos de empresas divididos en categorías para posteriormente analizar su factibilidad.

Gráfico No. 30- Empresas de venta de Fármacos en Ecuador



Elaborado por: Autores

Clasificadas las empresas, se establece una evaluación mediante la observación de factibilidad en función de los factores citados, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro No. 20- Análisis de la factibilidad en la implementación del CRM

PROCESOS	TRANSNACIONALES			NACIONALES		
	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS
Nivel I						
Integración de las áreas internas						
Levantamiento de los procesos	X	X	X	X	X	X
Conformación de las Cadenas de Valor	X	X	X	X	X	X
Conformación de los diagramas de flujo	X	X	X	X	X	X
Análisis de Valor Agregado	X	X	X	X	X	X
Diseño de los procesos internos	X	X	X	X	X	X
Establecimiento del Modelo de Control Interno	X	X	X	X	X	X
Definición de Indicadores por áreas	X	X	X	X	X	X
Establecimiento de los rangos de comportamiento						
Definición de las frecuencias de control	X	X	X	X	X	X
Conformación del Equipo de Control Responsable	X	X	X	X	X	X
Nivel II						
Integración del Proveedor						
Definición de los proveedores por línea de servicio ABC	X	X	X	X	X	X
Establecimiento de los perfiles de los proveedores	X	X	X	X	X	X
Calificación de los proveedores actuales	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de la aplicación CRM para	X			X		

comunicación con Proveedores						
Preparación del Equipo Técnico y Tecnológico	X			X		
Desarrollo del programa de capacitación	X			X		
Ejecución de la capacitación	X			X		
Pruebas de Funcionamiento	X	X		X	X	
Ajustes	X	X		X	X	
Nivel III						
Integración con el Punto de Venta						
Determinación de los puntos de venta	X	X	X	X	X	X
Desarrollo del CRM de relación	X	X		X	X	
Capacitación al punto de venta	X			X		
Pruebas de funcionamiento	X			X		
Ajustes	X			X		
Integración con el cliente final						
Determinación del perfil del cliente final	X	X	X	X	X	X
Desarrollo del CRM de relación	X	X		X	X	
Difusión del uso del CRM	X	X		X	X	
Difusión de manuales de uso	X	X	X	X	X	X
Pruebas de funcionamiento	X	X		X	X	
Ajustes	X	X		X	X	

Fuente: Observación
Elaborado por: Autores

Si se asigna un punto a cada actividad necesaria para la implementación, los resultados obtenidos son:

Cuadro No. 21-Factibilidad

TIPO	TASA
Empresas Grandes	100,0%
Empresas Medianas	75,86%
Empresas Pequeñas	51,72%

Fuente: Observación
Elaborado por: Autores

Las empresas grandes cumplen a cabalidad todas las exigencias para disponer de un CRM integral, que permita relacionar a los proveedores, sus áreas y puntos de venta, generando una difusión eficiente para el cliente final.

- Por su parte, las empresas medianas, alcanzan un 75,86% de factibilidad, siendo su mayor problema la integración de los proveedores y el cliente final, aspecto que genera altos costos que no son viables.

- Las empresas pequeñas presentan un 51,72% de factibilidad, teniendo problemas en la integración de proveedores, puntos de venta y el desarrollo de las aplicaciones informáticas y equipamiento tecnológico requerido cuyos costos hacen poco factible el cumplimiento de estos procesos.

Las debilidades presentadas pueden ser superadas en función a iniciativas que cada empresa establezca de manera individual y colectiva, pudiendo inclusive compartir aplicaciones a fin de reducir sus costos de implementación que representa la principal barrera de desarrollo.

En función de la clasificación realizada, es importante citar que la mayoría de las empresas dedicadas a la venta de fármacos en el país son pequeñas, situación que representa una

barrera para la adopción de CRM integrales, afectando su nivel de competitividad, situación que representa un bloqueo para el desarrollo de este sector y que debe ser objeto de procesos inclusive de participación del Estado para fomentar una mayor accesibilidad a procesos de mejoramiento y uso de modelos de gestión administrativa.

Análisis del Impacto y Mecanismo de Fidelización:

Uno de los factores relevantes en el proceso de implementación de un CRM es el aporte en la fidelización del cliente. Debe entenderse a este como un comportamiento generado del cumplimento a cabalidad de las necesidades del cliente generando en su mente elementos que le permiten relacionarse con una determinada marca como se detalla a continuación:

Gráfico No. 31- Fidelización del Cliente

Fuente: Porter, 1987, p.89
Elaborado por: Autores

Como se observa, el proceso de fidelización es el resultante de un proceso, que inicia con la relación de la necesidad del cliente con el producto y servicio de la industria farmacéutica para en función de la percepción de lo recibido establece el nivel de satisfacción. Cuando

sus expectativas han sido cubiertas genera fidelización que permite el posicionamiento de una determinada marca. Al respecto, es importante citar que el CRM es un mecanismo que aporta al proceso de fidelización, sin embargo no es el único debido a que su gestión se focaliza en el servicio prestado debiendo complementarse con la calidad del producto.

Bajo este aporte, la implementación de un CRM fomenta la fidelización en los siguientes aspectos:

- Agilita el servicio, reduce los tiempos de atención y de información requerida por el cliente
- Establece un puente de comunicación el cual atiende permanentemente al cliente permitiendo brindarle asistencia sobre requerimientos
- En el caso de producirse quejas, establece inmediatamente sus causas para evitar que se presenten nuevamente.

Dados el aporte del CRM al proceso de fidelización, la calificación de su impacto es alto y fundamental, apoyando al proceso de satisfacción del cliente que como se expresó anteriormente es el sustento elemental para la fidelización.

Un elemento importante a citar que analizando el proceso de fidelización, debe entenderse que el CRM no es un fin sino un medio, en el sentido de que el cliente no identifica la existencia del CRM sino del servicio que este presta. De esta manera, puede calificarse al CRM como un modelo de gestión invisible para el cliente que mejora los procesos internos para que el cliente obtenga un resultado esperado óptimamente.

