



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

***CUSTOMER RETENTION* APLICADO PARA FARMACIAS INDEPENDIENTES DE LA CIUDAD DE AMBATO CASO: MEDIPLUS**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Pablo Alexander Larcos Montero

Director:

Dr. Ángel Rogelio Ortíz del Pino

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **PABLO ALEXANDER LARCOS MONTERO** con cédula de ciudadanía cédula de ciudadanía **1850045202**, autor del trabajo de graduación titulado: CUSTOMER RETENTION APLICADO PARA FARMACIAS INDEPENDIENTES DE LA CIUDAD DE AMBATO CASO: MEDIPLUS previo a la obtención del título profesional de **Licenciado en Administración de Empresas**, en la escuela de **Administración de Empresas**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2023



Pablo Alexander Larcos Montero

CC. 1850045202

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**SEDE AMBATO****APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO****Tema:*****CUSTOMER RETENTION* APLICADO PARA FARMACIAS INDEPENDIENTES DE LA CIUDAD DE AMBATO CASO: MEDIPLUS****Línea de Investigación:****ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL****Autor:**

Pablo Alexander Larcos Montero

Ángel Rogelio Ortíz del Pino, Dr. Mg.

CALIFICADORf. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mba.

CALIFICADORf. 

Freddy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

CALIFICADORf. 

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESASf. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESAf. 

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre, por ser mi ejemplo y brindarme su apoyo sincero e incondicional cada día, motivándome a cumplir todas mis metas y objetivos de vida.

A mi madre, por todo su amor, comprensión y sacrificio, me ha cuidado y respaldado en toda mi etapa académica.

A mis abuelos, por enseñarme el lado humano y sensible, impulsando siempre mis valores personales y agradecimiento a la vida.

A mi tutor Ángel Ortiz, por su permanente seguimiento, paciencia y comprensión en el desarrollo de este proyecto de titulación.

A todos los profesores de la Escuela de Administración de Empresas por haber transmitido sus conocimientos para mi desarrollo académico y profesional.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi pilar de vida.

A mis padres, Amador y Myriam.

A mis abuelos y mi familia.

A mis amigos.

RESUMEN

La necesidad, para el desarrollo del proyecto de investigación es que, actualmente, existe una falta de estudios y herramientas específicas en *customer retention*, para el sector farmacéutico de la ciudad de Ambato. En cuanto, a la importancia, es necesario destacar que es para brindar información valiosa sobre las mejores prácticas y estrategias de *customer retention*, mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de las mismas en un mercado cada vez más competitivo. El objetivo principal es el desarrollar un plan de *Customer Retention* para la farmacia Mediplus. Respecto a la metodología, se aplica un enfoque mixto para analizar datos, con el fin de obtener información sobre los factores del *customer retention*. Para ello, en primer lugar, se lleva a cabo la aplicación de una encuesta a los clientes actuales, con la finalidad de conocer la opinión sobre: su satisfacción, calidad del servicio, confianza, valor percibido y la imagen de marca. El resultado es un plan de *customer retention* estructurado en cuatro fases. La primera, consiste en la selección de un CRM que mejore la gestión y el control comercial. La segunda se enfoca en el análisis de ventas mediante *Recency, Frequency, Monetary Value, (RFM)* que en español significa Recencia, Frecuencia y Valor Monetario, para categorizarlos en ABC. La tercera se dedica al desarrollo de estrategias de fidelización adaptadas a las necesidades de la farmacia y su segmento de mercado. Y la cuarta, incluye un seguimiento continuo mediante indicadores, para facilitar la retroalimentación del plan.

Palabras claves: Fidelización al cliente, *customer retention*, estrategias de marketing.

ABSTRACT

The need for the development of the research project is that currently, there is a lack of specific studies and tools in customer retention for the pharmaceutical sector in the city of Ambato. As for the importance of this project, it is necessary to highlight that the aim is to provide valuable information about the best practices and strategies for customer retention in addition to enhancing profitability and sustainability in an increasingly competitive market. The main objective is to develop a customer retention plan for Mediplus pharmacy. Regarding the methodology, a mixed approach is applied to analyze data to obtain information about customer retention factors. In order to achieve this, a survey was first conducted among current customers to gather their opinions on satisfaction, service quality, trust, perceived value, and brand image. The result is a structured customer retention plan consisting of four phases. The first phase involves selecting a CRM system to improve commercial management and control. The second phase focuses on sales analysis using recency, frequency, and monetary value (RFM) to categorize them into ABC. The third phase is dedicated to developing customer loyalty strategies tailored to the pharmacy's needs and its market segment. The fourth phase includes continuous monitoring using indicators to facilitate feedback for the plan.

Keywords: Customer loyalty, customer retention, marketing strategies.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	III
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1 Conceptualización del Plan de <i>Customer Retention</i>	8
1.2 Teoría de la lealtad del cliente.....	9
1.3 Modelos de lealtad de los clientes.....	12
1.4 Concepto de experiencia del cliente.....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1 Definición de tipo y enfoque de la investigación	27
2.2 Análisis de la encuesta	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
3.2 <i>CRM (Customer Relationship Management)</i> adaptado al modelo de negocio de la Farmacia Mediplus	35
3.3 Análisis de las ventas de la farmacia.....	37
3.4 Desarrollo de las estrategias de <i>Customer Retention</i>	40
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	57

DECLARACIÓN DE SIGLAS

Zero Moment of Truth (ZMOT), que en español significa Momento Zero de la Verdad.

Second Moment of Truth (SMOT), que en español significa Segundo momento de la verdad.

Recency, Frequency, Monetary Value, (RFM) que en español significa Recencia, Frecuencia y Valor Monetario.

Statistical Package for Social Science (SPSS), que en español significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales.

Customer Relationship Management (CRM), que en español significa Gestión de Relación con los Clientes.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Business to Business (B2B), que en español significa Empresa para Empresa

INTRODUCCIÓN

La retención de clientes es fundamental para el éxito, a largo plazo, de cualquier negocio, en especial hacia las farmacias independientes, es importante destacar que el mantener a un cliente existente es mucho más rentable que atraer a uno nuevo. Para lograr esto, las farmacias independientes deben enfocarse en ofrecer una experiencia excepcional al cliente, lo que puede llevar a una mayor satisfacción, lealtad y recomendación. Por lo tanto, el *customer retention*, resulta ser una estrategia necesaria en la era de la información, el conocimiento, la tecnología, y la inteligencia artificial, los negocios de todos los sectores deben asumir el reto que esto implica, y más ahora que el usuario tiene acceso a los medios digitales, donde pueden interactuar con las empresas. El *Zero Moment of Truth (ZMOT)*, que en español significa Momento Cero de la Verdad, se produce al momento que el consumidor se encuentra con el producto y el *Second Moment of Truth (SMOT)*, que en español significa Segundo momento de la verdad, tiene lugar al momento que el consumidor empieza a usar el producto.

En el contexto Europeo, el mercado de las farmacias independientes se disminuye durante los últimos años, es aquí donde se debe hacer referencia al estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe et al. (2018), donde indica que en algunos países del continente Europeo, el porcentaje es de más de un 10% que se refleja una disminución de farmacias en los últimos 5 años; Fernández y Lluich (2018), establecen que se debe en parte a la consolidación del mercado de las farmacias, con grandes cadenas que absorben a las pequeñas. En España, el porcentaje de farmacias independientes se ha reducido a un 42% en 2021, lo cual, es un indicador negativo, debido a la pérdida de participación de mercado de estas, solo algunas se han logrado mantener en un nivel competitivo para retener clientes a través de la personalización de sus servicios y la atención al cliente.

En América Latina, se hace necesario considerar la investigación de los autores, Aquije et al. (2019), donde establece que el 85% de las farmacias son independientes, lo que las convierte en el principal canal de distribución de medicamentos, pero las cuales se enfrentan a una fuerte competencia por parte de las grandes cadenas de farmacias, lo cual dificulta la capacidad para retener clientes y mantenerse competitivas. La atención personalizada y cercana a sus clientes son una clara propuesta de valor en el mercado.

Con base, a lo señalado en el párrafo anterior es necesario destacar que, en América Latina, las farmacias independientes enfrentan diversos desafíos, como la competencia, con cadenas y supermercados, así como la creciente penetración de las ventas en línea, que unidos generan un entorno altamente competitivo, en el que la retención de clientes es fundamental para la supervivencia y el éxito. Ahora Fernández y Lluch (2018), manifiestan que, las cadenas de farmacias han experimentado un crecimiento promedio del 10% anual en la última década, lo que, ha aumentado la presión sobre las farmacias independientes.

En lo que respecta a las ventas en línea, es necesario considerar lo que indica Cruz (2021), en su investigación del sector farmacéutico y en donde analiza este factor, manifiesta que, esta es una tendencia, que al momento, se encuentra en auge y en crecimiento, todo ello debido a que los consumidores buscan mayor comodidad y rapidez en la adquisición de medicamentos, así como otros productos de cuidado personal. En referencia a las farmacias independientes, se debe indicar que estas deben adaptarse a esta tendencia, para mejorar la competitividad en el mercado local y nacional, para lo cual se establece que en un mundo hiperconectado después pasar por una pandemia, las organizaciones deben adaptarse a un *marketing* digital que aporte a generar una relación integral entre el cliente y la farmacia.

Ahora en el factor de las regulaciones gubernamentales en América Latina, es necesario detallar que varían según el país, pero en general, las farmacias independientes deben cumplir con estrictas normas en cuanto a la venta y distribución de medicamentos; el autor Benites (2019), señala que, las farmacias independientes

enfrentan desafíos para cumplir con estas regulaciones, lo que puede afectar su capacidad para mantener usuarios. El factor de *marketing*, es necesario para detallar que las farmacias independientes deben desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención de clientes, Schnarch (2013), sugiere que, en América Latina, pueden beneficiarse de estrategias de *marketing* enfocadas en la diferenciación, la comunicación efectiva y la creación de valor para el cliente.

El sector farmacéutico en Ecuador es un mercado en crecimiento, con oportunidades y desafíos, respecto a la importación, la regulación y la competencia entre establecimientos farmacéuticos. Es por ello, que las farmacias deben adaptarse a estas tendencias y enfocarse, en brindar un servicio de calidad y personalizados para, de esta manera, mantener y aumentar su participación en el mercado. Según Kantis y Drucaroff (2019), el mercado farmacéutico está valorado en aproximadamente \$1.5 mil millones de dólares. Este mercado ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por factores como el aumento de la población, el envejecimiento de la misma y la creciente demanda de tratamientos médicos.

Adicional, a lo antes detallado, es necesario destacar que los establecimientos farmacéuticos, según las cifras en el estudio de Fernández et al. (2021), el país cuenta con aproximadamente 4,000 establecimientos, de los cuales el 50% son farmacias independientes y el otro 50% pertenecen a cadenas, pero un aspecto altamente relevante, es que la tendencia de dicho porcentaje se apalanca a la disminución en las independientes, todo ello debido a que, las cadenas con más participación en el país se encargan de absorberlas para ganar mercado, y así alcanzar a rentabilizar la marca que manejan dentro del territorio nacional.

Respecto a la provincia de Tungurahua, las farmacias independientes enfrentan desafíos similares a nivel nacional y regional, Salazar (2019), manifiesta que se evidencia que la retención de clientes en farmacias independientes se ve influenciada por la calidad del servicio en un 68%, satisfacción del cliente 62% y lealtad a la marca 55%. Es decir, en la provincia compiten con grandes cadenas de farmacias y los

factores más relevantes son: ubicación, precios, calidad del servicio, variedad de productos y promociones.

Como complemento a lo antes mencionado, es necesario destacar que, las farmacias independientes en la provincia de Tungurahua enfrentan desafíos como la adaptación a las tendencias digitales, la creciente demanda de productos, servicios de salud personalizados y la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de inventario y cadena de suministro. Además, la retención de clientes es un factor clave para el éxito en el sector, debido a que la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de estas farmacias.

En la ciudad de Ambato, las farmacias independientes son parte importante del mercado de medicamentos. Según un informe Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2021), en el año 2021, existe 182 farmacias registradas en la ciudad, dentro de estas, el 70% eran independientes. Ahora, se debe indicar que, grandes cadenas de farmacias inician a dominar el mercado local sobre las farmacias independientes, ya que estas juegan un papel altamente importante en la economía local, por ello es necesario el enfoque a los clientes que valoran la atención individual y el alto nivel de servicio.

Para cerrar el análisis de los contextos de: Europa, América Latina, Ecuador, Tungurahua y Ambato, sobre la situación de las farmacias independientes, es importante establecer que, la ventaja competitiva se encuentra determinada principalmente por factores altamente demandantes como: calidad del servicio, satisfacción del cliente y la lealtad a la marca. Por lo cual, dichos aspectos se deben considerar en el desarrollo de cualquier estrategia de *customer retention*.

Respecto a la situación problemática en las farmacias independientes, es necesario destacar que, estas enfrentan una fuerte competencia por parte de las grandes cadenas y minoristas en línea, las cuales ofrecen una amplia variedad de productos y servicios. La falta de lealtad del consumidor hace que las farmacias independientes,

enfrenten dificultades para conservar a los clientes y mantenerse rentables. Es necesario detallar que, a medida que aumenta la competencia, los consumidores se vuelven más exigentes y están dispuestos a buscar nuevas opciones, lo que provoca la necesidad de ver nuevas formas efectivas de retener clientes y mantenerse competitivas en el entorno.

El problema científico del proyecto de investigación se enfoca en identificar las estrategias de *customer retention* más efectivas que pueden ser aplicadas por las farmacias independientes; ahora, al considerar que en la actualidad el cliente tiene acceso a recursos como, la información y manejo de datos, dificulta la capacidad de retenerlos y fidelizarlos, lo que los hace exigentes y demandantes en el proceso de compra, con un servicio post venta estricto, por esto, se evidencia una pérdida de clientes de manera gradual, ya que al no existir estrategias de retención, necesarias o específicas en el área de farmacéutica las deja en una situación de riesgo constante, pérdidas de ventas con un posicionamiento débil dentro del mercado. Es necesario detallar que la problemática tiene gran relevancia debido a que genera un impacto significativo en la rentabilidad y solvencia de las farmacias independientes.

La importancia de un plan de *customer retention* es fundamental para cualquier empresa, y más aún en el sector farmacéutico, debido a que este quiere mantener una base de clientes sólida y rentable. Es necesario considerar que, los consumidores existentes son una fuente importante de ingresos recurrentes y rentables. Si una empresa no retiene a sus usuarios, tendrá que invertir más en la adquisición de nuevos clientes para mantener su base de ingresos, lo que involucra que sea costoso y difícil. La satisfacción es un eje importante en la fidelización, debido a que se pueden compartir sus experiencias positivas con otros clientes potenciales, lo que puede ser el inicio de una larga relación comercial.

El objetivo principal de la investigación es: Desarrollar un plan de *Customer Retention* para farmacias independientes de la ciudad de Ambato caso: Mediplus.

Para la obtención de los resultados esperados se presentan tres objetivos específicos:

1. Fundamentar el estado del arte y la práctica de la investigación, con respecto a temáticas vinculadas con el *Customer Retention*.
2. Diagnosticar el estado de situación actual en relación con el *Customer Retention* de la empresa Mediplus.
3. Proponer estrategias de *Customer Retention* en la farmacia Mediplus de la ciudad de Ambato para fidelizar al cliente.

Para el desarrollo de la investigación es necesario detallar la importancia de un plan de *customer retention*, en las farmacias independientes, el mismo que, tiene un impacto positivo en aspectos, como: disminución de los costos de adquisición de clientes nuevos, aumento de la rentabilidad, incremento de la lealtad y la recomendación de los clientes actuales. Además, un plan efectivo de retención de clientes aporta a que las empresas del sector farmacéutico logren diferenciarse de su competencia y ofertar una propuesta de valor, diferente a la ya existente.

Con base a lo antes mencionado se detalla, la necesidad proyecto de investigación es que, actualmente existe una falta de estudios en *customer retention* y herramientas para el crecimiento dentro del sector farmacéutico de la ciudad de Ambato, lo que dificulta el desarrollo de estrategias efectivas y adaptadas a las necesidades de las farmacias. Por lo tanto, esta investigación es importante para brindar a estas empresas farmacéuticas información valiosa sobre las mejores prácticas y estrategias de *customer retention*, para así mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de estas en un mercado cada vez más competitivo.

Respecto a la metodología aplicada, en el desarrollo del proyecto de investigación, se la describe a continuación: se utilizan técnicas cuantitativas para recopilar y analizar datos, con el fin de obtener información sobre los factores del *customer retention*. Para ello, se lleva a cabo la aplicación de una encuesta a los clientes actuales, con la finalidad de conocer la opinión sobre: su satisfacción, calidad del servicio, confianza,

valor percibido y la imagen de marca. Información que aporta a identificar los factores para establecer un plan de *customer retention*, ajustado a la realidad de la organización.

En referencia al párrafo anterior, se destaca que, la encuesta tiene preguntas con una escala *likert* de cinco puntos, que aporta a medir la opinión de los clientes sobre los diferentes aspectos que influyen en la lealtad del cliente. Respecto al análisis de los datos obtenidos, el *software* estadístico *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, que en español significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, juega un papel importante. La metodología propuesta, permite obtener información valiosa sobre los factores que influyen en la lealtad del cliente en una farmacia independiente, y establece estrategias de *customer retention* efectivas.

En segundo lugar, se lleva a cabo un análisis de las ventas mediante: *Recency, Frequency, Monetary Value, (RFM)* que en español significa Recencia, Frecuencia y Valor Monetario, el cual, aporta a identificar y segmentar a los clientes actuales de la farmacia en una categorización ABC, debido a que, este analiza a profundidad el comportamiento de compra, basándose en tres variables: recencia (cuándo fue la última compra), frecuencia (cuántas compras realizó en un período de tiempo determinado) y valor monetario (cuánto dinero gastó en total).