Analizando la fidelización del cliente, el impacto a obtener en las empresas que lo utilicen puede resumirse en los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento del crecimiento en ventas producto a que activa el marketing directo dado por las recomendaciones de un cliente satisfecho a otros clientes potenciales.
- Facilita la introducción de los productos en los mercados lo que fomenta un proceso de expansión.
- Permite sostener el posicionamiento alcanzado evitando que los clientes prueben productos de la competencia.
- Establece una ruta para alcanzar el liderazgo en el mercado si este es un objetivo de la empresa.
- Mantiene los productos producidos dentro del TOP 5 del cliente, es decir las marcas que piensa cuando tiene la necesidad.

En el fortalecimiento de la fidelización del cliente, el CRM genera un impacto positivo siendo un factor que incentiva a las empresas a su utilización. Debe acompañarse a un producto de calidad para conformar una estructura eficiente.

Con relación a la factibilidad estudiada, las empresas grandes disponen de un elemento fundamental en su aplicación, apoyando al posicionamiento de sus marcas, situación que conforme lo expuesto por Porter (1987), constituye una barrera de entrada adicional en el mercado que afecta a los medianos y pequeños productores. (p.9)

Al apoyar al proceso de fidelización, el CRM se constituye en un elemento generador de ventajas competitivas debido a que su gestión permite el reconocimiento de marca, factor que permite la expansión del mercado y la introducción de nuevos productos respaldos por la misma marca, situación que permite entender el aporte de este modelo en los procesos relacionados al marketing como ventas, publicidad, promoción, entre los más importantes.

CAPÍTULO IV

IMPACTO DE LA UTILIZACIÓN DE CRM EN EMPRESAS DE VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN ECUADOR, PERÍODO 2007-2012

4.1 ELEMENTOS DE ESTUDIO DEL IMPACTO

El mercado de la venta de fármacos en el país mantiene tendencias crecientes situación que genera un importante nivel de competitividad y por ende mejoramiento de sus modelos de gestión interna. En tal virtud, el impacto en el uso de los CRM debe ser medido en función de varios ejes para disponer de información completa que determine los beneficios alcanzados y los factores que deben mejorarse.

Gráfico No. 32- Elementos de estudio para analizar el impacto de los CRM durante 2007-2012

Elaborado por: Autores

4.1.1 Competencias del Personal

El impacto del sector farmacéutico en el uso de los CRM tiene vigencia en el mercado en general provocando cambios en varias estructuras que favorecen su crecimiento. La adopción de modelos de gestión tecnológica produce una demanda de personal calificado, el cual presiona a la sociedad para disponer de las competencias necesarias. En este caso, las universidades y escuelas politécnicas así como los centros de formación informal encuentran una mayor demanda en la población lo que da lugar a la apertura de nuevas carreras, cursos y programas de capacitación.

En este caso como se observa el perfeccionamiento de las empresas dentro de las cuales se encuentran las farmacéuticas generan una importante demanda de competencias, destrezas, capacidades y habilidades las cuales dan lugar a su vez a un perfeccionamiento de las instituciones cuyo rol se basa en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Al respecto, es posible citar los siguientes elementos que producen el impacto citado:

- Las empresas del sector farmacéutico al mantener procesos de relación con el comercio exterior en cuanto a comercialización de fármacos y materias primas para su producción disponen de mecanismos tecnológicos los cuales producen demanda interna de personal calificado, situación que permite un perfeccionamiento de los modelos de educación locales, los cuales apoyan a disponer de un crecimiento sostenido.

- Los CRM implementados dan lugar a una visualización del uso de tecnología en modelos de gestión lo que fomenta la investigación y desarrollo de aplicaciones para empresas aun cuando pertenezcan a otro sector.

La competitividad que producen las empresas del sector farmacéutico representa un mecanismo de impulso para el desarrollo de modelos de gestión viables orientados a mejorar la calidad en el servicio prestado. El uso de tecnología en modelos como el CRM,

representan un medio de transferencia necesaria para incentivar el crecimiento del mercado a través de mayor calidad en los productos, mayores niveles de economías de escala, perfeccionamiento de sus procesos de comercialización, entre otros. Este proceso produce un importante impacto que se puede describir en los siguientes aspectos:

- La transferencia de tecnología de las empresas pertenecientes al sector farmacéutico impulsa a una mejor competitividad interna lo que permite elevar la satisfacción del cliente.

- La transferencia de tecnología fomenta la difusión de conocimiento en la población y estimula los procesos de investigación necesarios para que el mercado sea más competitivo.