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Conceptualización del Plan de *Customer Retention*

La importancia de comprender y regular las relaciones con los clientes como, un recurso indispensable en el modelo de negocio de las empresas. Se establece, un análisis de los principios y herramientas relacionadas, el plan de *customer retention*, y sus respectivos componentes, así como su impacto en el fomento de la fidelidad de los clientes. Según los autores, Johnson et al. (2019), indican que un plan de *customer retention* debe contener los siguientes elementos:

- El establecimiento, de objetivos que sean sencillos y cuantificables, son altamente importantes para alcanzar a retener y fidelizar a los clientes, es por ello, que son primordiales en la estructura del plan. Se debe considerar, que estos objetivos deben ser realistas y congruentes con la estrategia general de la organización.
- En la fase inicial, se determina la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de la base de datos de clientes de la empresa, con la finalidad de determinar los segmentos que atiende la organización, lo cual, ayuda a conocer sus necesidades, comportamientos y preferencias. En referencia a la segmentación de clientes, se debe describir que este es un proceso crucial, el mismo que implica analizar la base de clientes y dividirla en grupos, donde se pueda visualizar las características que tiene cada uno de estos. Esto permitirá personalizar las estrategias de retención y ofrecer experiencias pertinentes e individualizadas.
- Para la formulación, de estrategias de *customer retention*, se debe indicar que es un paso importante, desarrollado para los segmentos de clientes que se descubrieron en el paso anterior. Es imprescindible diseñar estrategias, que se adapten a la realidad de la empresa, para de esta manera mejorar la retención de los clientes. Las tácticas empleadas por las empresas para fomentar la

fidelidad de los clientes pueden abarcar diversos enfoques como: incentivos a medida, divulgación preventiva y otros métodos.

- La ejecución y seguimiento, se hace un paso importante para evaluar la eficacia del diseño y cumplimiento de las estrategias. Todo esto implica el seguimiento de indicadores críticos como la tasa de retención de clientes, el valor del ciclo de vida del cliente y la satisfacción del cliente.

La retención de clientes es un tema fundamental en la gestión de *marketing* de cualquier sector, y el farmacéutico no es la excepción, más aún para las farmacias independientes, las cuales tienen grandes retos en esta nueva era. La conceptualización del plan *customer retention*, se refiere principalmente a las estrategias y prácticas, que una empresa implementa en su modelo de negocio para mantener a sus clientes fidelizados, de tal manera que estos tengan una recompra de los productos o servicios en el futuro, todo ello les permite a las organizaciones tener un crecimiento sostenido en la línea del tiempo. El ofertar un valor, diferenciado en la calidad del servicio al cliente, así como la personalización de los servicios, es vital en este momento.

1.2 Teoría de la lealtad del cliente

En el aspecto de la lealtad del cliente, se debe destacar que este es un factor clave en el *marketing* y la gestión empresarial, todo ello debido a que se ha demostrado de manera técnica y científica que, el retener clientes existentes es más rentable que adquirir nuevos clientes. Al considerar, lo antes mencionado, existe la necesidad de describir que diferentes teorías han abordado este tema, debido a que en estas se identifican los otros factores que contribuyen a la lealtad del cliente. Para lo cual es determinante el combinar diferentes de factores como: calidad del servicio, confianza, valor percibido e imagen de marca. Para analizar dichos factores con profundidad este apartado se describe la tabla siguiente:

Cuadro 1. Teoría de la lealtad del cliente

Factores Clave	Descripción	Desafíos	Fuentes Bibliográficas
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente con los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa.	Dificultad para medir la satisfacción del cliente de manera objetiva y precisa.	Anderson y Fornell (2019).
Calidad del servicio	Capacidad de la empresa para ofrecer un servicio eficiente, oportuno y de alta calidad al cliente.	La calidad del servicio puede variar según la ubicación, el personal, entre otros factores.	Mora (2019).
Confianza	Grado de confianza que tiene el cliente en la empresa, su capacidad para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente.	Construir y mantener la confianza del cliente requiere tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.	Sarmiento y Ferrão (2019).
Valor percibido	La relación entre los beneficios recibidos y el costo o esfuerzo que el cliente invierte en la adquisición de los productos y/o servicios de la empresa.	La percepción del valor puede variar según la cultura, la experiencia previa, entre otros factores.	Domínguez y Muñoz (2019).
Imagen de marca	Percepción general que tiene el cliente sobre la marca y la empresa.	La imagen de marca puede ser influenciada por la publicidad, la experiencia del cliente y la percepción del mercado en general.	Aemark (2019).

Fuente: modificado a partir de Anderson y Fornell (2019), Mora (2019), Sarmiento y Ferrão (2019), Domínguez y Muñoz (2019) y Aemark (2019)

Es necesario detallar, que los autores presentados en el cuadro 2, como: Anderson y Fornell (2019), Mora (2019), Sarmiento y Ferrão (2019), Domínguez y Muñoz (2019) y Aemark (2019). Aportan con teorías que fomentan la relación del cliente de manera interdependiente, debido a que cada factor presenta sus propios desafíos, que deben

ser abordados por la empresa en cualquier sector, en el caso de la presente investigación las farmacias independientes tienen el reto de mejorar e incrementar la lealtad de los clientes.

En los factores que influyen en la lealtad del cliente, se puede determinar la existencia coincidencias entre los diferentes autores, aunque cada uno de ellos enfatiza diferentes aspectos. Pero la satisfacción del cliente es determinante para cada uno de los autores que lo establecen como un factor importante, pero no vital para construir la lealtad del cliente, así también la calidad del servicio es un factor destacado, como un requisito previo para la satisfacción del cliente.

Es así que, los desafíos en la teoría de la lealtad del cliente varían a lo largo del tiempo y están relacionados con los cambios en el entorno empresarial y en el comportamiento del consumidor que son dos aspectos determinantes, más aún en la era de la globalización, digitalización, inteligencia artificial y la post pandemia, donde la gestión de la experiencia del cliente se debe trasladar a diferentes canales y plataformas digitales, así como la gestión de la privacidad de los datos del cliente, lo cual implica el manejo y la protección de la información personal confidencial proporcionada por los clientes en el curso de las transacciones diarias.

En definitiva, la teoría de la lealtad del cliente es un enfoque importante para comprender y gestionar la lealtad del cliente en el ámbito empresarial. Sin embargo, es necesario que las empresas se adapten a los cambios que surgen en el entorno nacional y mundial, así como el comportamiento del consumidor, para que este genere los resultados esperados dentro de una empresa. En este caso, las farmacias independientes deben estar en continua revisión del impacto de dichos factores para elaborar estrategias ajustadas a la realidad de cada modelo de negocio.

1.3 Modelos de lealtad de los clientes

En relación con la retención de clientes, es importante, destacar que es un aspecto clave en cualquier estrategia de *marketing* exitosa que desee poner en acción en toda empresa, especialmente en el sector de las farmacias independientes, donde la competencia es cada vez más intensa. Para que una empresa alcance una eficiente retención de clientes, es fundamental que logren comprender los diferentes modelos de lealtad de los clientes, así como los desafíos que enfrentan en este mundo cambiante. En el cuadro 3, se presenta una comparación detallada de los cuatro modelos principales, con la finalidad de establecer sus fortalezas, de tal manera que aporte a la creación de estrategias efectivas en la retención de clientes, para de esta manera aumentar la rentabilidad y competitividad a largo plazo.

Cuadro 2. Modelos de la lealtad de los clientes

Modelos de la lealtad de los clientes	Descripción	Desafíos	Autores principales
Modelo de la jerarquía de efectos.	Este modelo establece, que la lealtad de los clientes se construye a través de una serie de etapas, desde el conocimiento de la marca, hasta la lealtad y la defensa de la marca.	Uno de los principales desafíos de este modelo es que puede ser difícil medir cada una de las etapas del proceso de construcción de la lealtad de los clientes.	Lavidge y Steiner (1961).
Modelo de la satisfacción valor lealtad.	Este modelo establece que la satisfacción y el valor percibido son los principales impulsores de la lealtad de los clientes.	Uno de los principales desafíos de este modelo es que puede ser difícil medir el valor percibido por los clientes y cómo influye en su lealtad.	Morais et al. (2013).
Modelo de la lealtad basada en la relación.	Este modelo establece que la lealtad de los clientes se construye a través de una relación de confianza y compromiso entre la empresa y el cliente.	Uno de los principales desafíos de este modelo es que puede ser difícil mantener la relación de confianza y compromiso con el cliente a lo largo del tiempo.	Córdoba (2019).
Modelo de la lealtad basada en el programa de fidelización.	Este modelo establece que la lealtad de los clientes se construye a través de programas de fidelización que ofrecen incentivos y recompensas a los clientes por su lealtad.	Uno de los principales desafíos de este modelo es que puede ser difícil diseñar un programa de fidelización que realmente motive y retenga a los clientes.	Trabelsi (2020).

Fuente: modificado a partir de Lavidge y Steiner (1961), Morais et al. (2013), Córdoba (2019) y Trabelsi (2020)

Con base al cuadro 3, respecto a los modelos de la lealtad de los clientes, es importante considerar que no son excluyentes entre sí, más bien, estos se pueden combinar sus respectivas fortalezas para crear estrategias efectivas para la retención de los clientes. En el caso, de las farmacias independientes, es importante destacar que, deben entender las necesidades y expectativas de sus consumidores, para de esta manera, ofertar un servicio personalizado de calidad, para que, esto aporte al desarrollo de programas de fidelización, que agreguen valor al modelo de negocio de las organizaciones. A continuación, se detalla un análisis de cada uno de los modelos:

Respecto al modelo de la jerarquía de efectos, Rodríguez y Bobada (2019), sostienen que los consumidores pasan por una serie de etapas antes de realizar una compra.

Dentro de este contexto, la jerarquía de efectos consta de tres niveles: cognitivo, afectivo y conductual. En la etapa cognitiva, el consumidor se informa sobre el producto o servicio y adquiere conocimiento sobre él. En la etapa afectiva, el consumidor desarrolla una actitud favorable o desfavorable hacia el producto o servicio. En la etapa conductual, el consumidor toma la decisión de comprar o no comprar el producto o servicio.

En cuanto a su aplicación al *customer retention* en farmacias independientes, el modelo de la jerarquía de efectos es de gran utilidad, Bastos et al. (2019), establece que es necesario comprender el proceso de la toma de decisiones de los clientes para el diseño de estrategias, es vital que los clientes cuenten con información clara y precisa sobre los productos y servicios que oferta la organización al mercado, la misma que debe ser comunicada en la propuesta de valor. En la etapa afectiva, se pueden implementar estrategias que generen una actitud favorable hacia la farmacia. La etapa conductual, se pueden ofrecer incentivos para que los clientes realicen compras recurrentes, como programas de puntos o descuentos exclusivos para clientes frecuentes.

Como complemento, a lo indicado en el párrafo anterior respecto a los desafíos del modelo de la jerarquía de efectos, Arellano et al. (2019), señala que uno de los más importantes, es que no todos los consumidores pasan por las tres etapas en el mismo orden o con la misma intensidad. Si no que más bien algunos pueden tomar decisiones basadas en su intuición o experiencia previa, sin pasar por la etapa cognitiva, mientras que otros, pueden verse influenciados por factores emocionales para su elección, sin darle importancia a la información técnica que se presente. Por lo tanto, es vital considerar las diferencias individuales de los clientes y diseñar estrategias que se adapten al segmento de mercado, así como, la realidad de la empresa una vez realizado un diagnóstico exhaustivo.

El modelo de la jerarquía de efectos es una herramienta valiosa para comprender el proceso de toma de decisiones de los clientes y diseñar estrategias de retención

efectivas en farmacias independientes. Sin embargo, es importante considerar que los clientes son seres humanos complejos y así como el comportamiento no es predecible o lineal. Por lo tanto, es necesario complementar este modelo con otras teorías y técnicas de investigación, para obtener una comprensión más completa del comportamiento de los clientes y mejorar la efectividad de las estrategias de retención.

El modelo de la satisfacción valor-lealtad, Morais et al. (2013), indica que, la lealtad del cliente se basa en la satisfacción y el valor percibido en la experiencia de compra. Para Kotler y Kartajaya (2020), es el resultado de la evaluación de la experiencia de compra, así como la comparación de esta experiencia con las expectativas previas del cliente. Ahora el valor percibido se refiere a la percepción del cliente sobre la calidad del producto o servicio y su relación con el precio pagado. Como análisis se debe indicar que este modelo se considera como una consecuencia de la satisfacción y el valor percibido, lo que implica que para que un cliente sea leal, debe estar satisfecho con la experiencia de compra y percibir un valor adecuado. En consecuencia, el objetivo de la empresa es maximizar la satisfacción y el valor percibido para lograr la lealtad del cliente.

Como complemento a lo antes mencionado es necesario destacar que el modelo de la jerarquía de efectos, y el modelo de la satisfacción valor-lealtad, principalmente se enfocan en los factores emocionales y psicológicos, en referencia a la experiencia de compra, mientras que el modelo de la jerarquía de efectos se enfoca en los aspectos cognitivos y racionales de la toma de decisiones del cliente. Sin embargo, ambos modelos comparten un objetivo, el mismo que se trata de que la lealtad del cliente se basa en una serie de etapas que van desde el conocimiento de la marca, hasta la compra y la fidelidad.

En cuanto al modelo de la satisfacción valor-lealtad, es especialmente relevante para el sector de farmacias independientes. Debido a que, en este sector, la competencia es alta y la lealtad del cliente es clave para la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que las farmacias se enfoquen en la satisfacción y el valor

percibido de sus clientes para lograr su lealtad. Uno de los desafíos de aplicar este modelo en farmacias independientes, es la dificultad para competir en precio con las grandes cadenas de farmacias. Sin embargo, es posible maximizar el valor percibido a través de la atención al cliente, la calidad de los productos y servicios y la diferenciación en la oferta de productos.

Es necesario destacar, que el modelo de la satisfacción valor-lealtad de efectos, canaliza una propuesta en donde la lealtad del cliente se basa en la satisfacción, y el valor percibido en la experiencia de compra. El modelo es especialmente relevante para el sector de farmacias independientes, debido a que es aquí donde la lealtad del cliente es clave para la supervivencia de la empresa, y más aún en este sector que es altamente competitivo. Ahora, se destaca que, a pesar de los desafíos, es posible maximizar la satisfacción y el valor percibido a través de la atención al cliente. La calidad de los productos y servicios, así como la diferenciación en la oferta de productos, se basa en una serie de etapas que van desde el conocimiento de la marca hasta la lealtad.

El modelo de la lealtad basada en la relación según Guadarrama y Rosales (2020), indican que éste, se centra en la importancia de las relaciones entre el cliente y la empresa, es decir en cuanto más sólida y satisfactoria sea la relación entre el cliente y la empresa, mayor es la probabilidad de alcanzar la lealtad del consumidor. En este sentido, es de vital la importancia que exista una comunicación e interacción eficiente entre la empresa y el cliente.

El modelo de la lealtad basada en la relación es relevante para el sector farmacéutico, debido a que es altamente competitivo para alcanzar una relación más cercana y personalizada con sus clientes. Por lo cual se puede considerar como una ventaja competitiva, al compararlo con las grandes cadenas de farmacias. La relación con el modelo de la satisfacción, valor lealtad, se percibe directamente en la satisfacción y el valor percibido por el cliente, los cuales son elementos clave para la construcción de una relación sólida y satisfactoria. Como complemento a lo antes señalado se debe

indicar que la lealtad se encuentra basada por factores emocionales y psicológicos, como, por ejemplo: la confianza y la identificación con la marca, que son elementos importantes en la jerarquía de efectos.

El modelo de la lealtad basada en la relación destaca por la comunicación, la confianza y el compromiso, para la construcción en la lealtad del cliente, y es especialmente relevante en el contexto de las farmacias independientes. Pero se debe destacar que este modelo está relacionado con otros modelos importantes, pero de manera cercana a la de satisfacción valor-lealtad y la jerarquía de efectos, lo que demuestra la complejidad y multidimensionalidad del proceso de generación de la lealtad del cliente.

El modelo de la lealtad se basa especialmente en el programa de fidelización, Heredia (2019), donde el autor manifiesta que se enfoca en el uso de programas de recompensas para incentivar la lealtad de los clientes. Estos programas se han vuelto de dominio común en varios sectores comerciales y el farmacéutico no es la excepción, debido a que, estos aumentan la frecuencia de compra y mejorar la retención de clientes. El principal desafío se refiere a la creación de programas de fidelización efectivos y atractivos para los clientes, los mismos que deben ser diseñados cuidadosamente para incrementar la probabilidad que los clientes se fidelicen con la marca. En referencia a los programas de fidelización, pueden ser una herramienta valiosa para mejorar la retención de clientes en las farmacias independientes. Sin embargo, también es importante se complementen con otras estrategias que aporten a mejorar la calidad y personalización en el servicio y atención al cliente.

El modelo de fidelización basado en programas de fidelización está estrechamente relacionado con el modelo de satisfacción-valor-lealtad, debido a que este se basa en la percepción del valor y la satisfacción de los clientes con los productos y servicios proporcionados. Así también, es necesario destacar que tiene una relación con el modelo de fidelización basado en las relaciones, debido a que estos se centran en mantener una relación a largo plazo con los clientes. La relevancia del modelo de jerarquía de efectos puede ser limitada en el contexto de los programas de fidelización,

debido a que dichos programas están diseñados para incentivar a los clientes a volver, independientemente de su nivel de conocimiento de la marca o de sus conocimientos previos.

1.4 Concepto de experiencia del cliente

Respecto a este apartado, es necesario destacar que la experiencia del cliente es un aspecto crucial de los negocios, debido a que abarca todas las interacciones entre un cliente y una empresa, desde que captación hasta que el cliente es frecuente. Es por esa razón, que es valorado en todo el proceso, "la suma total de cómo se siente un cliente al interactuar con una empresa" (Pontaza, 2019, p. 88). Es decir, es un concepto que abarca tanto aspectos racionales como emocionales, y se enfoca en el impacto que tiene la empresa en la vida diaria del cliente.

En el contexto de la investigación, sobre el *customer retention* aplicado para farmacias independientes, la experiencia del cliente es un factor clave para la fidelización. Todo ello, debido a que, si los clientes tienen una experiencia única de compra, es positivo para la farmacia, y eso, aporta a que incrementa la probabilidad de que sean clientes leales. En este sentido, la experiencia del cliente es una herramienta táctica para mejorar la relación con el cliente y aumenta la rentabilidad de la farmacia.

Para la creación de una experiencia positiva para el cliente es necesario considerar la integración de varios factores: calidad del producto o servicio, servicio al cliente, facilidad de acceso y las opciones de personalización, todos estos, determinan la experiencia y su impresión hacia la empresa. La experiencia del cliente y su fidelidad son dos factores vitales para cualquier empresa, sin importar el sector, y más aún, en el farmacéutico, es por ello por lo que, se debe centrar la atención en estos factores. Ahora, respecto a la personalización, es necesario detallar que se desempeña un papel crucial en la experiencia positiva para el cliente, "la adaptación de la oferta de productos o servicios a las necesidades específicas de los clientes individuales" (Balan

& González, 2020, p. 21). En otras palabras, la personalización implica ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades y preferencias de cada cliente.