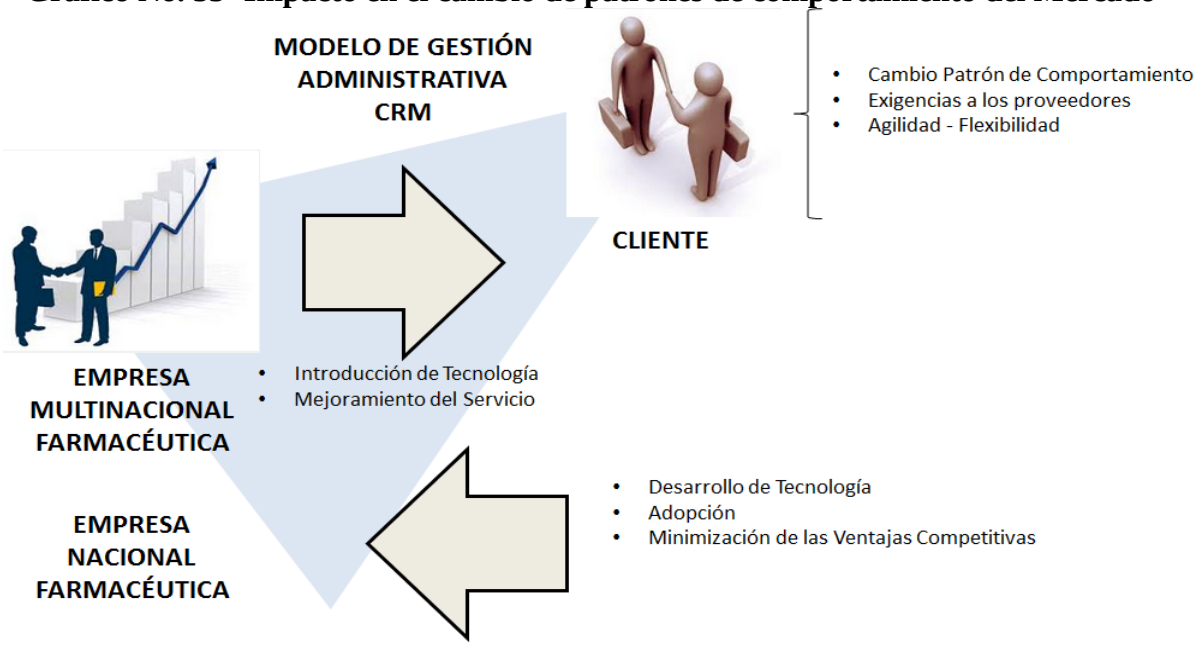
4.1.2 Preparación del Mercado

La introducción de modelos CRM especializados como los utilizados por el sector farmacéutico establece un impacto en los patrones de comportamiento de los mercados. El uso de la tecnología en los procesos administrativos establece cambios en la manera como el cliente se interrelaciona con la empresa, los cuales tienden a ser más agiles y flexibles. Estos cambios generan que el cliente demanda de la misma calidad de servicio para otras empresas, generando un efecto dominó que impulsa el crecimiento de todos los sectores económicos.

Cuando el cliente inicia el proceso de uso de los CRM va adquiriendo progresivamente experiencia en el manejo, descubriendo las ventajas que su desarrollo producen. Estos cambios, posteriormente se transforman en elementos básicos requeridos los cuales son demandados de manera natural presionando a la oferta a su adopción.

En este caso, las empresas multinacionales farmacéuticas introducen sus modelos de gestión que son aplicadas a nivel mundial, modifican los patrones del cliente y obligan a las empresas nacionales a adoptarlas, generando mecanismos de perfeccionamiento del mercado como se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 33- Impacto en el cambio de patrones de comportamiento del Mercado



Elaborado por: Autores

Analizando el impacto en el mercado, se pueden citar las siguientes conclusiones:

- La utilización de CRM en el sector farmacéutico constituye una influencia clara en el comportamiento del cliente, generando una presión a las empresas principalmente nacionales para que incorporen modelos de gestión más efectivos.

- La influencia de los CRM establecen cambios en la administración del negocio que deben ser adoptados por las empresas farmacéuticas participantes en el mercado para permitir obtener una participación de mercado.

- Los CRM se transforman en un mecanismo natural en el cliente, generando una obligación en su adopción.

Bajo las conclusiones presentadas, se observa que los CRM tienen un alto impacto en el comportamiento del cliente que busca siempre una mejor atención, agilidad en los procesos de pedido y control de calidad para evitar errores que afecten sus intereses. En Ecuador, este cambio se ha producido inicialmente por la alta cantidad de empresas multinacionales dedicadas a la producción y comercialización de fármacos vigentes en el mercado, situación que ha dado paso a la incorporación de tecnología que se ha convertido en la base de relación con los clientes. Las empresas nacionales han tenido que reaccionar dando lugar al desarrollo de modelos CRM que permitan minimizar las ventajas iniciales alcanzadas por quienes la aplicaron inicialmente. En este caso, es posible observar una característica en el mercado farmacéutico ecuatoriano, el cual se puede calificar como reactivo, es decir espera que se introduzcan modelos más efectivos, cambien los patrones de comportamiento para adoptar cambios necesarios, situación que produce que las empresas nacionales en este sector sean seguidoras de las multinacionales.

Ecuador no es un país productor de tecnología más bien se ha convertido en un consumidor. Este aspecto se ha replicado en el desarrollo de modelos de gestión administrativa como los CRM. Las empresas farmacéuticas nacionales no proponen procesos innovadores, sino acogen los introducidos por su competencia, aspecto que limita su participación principalmente a ser seguidoras y no líderes.

4.1.3 Preparación técnica y tecnológica

Los CRM especializados que utiliza el sector farmacéutico corresponden a modelos integradores que permiten a las empresas controlar todos los procesos de producción y comercio. Su desarrollo demanda de equipamiento técnico que requiere de cambios en los servicios ofertados en el país. Inicialmente, en los años 2007-2009 la comunicación se

fundamentaba en redes internas mediante cableado y fibra óptica dando lugar a sistemas de intranet que permitían la comunicación de las empresas multinacionales con sus matrices. Posteriormente, en el período 2009-2011 las redes de fibra óptica perfeccionaron sus mecanismos y permitieron mayor flujo de datos en cuanto a cantidad, tipo y frecuencia, dando lugar al desarrollo de CRM más eficientes. En este aspecto, durante este periodo se incorporó el flujo de voz e imágenes situación que permitió tener mayor interacción con el cliente. Durante este mismo periodo se instauró un amplio desarrollo del internet, dando lugar a hostings de mayor capacidad los cuales eliminaron la necesidad de servidores locales, permitiendo disponer de espacios en línea que facilitaron la comunicación On Line. La web 2.0 dio lugar a la construcción de plataformas bidireccionales las cuales son altamente utilizadas por los CRM para mantener una mejor relación con el cliente.

Finalmente, en el período 2011-2012 se dio lugar a la videoconferencia masiva, misma que puede ser incorporada a celulares inteligentes y tablets, las cuales se constituyen en una herramienta que permite al cliente mantenerse en contacto con el proveedor independientemente del lugar en donde se encuentre. Durante este periodo, el desarrollo del hardware basado en dispositivos móviles de alta capacidad, permitió fomentar nuevas formas de comunicación como los códigos QR los cuales pueden brindar información sin la intervención de personas, facilitando el acceso a datos mediante el uso de dispositivos móviles.

El desarrollo de los sistemas de interconexión de hardware a través de redes inalámbricos principalmente, así como el mejoramiento de los dispositivos de recepción, dieron lugar a CRM con mayor cobertura, los cuales permiten al cliente interrelacionarse con la empresa desde cualquier lugar del mundo en cualquier momento. Su desarrollo representó el uso del Business Inteligence basado en silogismos que simulan el razonamiento del cerebro humano realizado por máquinas.

El impacto en el desarrollo de la técnica y tecnología de los CRM especializados introducidos por las empresas del sector farmacéutico en el país, pude describirse en los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de la infraestructura de comunicación en el país, mediante el perfeccionamiento de la fibra óptica, sistemas web y desarrollo de intranet
- Mejoramiento del hardware con la introducción en el mercado de dispositivos móviles inteligentes como celulares y tablets.
- Mejoramiento de los sistemas de seguridad informática establecieron mayor seguridad de datos
- Desarrollo de software libre promueve aplicaciones especializadas a las necesidades del sector farmacéutico.

4.1.4 Registros Estadísticos del Servicio

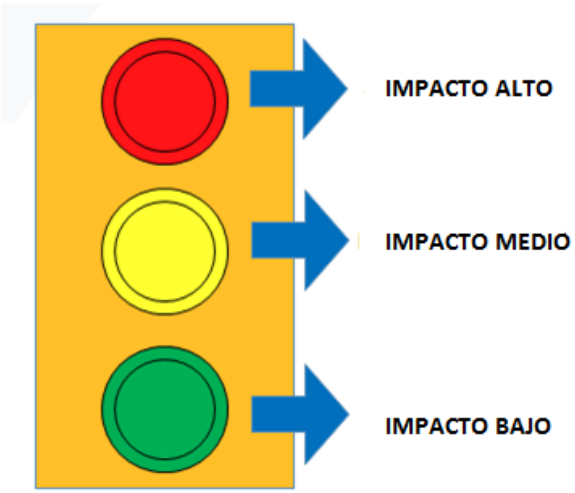
Una debilidad encontrada en el estudio de impacto realizado es el registro estadístico vigente en cuanto a la participación del cliente con CRM especializados en el sector farmacéutico. Por la oferta y demanda citada se puede concluir que su utilización ha tenido el siguiente impacto:

- Permite disponer de conocimiento del comportamiento cíclico del mercado, situación que en el período estudiado se encuentra en desarrollo.
- Las empresas nacionales no proporcionan información sobre la cobertura de sus CRM y los beneficios alcanzados
- No existe un centro de levantamiento de datos de servicio que permita realizar un comparativo.

4.2 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA UTILIZACIÓN DEL CRM EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Conforme las variables estudiadas en el período, el impacto de los CRM es variado, teniendo áreas que han sufrido importantes modificaciones en la fidelización del cliente y otras no. Para tener un mayor conocimiento de su desarrollo, por cada uno de los ejes planteados se ha generado una matriz con variables que se calificaron mediante el uso de la metodología semáforo acorde al siguiente procedimiento:

Gráfico No. 34- Sistema de Evaluación del Impacto



Elaborado por: Autores

Cuadro No. 22- Calificación de Impacto

RIESGO	PUNTAJE	DESCRIPCION
ALTO	2	
MEDIO	1	
BAJO	0	

Elaborado por: Autores

Impacto Alto

Cuando la utilización del CRM ha provocado cambios en los diferentes ámbitos del mercado y en las empresas farmacéuticas en Ecuador dando lugar a una amplia fidelización de los clientes

Impacto Medio o Moderado

Cuando la utilización de CRM ha provocado modificaciones moderadas en el proceso de fidelización de los clientes

Impacto Bajo

Cuando la utilización del CRM no ha provocado ninguna modificación en el mercado ni tampoco, ha aportado a la fidelización de los clientes.

4.2.1 Aplicación de la Metodología:

Definidos los parámetros de calificación, se procede a evaluar la fidelización del cliente por medio de su uso:

4.2.1.1 Marco Legal

Cuadro No. 23- Impacto del Marco Legal

	FIDELIZACIÓN CLIENTE		
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
La incorporación del Comercio Electrónico en la Ley ecuatoriana ha apoyado a los CRM a contar con procesos legalmente respaldados lo que permite tener mayores garantías en la celebración de negocios	2		
La Ley de Antimonopolio ha permitido que empresas nacionales e internacionales adopten sistemas CRM que mejoran el servicio, dando lugar a una mejor competitividad	2		

El marco legal disponible permite generar mayor seguridad en las operaciones mediante los CRM utilizados por el sector farmacéutico		1	
El marco legal disponible fomenta el uso de los CRM como medios para agilitar la negociación en el mercado		1	
El uso del CRM dispone de procesos que respaldan a los clientes, permitiéndoles utilizarlos como mecanismos de gestión que permiten tener un mejor servicio		1	
TOTAL	**4**	**3**	**0**

Elaborado por: Autores

El fortalecimiento del marco legal durante el periodo estudiado mediante las leyes citadas ha fomentado que los CRM generen fidelización en el cliente debido a que proporcionan seguridades para su utilización. Aspectos como pago On Line, entrega de información, entre otros son altamente vulnerables, por lo que no permiten su uso, sin embargo los procesos establecidos en ley como la firma digital han permitido que estas transacciones sean seguras. En este caso, los CRM han tenido un mayor aporte al mercado siendo el marco jurídico un aspecto fundamental para su promoción en el mercado ecuatoriano.

4.2.1.2 Preparación de Mercado

La preparación del mercado hace referencia a los cambios en los patrones de comportamiento que los CRM han producido en los clientes, incidiendo estos en la fidelización con los ofertantes. Al respecto, se han planteado las siguientes variables para determinar su impacto.

Cuadro No. 24- Preparación del Mercado

	FIDELIZACIÓN CLIENTE		
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
La disponibilidad de los CRM hace más ágil la comunicación del cliente con la empresa permitiendo una mejor integración	2		
El CRM brinda información sobre los fármacos, sus características y condiciones de venta	2		
El CRM permite solventar inquietudes al cliente de manera oportuna fomentando una mejor calidad de servicio	2		
El CRM permite al cliente pagar On Line lo que reduce el tiempo en la operatividad		1	
El CRM permite realizar los periodos independientemente de la fecha y hora		1	
El CRM permite al cliente conocer las ofertas de manera adecuada beneficiándose de las promociones definidas	2		
TOTAL	8	2	0

Elaborado por: Autores

La implementación de CRM ha fomentado un servicio más ágil que ha integrado al cliente, aspectos que generan fidelización por lo que su impacto es Alto principalmente. El disponer de un servicio permanente que pueda ser utilizado sin restricciones en cuanto a horario y fechas en la información y comunicación ha incidido en un mejor

posicionamiento de las empresas participantes, factores que representan beneficios propios de este tipo de modelos y que se observa que han cumplido con su objetivo.