Para las estrategias de personalización en las farmacias independientes, deben incluir de manera estratégica, la atención personalizada del personal que atiende la farmacia, así como, el suministro de productos especializados, al considerar que, estos dos factores, hacen que exista calidad y esta aporta a generar la lealtad de los clientes, "la evaluación global que realiza el cliente sobre la excelencia del servicio" (Duque, 2020, p. 65). Esta evaluación incluye aspectos tangibles, como la apariencia de la farmacia o la calidad del producto, así como, aspectos intangibles, como la atención al cliente o la empatía del personal. En el caso de las farmacias independientes, el factor de la calidad del servicio es vital y de suma importancia para marcar una propuesta de valor en el mercado, por ello, la atención personalizada y la abundancia de la calidad de productos y servicios, mejoran la experiencia del cliente y, por tanto, fomentar el clientelismo, para la ejecución de los aspectos intangibles es necesario recurrir a un *CRM*.

El *software CRM* es fundamental para facilitar la comunicación entre la empresa y los clientes que interactúan con ella. Según Estrella y Segovia (2019), indican que, engloba una serie de programas y soluciones tecnológicas desarrollados para facilitar la gestión y mejora de las relaciones con los clientes dentro de las organizaciones. Dichas soluciones facilitan la adquisición, retención y examen de los datos pertinentes de los consumidores con el fin de mejorar la personalización de las interacciones y los procesos de toma de decisiones.

El *software* de administración de las relaciones con los clientes (*CRM*), Joyanes (2019), indica que este, proporciona un conjunto diverso de funcionalidades que apoyan con eficacia la administración de las relaciones con los clientes. Las funciones englobadas en este contexto comprenden la automatización de ventas y *marketing*, la gestión de contactos, el análisis de datos de clientes y la elaboración de informes. Además, algunas soluciones de gestión de las relaciones con los clientes (*CRM*)

integran funcionalidades como la gestión de campañas y el seguimiento de interacciones. Dentro del funcionamiento del *CRM*, se debe considerar que este cuente con una clasificación de clientes *RFM*, para la eficiente segmentación de estos.

La aplicación del *RFM*, para analizar la base de datos de las ventas de una organización, es un aspecto crucial, a considerar dentro de la teoría de la experiencia del cliente, debido a que, este ayuda a crear una segmentación de clientes eficiente, la misma que se basa en el comportamiento de compra. Es necesario destacar que, al realizar un análisis, en una empresa, el mismo genera como resultado una clasificación de sus clientes en distintos grupos. Esto permite a la empresa generar estrategias adaptadas a cada grupo, de tal manera que, se incremente la probabilidad de éxito de la estrategia dentro de la organización. El cuadro 2, proporciona un desglose exhaustivo del índice de reminiscencia, destaca sus principales obstáculos y los beneficios potenciales para las empresas, cuando se utiliza con eficacia.

Cuadro 3. Explicación del análisis RFM

Aspecto	Descripción	Beneficios	Desafíos	Aporte a las empresas
<i>Recency</i>	Se refiere a la frecuencia en que el cliente realiza compras recientes en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite identificar a los clientes más activos y comprometidos con la marca. - Ayuda a identificar oportunidades de venta cruzada y venta adicional. - Permite establecer un enfoque personalizado y específico para cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario un sistema de registro de compras actualizado y preciso. - En algunos casos, la frecuencia de compra puede no ser un indicador confiable de lealtad. - Es necesario tener en cuenta otros factores además de la frecuencia de compra para medir la lealtad del cliente. 	El análisis de la recencia ayuda a las empresas a mantener un enfoque personalizado y específico para cada cliente, aumentar la fidelidad y retener a los clientes activos.
<i>Frequency</i>	Se refiere a la cantidad de compras que el cliente realiza en un determinado período de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite identificar a los clientes más leales y rentables. - Ayuda a medir el éxito de las campañas de <i>marketing</i> y promociones. - Permite establecer programas de recompensas y promociones específicas para los clientes más frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La frecuencia de compra puede no ser un indicador confiable de lealtad en algunos casos. - Es necesario tener en cuenta otros factores, además de la frecuencia de compra para medir la lealtad del cliente. - Los clientes más frecuentes no siempre son los más rentables. 	El análisis de la frecuencia ayuda a las empresas a identificar a los clientes más leales y rentables, medir el éxito de las campañas de <i>marketing</i> y establecer programas de recompensas y promociones específicas, para los clientes más frecuentes.

<i>Monetary Value</i>	Se refiere al valor monetario total de las compras realizadas por el cliente en un determinado período de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite identificar a los clientes más rentables y valiosos para la empresa. - Ayuda a establecer programas de recompensas y promociones específicas para los clientes más valiosos. - Permite identificar patrones de compra y tendencias en los clientes más valiosos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El valor monetario total de las compras, puede no ser un indicador confiable de lealtad en algunos casos. - Es necesario tener en cuenta otros factores, además del valor monetario total de las compras para medir la lealtad del cliente. - Los clientes más valiosos no siempre son los más leales. 	El análisis del valor monetario ayuda a las empresas a identificar a los clientes más rentables y valiosos, establecer programas de recompensas y promociones específicas para los clientes más valiosos e identificar patrones de compra y tendencias en los clientes más valiosos.
-----------------------	---	--	--	--

Fuente: modificado a partir de Cruz y Gálvez (2021)

En el análisis *RFM* (*Recency, Frequency, Monetary Value*), Madariaga et al. (2022), indica que, es una técnica de segmentación de clientes que utiliza la información de su historial de compras para identificar y clasificar a los clientes según su valor para la empresa. La cual, permite identificar y clasificar a los clientes según tres criterios principales: la recencia de su última compra, la frecuencia de sus compras y el valor monetario de las mismas. En este sentido, Cruz y Gálvez (2021) manifiestan que, el análisis *RFM* es una técnica ampliamente usada en *marketing* directo para identificar y clasificar a los clientes según su comportamiento de compra. Esta técnica se basa en la premisa de que los clientes más valiosos para una empresa son aquellos que realizan compras con mayor frecuencia, que compran productos de mayor valor monetario y que han realizado su última compra recientemente.

En relación al párrafo anterior, se establece que, el análisis *RFM* según Cruz y Gálvez (2021), permite, a las empresas segmentar a sus clientes en diferentes grupos, según su valor para la misma, con fundamento a la base de datos de la misma empresa, para alcanzar un resultado de tipo ABC, lo que a su vez, permite diseñar estrategias de *marketing* y *customer retention* más efectivas y personalizadas, para cada grupo de clientes, lo que aporta a generar una mejor interacción de compra entre la farmacia y el consumidor, a continuación se procede a explicar cada uno de los componentes del *RFM* (recencia, frecuencia y monto).

La recencia, se refiere a la fecha de la última compra realizada por el cliente. Los consumidores que han realizado su última compra recientemente son considerados más valiosos para la empresa, debido a que es más probable que vuelvan a realizar una compra en el corto plazo. Por lo tanto, los clientes que han realizado su última compra hace más tiempo, se consideran menos valiosos para la empresa, para lo cual, se determina mediante una puntuación que le da el mismo *software* estadístico *SPSS*.

La frecuencia se refiere a la cantidad de compras realizadas por el cliente en un período de tiempo determinado. Los consumidores que realizan compras con mayor frecuencia son considerados más valiosos para la empresa, debido a que generan más

ingresos, más propensos a mantener una relación a largo plazo con la empresa, para lo cual, se determina mediante una puntuación que le da el mismo *software* estadístico *SPSS*.

En relación con los párrafos anteriores, el valor monetario, se refiere al monto de las compras realizadas por el cliente en un período de tiempo determinado. Los consumidores que realizan compras de mayor valor monetario son considerados más valiosos para la empresa, debido a que generan más ingresos y son más propensos a mantener una relación a largo plazo con la empresa, es decir, el cliente que tiene mayor participación de compra no es necesariamente, el que más valor representa para la empresa, para lo cual se determina mediante una puntuación que le da el mismo *software* estadístico *SPSS*.

La implementación del análisis *RFM* requiere de la recopilación y análisis de la información de compras de los clientes. Para ello, es necesario contar con un sistema de información que permita registrar y almacenar los datos de las compras procedidas por los clientes. Una vez recopilados los datos de compras de los clientes, se procede a clasificar a los clientes en diferentes segmentos según su comportamiento de compra. Para ello, se utilizan diferentes técnicas de análisis estadístico que permiten identificar y clasificar a los clientes, según su comportamiento de compra. Una vez clasificados los clientes en diferentes segmentos según su comportamiento de compra, se procede a diseñar estrategias de *marketing* y *customer retention* personalizadas para cada grupo.

Estrategias

Es necesario indicar, que una organización para su funcionamiento sostenible en el mundo de los negocios necesita del desarrollo y aplicación de estrategias eficaces que permitan apalancar su crecimiento. Las cuales son necesarias mencionar que estas no dependen únicamente de factores técnicos y comerciales, sino que más bien nacen

de la filosofía empresarial, así como el diagnóstico de las necesidades de la organización, para que la toma de decisiones sea en beneficio de la empresa. Esta sección profundizará en tres estrategias principales: *rebate*, acuerdos B2B y la formación de los empleados, las cuales, aportan a mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.

En relación con el párrafo anterior, Sarmiento (2019), indica que, la novedosa estrategia *Rebate*, que en español significa reembolso, es un método de reducción o devolución que favorece al cliente. Para lo cual, se analiza a profundidad el mismo, debido a que este impacta directamente en la calidad de los servicios y el compromiso de los clientes, a continuación, se fundamenta de manera teórica dicho concepto:

Es necesario considerar que: los deseos, intereses y valores del cliente deben tenerse en cuenta en todas las decisiones de compra. Es por ello que, Sarmiento (2019), indica que es necesario fomentar una relación farmacéutico-cliente, la cual, debe ser más colaborativa, para que de esta manera se generen mejores resultados en la compra, al hacer que la persona pueda participar activamente en su atención. Por lo cual, la estrategia de *rebate* se alinea con este propósito, debido a que pretende animar a los clientes para que ellos tengan un papel activo en la gestión misma de su salud, al brindarles premios al momento de realizar sus compras.

En un mundo, donde las empresas deben asumir retos de fidelización y participación activa de los clientes, se resalta la importancia de aplicar estrategias novedosas para mejorar la asistencia y el bienestar de la población. Donde la estrategia *Rebate* se basa en esta para aumentar la eficiencia y la calidad de los servicios médicos.

En cuanto a los acuerdos *B2B*, se refieren a convenios contractuales que se pueden generar entre dos o más empresas, dedicadas a cualquier sector comercial, Máttar y Cuervo (2019), establecen que este acuerdo aporta a generar relaciones, que duren en la línea del tiempo, los cuales deben tener la característica principal de generar ventajas recíprocas como: principios de cooperación, confianza e interacción

mutuamente beneficiosa, y son esenciales para el avance y expansión de las empresas. La justificación de los acuerdos entre empresas (*B2B*) se basa en diversas teorías y conceptos derivados del ámbito empresarial y de la gestión de las relaciones comerciales.

En referencia, a la estrategia de formación de los empleados, es necesario describir que este es un elemento de alta importancia para el avance y crecimiento de las empresas. La Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (2019), indica que, los programas de formación a los colaboradores en las organizaciones, mejoran en gran medida las habilidades del cliente interno, lo cual se traduce en una mayor eficiencia, un aumento de la producción y una ventaja estratégica en el ámbito empresarial.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico, es un aspecto integral de todo estudio, debido a que, en esta se detallan los pasos a seguir para garantizar que la investigación contenga fundamento científico y que aporte a la consecución de los objetivos, detallados al inicio de la investigación. La planificación metodológica tiene en cuenta todos los aspectos de la investigación, desde la recolección de datos, hasta el análisis estadístico y la interpretación. Por lo tanto, en el presente capítulo se exponen los métodos a utilizar dentro del estudio, incluida la estrategia de muestreo, las herramientas y métodos de recopilación de datos y el análisis estadístico.

2.1 Definición de tipo y enfoque de la investigación

En la investigación del *customer retention* aplicado para farmacias independientes, se utiliza un enfoque de investigación mixta, “es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (Hernández et al., 2020, p. 30) todo ello, para lograr una comprensión profunda y completa del fenómeno a investigar. Dentro de la investigación cuantitativa, es necesario describir que recopila y analiza los datos numéricos, a través de encuestas, mientras que la investigación cualitativa, es necesaria para detallar de las experiencias, percepciones y comportamientos de los clientes.

En cuanto al método de investigación, es importante detallar, que se utiliza un enfoque descriptivo, para Ramos (2020), este aporta a identificar los factores que influyen en la lealtad de los clientes, y adicional en cómo el análisis *RFM* puede contribuir a mejorar la estrategia de *customer retention*, en el caso puntual de la Farmacia Mediplus. Ahora, el presente enfoque aporta a obtener información valiosa sobre los patrones de comportamiento de los clientes, las razones detrás de su lealtad, los factores que influyen en la toma de decisiones de compra.

En relación con lo indicado en el párrafo anterior, es importante destacar que, la aplicación del análisis *RFM* es fundamental para el proyecto de investigación, debido a que este permite segmentar a los clientes en: ABC, todo esto de acuerdo con su comportamiento de compra y su nivel de lealtad. Por lo tanto, la base de datos de los clientes que han comprado en los últimos doce meses en la Farmacia Mediplus, es de vital importancia para alcanzar los resultados, para lo cual, se considera un total de nueve mil clientes con sus respectivas transacciones de compra, las cuales, se analizan en el *software SPSS*, para poder establecer un análisis efectivo y ajustado a la realidad de la organización.

Es necesario destacar que, para la investigación cuantitativa, se aplica una encuesta, compuesta por dieciséis preguntas, aplicadas a los clientes actuales de la Farmacia Mediplus, ésta, recopila datos numéricos referente a la percepción de la calidad del servicio, el nivel de satisfacción, entre otros aspectos relevantes para la investigación. Es necesario destacar que se aplica la fórmula de población finita a los nueve mil clientes actuales, se presenta la aplicación de la ecuación 1:

Ecuación 1. Fórmula para encontrar el tamaño de la muestra al conocer la población

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 p}$$

$$n = \frac{8.643,6}{23,46}$$

$$n = 368$$

Cada una de las variables tiene un valor como se puede visualizar a continuación:

Cuadro 4. Explicación de las componentes de la fórmula de la muestra

Variable	Detalle
n	Tamaño de la muestra.
Z	Nivel de confianza definido por la investigadora.
p	Probabilidad de que el evento ocurra.
q	Probabilidad de que el evento No ocurra. (1 – p)
N	Tamaño del Universo o Población Objetivo.
e	Error de estimación, máximo valor aceptado.

Fuente: elaboración propia

La fórmula de población finita es utilizada para determinar el tamaño de la muestra. El detalle de lo que representa cada uno de los componentes de la ecuación, se lo puede evidenciar en el cuadro 5. En este caso, la población total es 9,000 se calcula la muestra según la ecuación 1, lo que da un total de 368 clientes, para aplicar la encuesta, para obtener resultados de la investigación, el tipo de muestreo utilizado es el probabilístico estratificado.

Para la presente investigación, se aplica el coeficiente *alfa de Cronbach* a la encuesta, el mismo que, se presenta en el anexo 3, el cual, es una medida de confiabilidad que se usa para evaluar la consistencia interna de una escala de medición. El resultado alcanzado de 0,875, se considera un valor alto de aceptación para la consistencia interna de la escala. Por lo tanto, en este caso, se puede concluir que la escala compuesta por los 18 elementos tiene una alta fiabilidad y consistencia interna para medir el constructo que se pretende medir.

El proceso de aplicación de la encuesta consta de varios pasos importantes que permiten la recopilación, análisis y presentación de los datos obtenidos. En primer lugar, se ha creado un formulario de la encuesta con *Google Forms*, el mismo que, aporta a crear diferentes tipos de preguntas con escalas de *Likert*, para compartirlas mediante un enlace a la población objetivo. Es importante destacar que el investigador

garantiza el acceso al formulario. Una vez que, se han recopilado todas las respuestas, se procede a descargar la información, en un archivo de *Excel*. A continuación, se utiliza el *software* estadístico *SPSS*, para analizar los datos. En primer lugar, se realiza una exploración de los datos para asegurarse de que están completos y no hay valores faltantes. Después, se procede a realizar los análisis estadísticos, como cálculos de frecuencia y estadísticas descriptivas, según el tipo de datos recopilados.

Finalmente, se presentan los resultados de la encuesta de manera gráfica y con interpretaciones estadísticas relevantes. Es importante destacar las principales conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos. Todos los antes mencionados pasos son importantes para obtener la información que permita mejorar la estrategia de *customer retention* de la Farmacia Mediplus.

2.2 Análisis de la encuesta

En este apartado, se procede a realizar un análisis desde una perspectiva general, con base a los resultados de la encuesta aplicada, todo el detalle de los resultados obtenidos, así como, la interpretación y su respectiva presentación en cuadro, se lo detalla en su totalidad en el anexo 2. Se debe indicar, que la retención de clientes es un factor fundamental para la evolución de cualquier empresa, en cualquier sector en el que desarrolle sus actividades comerciales, más aún, en las farmacias independientes. En el proyecto de investigación, se han analizado los distintos factores determinantes de la fidelización de los clientes, así como, las estrategias de aumento de las ventas y las tácticas de marketing.

Es necesario destacar que, una proporción significativa del total de los encuestados son mujeres. Este indicador implica que la Farmacia Mediplus debe mejorar su estrategia *marketing* dirigiéndose a este grupo demográfico. Además, la distribución de la edad es relativamente uniforme, como justificación se debe a la zona en la que está ubicada la farmacia, donde se debe indicar la capacidad de la organización para

atender a diferentes cohortes de edad. En referencia a la frecuencia de las visitas, la mayoría establecen que visitan la farmacia una o varias veces al mes. Lo cual sugiere que los clientes están a gusto con la marca y subraya la importancia de mantener su satisfacción para cultivar su fidelidad.

Al aplicar la encuesta a la muestra de los clientes, uno de los principales factores que contribuye a que los consumidores regresen a la farmacia, es el servicio de atención al cliente y la diversidad de la mercancía, dos factores que la Farmacia Mediplus debe considerar de manera vital para mantenerse en el mercado local por un largo periodo de tiempo.

La satisfacción con el servicio al cliente y la variedad de productos es un factor donde la gran mayoría de los encuestados indicaron estar satisfechos o muy satisfechos. Pero que a su vez se debe señalar que algunos clientes manifiestan encontrarse insatisfechos o indiferentes, indicador que es determinante para visualizar que existe potencial para mejorar la calidad del servicio al cliente y el surtido de productos.