4.2.1.3 Competencias Personal

Cuadro No. 25- Preparación de los Mercados

	FIDELIZACIÓN CLIENTE		
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
El mejoramiento de las competencias, habilidades, capacidades y destrezas del personal, producto de la incorporación de mejores programas de capacitación y formación en Universidades y centros por la influencia de los CRM introducidos por las empresas farmacéuticas ha contribuido a mejorar el servicio	2		
El perfeccionamiento del personal para administrar los CRM contribuyó al mejoramiento en la atención al cliente	2		
El cliente dispone de una atención más ágil acorde a los requerimientos necesarios	2		
Los CRM han fomentado a una depuración del personal interno, situación que ha permitido contar con profesionales calificados en sus áreas de servicio y atención		1	
Los CRM han contribuido a disponer de procesos que aporten valor agregado en función de las necesidades de los clientes		1	
Los CRM han impulsado la conformación de procesos ordenados eliminando burocracias y cuellos de botella que afectan el rendimiento de servicio		1	
El cliente cuenta en la actualidad con sistemas adecuados acorde a su necesidad para obtener información y proceder a realizar pedidos acorde a sus requerimientos	2		
TOTAL	**8**	**3**	**0**

Elaborado por: Autores

Se observar que los CRM introducidos por las empresas farmacéuticas han promocionado una mejor organización interna, contando con procesos definidos y con personal calificado lo que incide adecuadamente en la fidelización del cliente.

En este caso, la atención ágil y eficiente es determinante en la fidelización del cliente encontrando que esto se ha producido por la presión de la población en contar con programas de capacitación formal e informal lo que ha dado lugar a una mejor oferta académica que ha permitido consolidar los CRM en el mercado.

El mejoramiento de los procesos de servicio ocasionados por el CRM ha influenciado también en el perfeccionamiento del personal, aspectos que son elementales para la fidelización del cliente y que han sido recogidos en las variables incorporadas en este elemento.

4.2.1.4 Preparación Técnica y Tecnológica

El desarrollo de los CRM ha sido viable por el desarrollo de la infraestructura tecnológica en el país, en este caso la disponibilidad de fibra óptica como hardware ha permitido que su uso se aumente progresivamente. La fidelidad del cliente en cuanto a estos elementos se describen en las siguientes variables:

Cuadro No. 26- Preparación Técnica y Tecnológica

	FIDELIZACIÓN CLIENTE		
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
La disponibilidad de dispositivos móviles genera una mayor utilización del CRM lo que fomenta la obtención de un servicio oportuno	2		
El uso de los dispositivos inteligentes facilita la disponibilidad de servicio	2		
La mayor infraestructura de red óptica facilita la conectividad con la empresa comercializadora de fármacos lo que permite disponer de un mejor servicio		1	
La infraestructura tecnológica demandada no es costosa, lo que incentiva la utilización del CRM		1	
Los celulares así como las tablets hacen viable la utilización del CRM de una manera cómoda por parte del cliente	1		
TOTAL	**5**	**2**	**0**

Elaborado por: Autores

La disponibilidad en el mercado de hardware y mayor infraestructura tecnológica ha sido un factor determinante en el aporte de los CRM en la fidelización de los clientes. Las ventajas de utilizar los dispositivos móviles y poder comunicarse con las empresas proveedoras en cualquier momento han fomentado que su uso sea indispensable aspecto que mejora la integración del cliente y por ende las relaciones comerciales. En este caso, es importante citar que los pedidos cada vez más se concentran mediante el CRM que con medios tradicionales como el uso del teléfono, lo que implica un verdadero cambio en los patrones de comportamiento de los clientes.

4.2.1.5 Registros Estadísticos de Servicio

Los registros estadísticos de servicio permiten al cliente obtener información sobre el comportamiento de su mercado, identificar los productos más y menos comercializados y las reacciones de sus clientes. Como se indicó anteriormente, la importancia en su contenido no permite mayor acceso para identificar su generación actual en las empresas vigentes en el mercado, no obstante su impacto pudo evaluarse en base a las siguientes variables desarrolladas:

Cuadro No. 27- Registros Estadísticos de Servicio

	FIDELIZACIÓN CLIENTE		
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Los registros estadísticos le permiten al cliente tomar decisiones sobre su mercado lo que genera eficiencia en sus pedidos		1	
Los registros estadísticos le permiten anticipar escenarios futuros por lo que pueden proveerse de productos a tiempo		1	
Los registros estadísticos permiten al cliente manejar adecuados sistemas de abastecimiento para evitar costos innecesarios			0
Los registros estadísticos fomentan una mayor organización interna determinando los problemas oportunamente			0
TOTAL	0	2	0

Elaborado por: Autores

Se observa que pese a la importancia en la generación de registros estadísticos, su uso no es generalizado ni aprovechado ampliamente. Esto sin duda se entiende va a cambiar en la medida en que los niveles de competitividad presionen al cliente a disponer de mayor eficiencia, situación que determina el uso de información de manera más amplia.

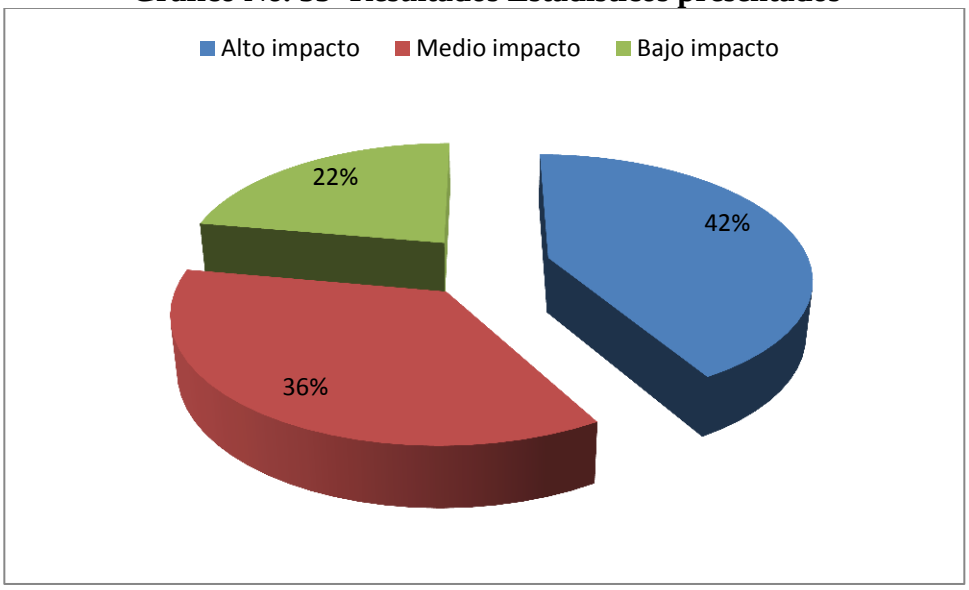
El estudio de impacto desarrollado permite identificar en forma general los siguientes resultados de impacto, obtenido en base del levantamiento estadístico realizado conforme se describe a continuación:

Cuadro No. 28- Resultados Estadísticos presentados

DATOS	CANTIDAD	TASA
Total de variables evaluadas	27	100%
Alto impacto	15	55,56%
Medio impacto	13	48,15%
Bajo impacto	8	29,63%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 35- Resultados Estadísticos presentados



Elaborado por: Autores

La observación realizada permite observar que la implementación de un CRM dispone de varios elementos que fomentan la fidelización del servicio, teniendo un alto impacto en el mercado. Dentro de los aspectos que confirman lo expuesto, se ha procedido a relacionar a la fidelización con los beneficios de su implementación en el sector de comercialización de fármacos tomando como referencia lo analizado en el período citado.

Cuadro No. 29- Fidelización del cliente en base de los beneficios del CRM aplicado en las empresas farmacéuticas

BENEFICIO	FIDELIZACIÓN
Mejor Comunicación con el Cliente	Permite la integración del cliente fomentando relaciones a largo plazo.
Mejor Información de los productos comercializados y promociones al cliente	Permite conocer los beneficios de los productos para a su vez trasladar la información al cliente final.
Facilidad en la realización del pedido	Permite obtener agilidad en el cumplimiento de los procesos de abastecimiento necesarios para disponer de los fármacos requeridos por el cliente
Facilidad para resolver inquietudes de los productos comercializados	Permite solventar cualquier inquietud referente al producto lo que a su vez mejora la calidad de servicio prestado.
Disponibilidad de información 24 horas	Permite disponer de servicio conforme los horarios del cliente lo que genera facilidad en la coordinación
Uso de varios dispositivos móviles para establecer contacto con el proveedor	Permite realizar pedidos desde cualquier parte en el mundo situación que facilita el monitoreo del negocio por parte de sus propietarios
Posibilidad de obtención de registros estadísticos de los servicios prestados	Permite conocer el comportamiento del cliente anticipadamente dando lugar a escenarios de ocurrencia que facilita la definición de programas y presupuestos
Facilidad de conocer el inventario, fechas de entrega de los pedidos, entre otros	Permite mantener un control efectivo dentro de los procesos internos lo que facilita el cumplimiento de los objetivos

Elaborado por: Autores

La fidelización del cliente por la adopción de un CRM es alta, la mayor calidad en la atención del servicio, la disponibilidad de procesos ágiles y flexibles y la mayor cobertura de comunicación son elementos que han transformado ampliamente los patrones de comportamiento de los clientes. La facilidad de los puntos de venta como farmacias, supermercados entre otros que demandan de los productos de las empresas farmacéuticas se han incorporado dentro de redes internas de CRM para mejorar su funcionamiento lo que ha incidido también en un mejoramiento de su servicio al cliente.

La cobertura de los CRM en las empresas farmacéuticas durante el periodo estudiado, no solo se ha enfocado a nivel interno de su gestión sino han entregado a los puntos de venta aplicaciones que les permitan mejorar su funcionamiento lo que incide también en la fidelización. En este caso por ejemplo, sistemas contables, de pedido, consulta y control son aplicaciones del CRM incorporadas en farmacias como Ways, Fybeca, Sana Sana entre otras. Estas aplicaciones se describen en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 36- Extensión del CRM en los puntos de Venta

Elaborado por: Autores

Los servicios dados por el CRM hacen que los puntos de venta mantengan relaciones a largo plazo con las empresas productoras lo que permite aumentar la fidelización, situación que inclusive puede ser considerada como una estrategia. La disponibilidad de servicios que permitan mejorar el rendimiento de los puntos de venta establece una integración que se fomenta en base a los montos de compra. En este caso, las aplicaciones citadas no son cobradas pero a cambio el punto de venta debe manejar volúmenes constantes mínimos de venta.

Es importante citar que acorde al marco jurídico citado en la Ley de Antimonopolios, la estrategia citada puede ser observada ya que no es posible ejercer presión por parte del productor al cliente, sin embargo en el periodo estudiado este factor era altamente utilizado y no restringido bajo ningún marco jurídico.

La implementación de CRM en el sector farmacéutico ha producido altos impactos en el cliente lo que ha generado nuevos comportamientos de desarrollo que han sido debidamente estudiados. Los beneficios en su implementación quedan demostrados siendo un modelo enfocado a mejorar la calidad en cuanto a la integración del cliente basando en la comunicación e información constante. La tecnología ha sido un importante aporte para el desarrollo de los CRM, factor que representó en el periodo estudiado un impulso para su implementación.

El marco legal también ha contribuido a impulsar el uso de los CRM en la mayoría de mercados incluido el farmacéutico, en donde en el periodo estudiado se ha ampliado su cobertura lo que fomenta la seguridad jurídica necesaria para alcanzar un mayor desarrollo.

Las tendencias futuras, establecen un sólido posicionamiento del CRM situación que se espera sea un mecanismo de mayor utilización y perfeccionamiento en beneficio de la fidelización del cliente.

CONCLUSIONES

Acorde a los capítulos desarrollados y habiéndose culminado la investigación, se han formulado las siguientes conclusiones:

El estudio determinó que el CRM es un modelo de gestión administrativa integral que abarca todas las áreas de la empresa, marketing, finanzas, administración y operaciones, sustentado en una estructura conformada en niveles. El primer nivel se basa en mejorar el control interno permitiendo que cada colaborador se integre a la empresa, el segundo permite la integración del proveedor y el tercero la integración del cliente. Su desarrollo se fundamenta en un proceso ordenado, lógico y secuencial que permite una implementación efectiva a fin de que cada empresa pueda maximizar su participación generando valor al cliente, permitiendo de esta manera desarrollar un crecimiento progresivo y constante.