En la actualidad, en el sector farmacéutico, a la hora de elegir una farmacia, la gran mayoría de los encuestados tiene gran preferencia en asumir como importante a la gama de productos ofrecidos, la calidad de los productos suministrados y el nivel de atención al cliente. Por consiguiente, es imperativo que la farmacia mantenga un inventario amplio y superior, así como sus colaboradores capacitados de manera eficiente para brindar una experiencia única de compra.

Respecto a la capacitación del personal, la mayoría de los clientes están de acuerdo o muy de acuerdo, en que los empleados tienen la formación adecuada para prestar el servicio requerido. Pero también, es importante describir que algunos clientes tienen opiniones discrepantes, lo cual sugiere que la farmacia debe destinar un presupuesto para la formación de los colaboradores incorporados recientemente, para garantizar un mejor servicio a todos los clientes.

En relación con los programas de fidelización o recompensas, la mayoría de los encuestados indica desconocer dichos programas. Lo cual es un claro indicador que la Farmacia Mediplus tiene la necesidad imperativa de mejorar la retención de clientes al crear ofertas especiales para impulsar la afiliación a estos. Por último, al preguntar sobre el modo de comunicación preferido, la mayoría de los consumidores expresa su preferencia por recibir notificaciones a través de la aplicación de mensajería *WhatsApp*. Se establece que la organización al implementar un medio de comunicación, donde se controle el flujo y control del proceso de venta mediante un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (*CRM*) va a ser determinante en una propuesta de valor diferente, a la que ofrecen el resto de las farmacias independientes.

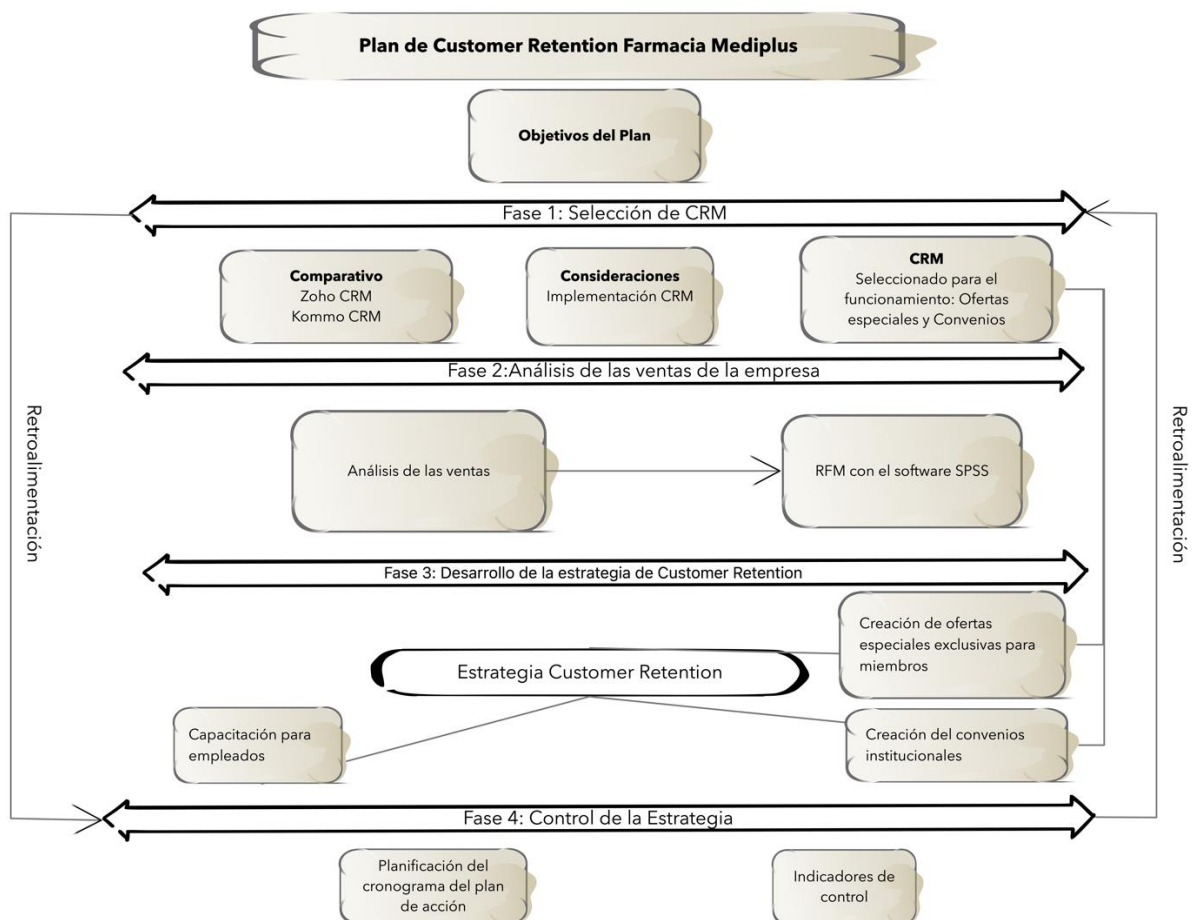
Se debe indicar que, se realiza un relacionamiento de dos interrogantes: ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia? y ¿Cuál es su estado civil?, en *SPSS*, con la finalidad de analizar la relación y obtener información sobre los patrones de visita, en donde los resultados muestran que los de estado civil solteros tienen una influencia significativa, en los motivos de volver a la farmacia, al considerar especialmente a los precios bajos, así como también, la variedad y calidad de productos. Los solteros, también tienen cierta influencia en estos factores, pero en menor medida, que los de estado civil casados. Dentro de este análisis, los divorciados que tienen un porcentaje reducido tienden a valorar más el servicio al cliente. Los resultados se los puede visualizar en el anexo 5.

Se debe indicar que, al relacionamiento de: ¿Con qué frecuencia visita la farmacia? y ¿Cuál es su estado civil?, se debe indicar que se evidencia patrones de comportamiento con relación a la frecuencia de visitas a la farmacia, con el estado civil de los individuos, donde los solteros tienden a visitarla con mayor frecuencia, especialmente una vez al mes, como segunda categoría las personas casadas. Por otro lado, los divorciados muestran una tendencia a visitar la farmacia con menos frecuencia en comparación con los otros grupos. Los resultados se los puede visualizar en el anexo 5.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el mundo de los negocios, en la actualidad, se encuentra caracterizado por una intensa competencia, donde el *customer retention* se ha convertido en un objetivo crítico para las empresas, más aún, en el sector farmacéutico. Por lo cual, es importante ejecutar un plan de *customer retention*, al modelo de negocio de una organización, la misma que debe estar centrada en la conservación y el refuerzo del vínculo con los clientes actuales, con su lealtad y así garantizar su satisfacción continua. Para alcanzar este objetivo, es imprescindible seguir una metodología metódica y organizada que abarque varias etapas, como se describe a continuación:

Figura 1. Plan de Customer Retention



Fuente: elaboración propia, con base Johnson et al. (2019)

Con base en la figura 1, el plan de *customer retention*, inicia con la selección de un CRM para el funcionamiento de una gran parte de la estrategia de *customer retention* en la Farmacia Mediplus, debido a que este aporta a automatizar el proceso comercial, de tal manera que se pueda obtener toda la gestión que se realiza en cada cliente, y controlar en gran medida la relación de la empresa y el cliente. En cambio, en la segunda fase se analiza las ventas de la empresa, aquí se establece la necesidad de realizarlo mediante el análisis *RFM*, donde se examina la recencia, frecuencia, y valor monetario, de esta manera se identifican a los consumidores más valiosos, y así determinar los hábitos de compra en base a la segmentación del tipo de clientes para aplicar estrategias a medida.

La tercera fase es el desarrollo mismo de las estrategias de *customer retention*. En este nivel se especifican cada una de las estrategias de fidelización de clientes, la misma que, se encuentra conformada por tres, las cuales, se diseñan a medida de las necesidades de la Farmacia Mediplus, así como, del segmento de mercado al que atiende la organización.

Por último, el seguimiento de la estrategia concluye en la cuarta fase, donde se detalla un cuadro de indicadores que aportan al sistema de seguimiento. Esto permite realizar modificaciones y actualizaciones continuas, para garantizar que el plan de fidelización de clientes funciona y contribuye al éxito de la farmacia independiente, también se presenta un cronograma para la implementación del plan de *customer retention*.

3.1 Objetivos del plan de *customer retention*

En referencia al objetivo tres del proyecto de investigación descrito en el apartado de la introducción, se establece la necesidad de establecer estrategias de *customer retention*, motivo por el cual, se desarrolla el apartado de análisis de resultados, y se procede al desarrollo de las mismas, dentro de este contexto se determinan dos objetivos principales:

- Mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes existentes, mediante estrategias y acciones que brinden una experiencia positiva y personalizada a los clientes.
- Prevenir la fuga de clientes hacia la competencia mediante incentivos y descuentos exclusivos, que motiven a los clientes a mantener una relación continua con la farmacia.

3.2 CRM (*Customer Relationship Management*) adaptado al modelo de negocio de la Farmacia Mediplus

Para seleccionar el *Customer Relationship Management (CRM)*, que en español significa Gestión de Relación con los Clientes, adecuado para el modelo de negocio de la Farmacia Mediplus, se considera la era del conocimiento, la información, el COVID-19 y la IA, factores que hacen que exista retos continuos en el sector farmacéutico. Con base a lo antes mencionado, la organización debe contar con una rápida adaptación y una sólida comunicación con el cliente. Lo cual, aporta a generar y mantener una ventaja competitiva en el mercado local. El análisis comparativo se lo realiza con dos *softwares* en línea que son: *Zoho CRM* y *Kommo CRM*.