El desarrollo científico y tecnológico vigente ha permitido que el CRM pueda superar limitantes de distancia física. El internet por ejemplo, permite que la empresa se encuentre junto al cliente pudiendo ser operado desde un computador, celular inteligente, Tablet, entre otros. Esta capacidad se relaciona a los nuevos patrones de comportamiento de compra del cliente en donde son justamente estos dispositivos parte esencial para permitir brindar un servicio eficiente de manera permanente.

La oferta en Ecuador de CRM especializados en la industria farmacéutica es limitada, el estudio pudo ubicar a 14 proveedores, lo que genera dificultades en su adopción principalmente a las empresas nacionales que han tenido en muchos casos que incorporar áreas para generar un desarrollo personalizado. Por su parte, el 90% de las empresas transnacionales existentes en Ecuador, utilizan el sistema System Aplications Products SAP, el cual por costos es poco accesible para las empresas nacionales lo que ha afectado su capacidad de servicio.

El estudio desarrollado pudo confirmar que uno de los principales problemas del cliente en la actualidad es la demora en la recepción de pedidos. El 58,75% de los clientes confirmó que la demora en la entrega se encuentra entre 21 a 30 días, lo que ha afectado ampliamente la calidad del servicio. A esta situación se suma el problema de que los pedidos no llegan completos, en donde el 29,74% de los puntos de venta indicó esta situación que afecta la imagen de los proveedores, situación que pueden mejorarse ampliamente con un CRM brindando sistemas de control adecuados y procesos de evaluación de satisfacción oportunos.

Los factores determinan antes en el proceso de implementación de un CRM aplicado a empresas farmacéuticas han sido detallados en base a un modelo definido en 5 pasos en los cuales se incluye la necesidad de mantener una visión de procesos, disponer de personal capacitado, ejecutar controles apoyados en indicadores de gestión, establecer una guía de implementación socializada con sus responsables y disponer de los recursos técnicos y tecnológicos requeridos. En este aspecto, existen varias herramientas que apoyan su implementación, destacándose la cadena de valor, la cual permite conformar estructuras visibles de los procesos internos clasificados en procesos de apoyo y críticos. En este aspecto, es responsabilidad de todos quienes conforman la empresa conformar mecanismos de desarrollo que permitan que el CRM sea un apoyo al cumplimiento de los objetivos internos.

El plazo de implementación de un CRM en la industria farmacéutica depende del tipo de empresa, sin embargo, el estudio desarrolló una propuesta estructurada que confirmó que puede aplicarse en un tiempo aproximado de 2 años. Es importante que su implementación debe fomentar el mejoramiento continuo, lo que establece que este proceso inicia pero no termina, siendo una responsabilidad de los responsables mejorar constantemente los servicios incluidos en el CRM

El desarrollo de los CRM en la industria farmacéutica ha sido identificado en tres períodos. El primero desde el 2007 al 2009 el cual se fundamentó en brindar información unidireccional, el segundo desde el 2009 al 2011 el cual se implementó sistemas de comunicación bidireccional en los cuales los clientes podían interactuar con las aplicaciones existentes y el tercer desde el 2011 a la actualidad el cual incorpora nuevas aplicaciones entre las cuales resalta el pago en línea, la masificación de la oferta y la implementación de dispositivos móviles.

El CRM impulsa importantes cambios en el mercado buscando que el cliente obtenga un mejor servicio. La introducción de la tecnología establece nuevos patrones de comportamiento del cliente, permitiendo ser más ágiles y flexibles en todos los procesos internos, los cuales determinan que su uso seguirá mejorando acorde al desarrollo de la tecnología. El estudio confirma un Alto impacto en aspectos de marco legal, preparación de mercado, competencias del personal y preparación tecnológica. Estos resultados señalan que este tipo de aplicaciones se encuentra en una etapa de universalización lo que supone un apoyo al crecimiento de este importante sector para la economía nacional.

RECOMENDACIONES

Evaluar las competencias del personal de cada una de las áreas internas de la industria farmacéutica para organizar programas de formación que permitan mejorar sus destrezas a fin de que el proceso de implementación del CRM sea efectivo, evitando de esta manera resistencias al cambio que pueden obstaculizar el proceso e impedir que este aporte al desarrollo y crecimiento de la organización.

Promover la obtención de mejor calidad de servicios de conectividad a través de la conformación de una asociación en la cual participen las empresas pertenecientes al sector farmacéutico, permitiendo mejorar las estructuras que puedan ser aplicadas para fomentar el crecimiento del mercado. El sector público puede aportar con proyectos focalizados en la medida que se propongan propuestas viables apoyadas por el sector privado lo que implicará un crecimiento amplio de la industria.

Incentivar el desarrollo de empresas proveedoras y diseñadoras de CRM en base al establecimiento de acuerdos sectoriales que permitan a estas empresas encontrar rentabilidad en este importante sector de la economía. Es importante la integración de las universidades y escuelas politécnicas a fin de que permita contar con personal calificado que apoye tanto en el desarrollo como en la implementación.

Establecer un esquema de control interno en base a indicadores de gestión que permitan evaluar si los problemas en cuanto a demora de despachos y errores en los pedidos han podido superarse con las aplicaciones de CRM implementadas, a fin de establecer mejoras continuas que eleven el rendimiento de la industria.

Aplicar un proceso efectivo de levantamiento de procesos que permita conocer la estructura actual de la empresa farmacéutica, fomentando cambios internos que faciliten la implementación del CRM en función de brindar un mejor servicio al cliente. Metodologías como Harrintong, Normativas ISO pueden ser un gran apoyo para establecer mejores condiciones que faciliten la implementación de las aplicaciones requeridas por cada empresa.

Desarrollar una planificación interna por cada empresa en base al modelo guía presentado el cual debe ser socializado en la empresa a fin de que todo el personal identifique su aporte dentro del modelo, facilitando su apoyo y desarrollo.

Difundir las experiencias y conocimientos en la implementación del CRM en la industria farmacéutica mediante la emisión de medios de comunicación escrita que permitan conocer sobre su importancia a fin de fomentar el crecimiento de la industria y la mejor gestión del CRM

Desarrollar ferias de tecnología especializadas para la industria farmacéutica a fin de que estas puedan conocer de mejor manera los equipos disponibles para facilitar su uso al servicio del cliente. El CRM demanda de tecnología y su uso puede representar la incorporación de nuevas tecnologías las cuales mejoren la calidad de servicio y permiten un crecimiento del sector.

BIBLIOGRAFIA:

Alonso, J, 2009, El CRM como mecanismo de asistencia al cliente, Estudios y Desarrollo de Centros de Gestión Informática, Universidad de Navarra, Madrid-España-

Anderson, K, 2010, The CRM change in process management, Global University Studies, 3th edition, EstadosUnidos.

Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador, Reporte de Gestión Interna, Consultas y Desarrollo, 2012.

Bligh, P, 2010, CRM Unplugged, Ed. CRM Aplications, 3th edition, Estados Unidos

Cámara de Comercio de Quito, Inversión en programas de dirección y capacitación, 2012

Carrión, M, 2008, Visión de Procesos en las empresas de producción, Biblioteca Administrativa, 3era edición, México-México.

Certificaciones Internacionales Industria Farmacéutica. CII2100.01, 2012

Daft, R, 2008, Procesos de Calidad para el mejorameinto de la atención al cliente, Ed. Ambar, 3era edición, España-España

Dyche, J, 2009, Tecnología en los negocios, Mc Grill Prenctice Hall, España-España

Evans, J, 2009, New vision of CRM, Ed. USA TECH, 2da edition, Estados Unidos.

Foss,B, 2007,CRM in Services, Ed. Technical Studies, 2th edition, EstadosUnidos

Gentle, Michael, 2009, The CRM Project Management, Ed. Building Realistic Expectations, 3th edition, EstadosUnidos

Hitpass, B, 2009, Los CRM en los negocios, Ed.Gestión Empresarial, 2da edición, Estados Unidos

Mattini, L, 2009, Desarrollo de procesos y calidad, Ed. Negocios y Gestión, 3era edición, Madrid- España.

Ministerio de Industrias y Productivad, Informe de competitividad de sectores económicos, 2012

Muñiz, L, 2010, Modelos de Gestión Empresarial, Ed. Estudios Administrativos Aplicados, 3era edición, México-México

Newell, F, 2010, The CRM Support, Ed. Bussiness Administration, 2th edition, Wisconsin-EstadosUnidos.

Peters, T, 2010, In Search of Excellence, Waterman Edition, 3erth edition, EstadosUnidos.

Porter, M, 1987, Ventajas Competitivas, Mc Grill Prentice Hall, 2da Edición España-España

Render, B, 2010, Modelos de Gestión Administrativa, Centro de Desarrollo Administrativo, Malcolm Baldrige, España-España.

Reynolds,J, 2011, La implementación del CRM, Negocios Empresariales en la Economía Mundial, 2da edición, Estados Unidos.

Scheider,G,2004: Comercio Electrónico, Ed. Tecnologia en Uso, 2da edición, Estados Unidos

Swift, R, 2009, CRM Como Mejoran las Relaciones con los clientes, Omega, 2da edición, Estados Unidos

Vidal, M, 2009, Procesos de Mejoramiento para empresas, Ed. Laboral 2000, 3era edición, Lima-Perú

Vidal,I, 2009, Desarrollo de gestión de procesos, Ed. Robles, 2da edición, Bogotá-Colombia.

Anexo No.1- Formato de Encuesta

La presente encuesta ha sido desarrollada con fines académicos, con el objetivo de obtener información sobre el nivel de fidelización en función de la calidad de servicios, sistemas de
de integración, comunicación e información de la industria farmacéutica. Favor responder con una X en la o las opciones que mejor expresen su criterio

Datos Generales **Fecha:** _____

Tipo de Empresa		**Años en el Mercado**	
Persona Natural		Menos de 1	
Sociedad de Hecho		Entre 1 a 5	
Compañía limitada		Entre 5 a 10	
Sociedad Anónima		Más de 10	
Otro			

Tipo de Venta		**Tipo de Compras**	
Al detal		Nacional	
Al por mayor		Internacional	
		Ambas	

Desarrollo:

1. ¿Cuál es el volumen de compra mensual de fármacos a empresas nacionales?

Menos de 1.000 dólares		Entre 10.001 a 15.000 dólares	
Entre 1.001 a 5.000 dólares		Entre 15.001 a 20.000 dólares	
Entre 5001 a 10.000 dólares		Más de 20.000 dólares	

2. ¿Cuál es la frecuencia de pedidos mensuales?

Una vez		Entre 11 a 15 veces	
Entre 2 a 5 veces		Entre 16 a 20 veces	
Entre 6 a 10 veces		Más de 21 veces	

3. ¿Cuáles son los medios más comunes de contacto con la industria farmacéutica?

Chat		Visita Vendedor	
Mail		Otro	
Teléfono		Asistencia a Punto de Venta	

4. ¿Califique la calidad de atención y respuesta frente a un requerimiento de compra?

Excelente		Bueno	
Muy Bueno		Regular	

5. ¿Califique el tiempo de demora entre el pedido y la recepción del producto?

Menos de 1 día		Entre 21 a 30 días	
Entre 2 a 5 días		Entre 31 a 60 días	
Entre 6 a 10 días		Entre 61 a 90 días	
Entre 11 a 20 días		Más de 90 días	

6. ¿Identifique los principales problemas existentes en la realización del pedido y su recepción?

Desorganización		Pedidos duplicados	
Falta de Control del pedido		Despachos incompletos	
Demora en la entrega		Pedido no despachado	

7. ¿Señale la calidad de información recibida de la industria farmacéutica sobre productos, promociones, características del producto?

Excelente		Bueno	
Muy Bueno		Regular	

8. ¿Califique su nivel de satisfacción frente al proceso de atención y cuidado de su cuenta?

Excelente		Bueno	
Muy Bueno		Regular	

9. ¿Califique el nivel de fidelización que usted tiene con la industria nacional de fármacos

Excelente		Bueno	
Muy Bueno		Regular	

10. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la atención recibida?

_____

_____

_____

_____

Fuente: Investigación
Elaborado por: Autores