Cuadro 5. Comparativo de los CRM

Características	Zoho CRM	Kommo CRM
Características y Funcionalidades	Aunque ofrece un amplio conjunto de funciones, son funciones generales lo cual limita a la farmacia ya que necesitaría parametrizaciones a medida.	En <i>Kommo CRM</i> , se evidencia la existencia de funcionalidades que se adaptan a las necesidades de la industria farmacéutica, así como una gestión de los clientes eficientes.
Adaptabilidad y Personalización	Se requiere tiempo y saber programar para configuraciones personalizadas, propias del modelo de negocio de una farmacia.	Permite una alta adaptabilidad y personalización, lo cual, es una característica positiva, esto asegura una implementación mucho más sencilla.
Integración y Conectividad	Ofrece integraciones, pero no cuenta con una integración nativa con las redes sociales específicamente <i>WhatsApp</i> .	Integraciones con otras herramientas que facilita la sincronización de datos y mejora la eficiencia operativa. Cuenta con una integración nativa con <i>WhatsApp</i> .
Soporte y Servicio al Cliente	En los foros se evidencia que existe respuestas que no se dan a los usuarios del <i>CRM</i> .	Destaca por su atención al cliente y soporte técnico altamente calificados. Los tiempos de respuesta son altamente bajos en relación de <i>Zoho CRM</i> .

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación de cada sitio web

En base, a la comparación anterior, se recomienda seleccionar el *CRM Kommo* en la Farmacia Mediplus. Debido a las diferencias o más bien dichas ventajas que se evidencian en los cuatro aspectos comparados. El *Kommo* le aporta a la farmacia Mediplus fortalecer el canal de comunicación para enfrentar la era del conocimiento, la información, el *COVID-19* y la inteligencia artificial. A continuación, se presentan las consideraciones que se deben tener para la implementación de *Kommo CRM*.

Cuadro 6. Consideraciones para la Implementación del *Kommo CRM*

Etapa	Consideraciones
1. Análisis de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los requisitos y objetivos específicos de la Farmacia Mediplus. • Evaluar los procesos y flujos de trabajo actuales para determinar mejoras.
2. Selección de la solución	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la compatibilidad y capacidad de integración con sistemas existentes.
3. Personalización	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el <i>Kommo CRM</i>. • Configurar campos, formularios y flujos de trabajo. • Definir roles y permisos de acceso para los usuarios.
4. Migración de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una auditoría y limpieza de datos previa a la migración. • Verificar la integridad y precisión de los datos migrados.
5. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar capacitación y entrenamiento a los usuarios del CRM.

Fuente: elaboración propia

Con base a la información detallada de las dos aplicaciones es necesario detallar la flexibilidad de *Kommo CRM*, así como el énfasis que tiene en el canal de comunicación con los clientes, son razones que aportaron para que se recomiende la implementación y el uso de *Kommo*. La eficiencia en la gestión de clientes incrementa, de manera importante, por su personalización en cada una de las comunicaciones, lo cual se va a traducir en un incremento de las ventas, la fidelización y captación de nuevos consumidores. El presupuesto asignado es de 600 dólares, los responsables serán el departamento de *marketing*.

3.3 Análisis de las ventas de la farmacia

En el apartado del análisis de las ventas, se aplica el análisis *RFM*, el mismo consta de tres componentes fundamentales: recurrencia, frecuencia y el valor monetario, tres aspectos importantes al momento de evaluar el tipo de cliente. Es necesario describir que la recurrencia mide el tiempo que el cliente tiene considerado desde la última

compra, la frecuencia aporta a determinar el número de compras a un plazo determinado, y el valor monetario es igual al total en dólares que el consumidor ha transaccionado con la farmacia. Los criterios antes mencionados, aportan a alcanzar una categorización ABC donde puede definirse como los clientes más valiosos, los que requieren mayor atención, y el desarrollo de estrategias de retención eficaces.

Cuadro 7. Categorización de clientes ABC, mediante el análisis *RFM*

Número de clientes	Categoría	Características del segmento
20	A	El segmento A, está formado por 20 clientes, estos son doctores que tienen consultorios médicos situados en los alrededores de la farmacia. Estos prefieren medicar farmacéuticos de marca es decir que son de mejor calidad. Ahora la proximidad geográfica es una característica que favorece la asociación comercial. Este segmento concreto presenta perspectivas importantes para la farmacia Mediplus.
215	B	En cuanto al segmento B, se distingue por su heterogeneidad el cual está compuesto por 215 personas, los cuales son deportistas, ejecutivos y residentes no locales, a los cuales es necesario indicar que de requieren una consideración personalizada. Ahora estos clientes B son consumidores que son un nicho atractivo para la farmacia Mediplus.
688	C	Dentro del segmento C compuesto por 688 clientes, se determina que estos tienen un comportamiento de compra impulsivo, los cuales dan un valor importante a la rapidez y la eficiencia, debido a que estos buscan soluciones sus necesidades de salud. La Farmacia Mediplus en este nicho de mercado debe mejorar en el servicio rápido y acceso cómodo fácil a sus productos y servicios.

Fuente: elaboración propia, con base al análisis de las ventas de la Farmacia Mediplus

Para los resultados alcanzados del análisis *RFM* en los clientes de la Farmacia Mediplus, se hace necesario describir que los atributos y requisitos de los segmentos constituyen una base fiable para el diseño de las estrategias a aplicar para la retención de clientes en la organización. Ahora se resalta que los servicios y estrategias a desarrollar en la organización deben tener características únicas de cada segmento todo ello para mejorar el flujo y fidelización de los consumidores.

3.4 Desarrollo de las estrategias de *Customer Retention*

En el presente proyecto de investigación, el cual, se lo ha desarrollado para mejorar la estrategia de *customer retention* de la Farmacia Mediplus, se identifica cuatro estrategias clave que serán de aporte importante en el modelo de negocio de la organización. Dichas estrategias están diseñadas para fortalecer la relación con los clientes, mejorar la calidad del servicio y generar oportunidades comerciales a largo plazo. A continuación, se describen cada una de ellas:

Capacitación a los colaboradores

En referencia a la capacitación de los colaboradores, se resalta que el servicio y la atención al cliente son esenciales para la rentabilidad y la reputación de marca de la farmacia, más aún en las farmacias independientes donde se debe considerar que la personalización es vital para la supervivencia en un mundo competitivo. Por lo antes mencionado, es necesario que todos los colaboradores cuenten con la suficiente formación y preparación para dar un servicio excepcional, que vaya más allá de las expectativas de los clientes.

Cuadro 8. Plan de capacitación anual de la Farmacia Mediplus

Nombre curso y mes	Detalle	Número de horas
Mes 1: Comunicación efectiva y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de habilidades de comunicación verbal y no verbal. • Entrenamiento en escucha activa y empatía. • Rol-playing para practicar situaciones de atención al cliente. 	8
Mes 2: Conocimiento de productos farmacéuticos	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de capacitación sobre los diferentes tipos de medicamentos y sus usos. • Actualización sobre las novedades y avances en el campo de la farmacología. • Análisis de casos prácticos para aplicar el conocimiento adquirido. 	8
Mes 3: Desarrollo de habilidades de resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de resolución de conflictos y manejo de situaciones difíciles. • Simulación de escenarios desafiantes y búsqueda de soluciones efectivas. • Análisis de casos reales para aprender de experiencias pasadas. 	8
Mes 4: Servicio al cliente y experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la importancia de brindar un servicio excepcional. • Sesiones sobre la creación de experiencias memorables para los clientes. • Evaluación y mejora continua de los puntos de contacto con el cliente. 	8

Fuente: elaboración propia

Es necesario indicar que la meta principal del plan de capacitación de la Farmacia Mediplus, es asegurar el crecimiento continuo de sus colaboradores, en el aspecto personal y profesional, debido a que se les va a proporcionar herramientas para que puedan adaptarse a las necesidades de los clientes y así poder alcanzar una experiencia única de compra. El presupuesto destinado para la ejecución de la estrategia es 700 dólares en el año y los responsables de la ejecución y contratación es el departamento de *marketing*.

Convenios institucionales *B2B*

Para el apartado de acuerdos institucionales *Business to Business (B2B)*, que en español significa Empresa para Empresa, tiene como finalidad formar alianzas comerciales con empresas de varios sectores productivos, para de esta manera beneficiar a los colaboradores de las empresas afiliadas a la Farmacia Mediplus. Es necesario destacar que no sólo otorgará descuentos directos en bienes y servicios a los trabajadores de las empresas que se encuentren afiliadas a Mediplus, sino que también que tienen la facilidad de captar nuevos clientes con el material promocional, mismo que será distribuido por la farmacia como un beneficio adicional.

Es importante destacar que el acuerdo institucional *B2B*, es una magnífica oportunidad para que la Farmacia Mediplus y las empresas colaboradoras desarrollen una relación comercial a largo plazo. Donde cada organización tiene la oportunidad de incrementar sus ventas y consolidar su marca en el mercado local, todo ello mediante la adquisición de nuevos consumidores y el refuerzo de la fidelidad de los clientes actuales. En el anexo 4 encontrará una copia del modelo de acuerdo. El presupuesto destinado para la ejecución de la estrategia es 200 dólares en el año y los responsables de la misma es el departamento de *marketing*.

Ofertas especiales y exclusivas para miembros

En el presente apartado se presenta la estrategia integral de *rebate* de recompensas al considerar los siguientes incentivos:

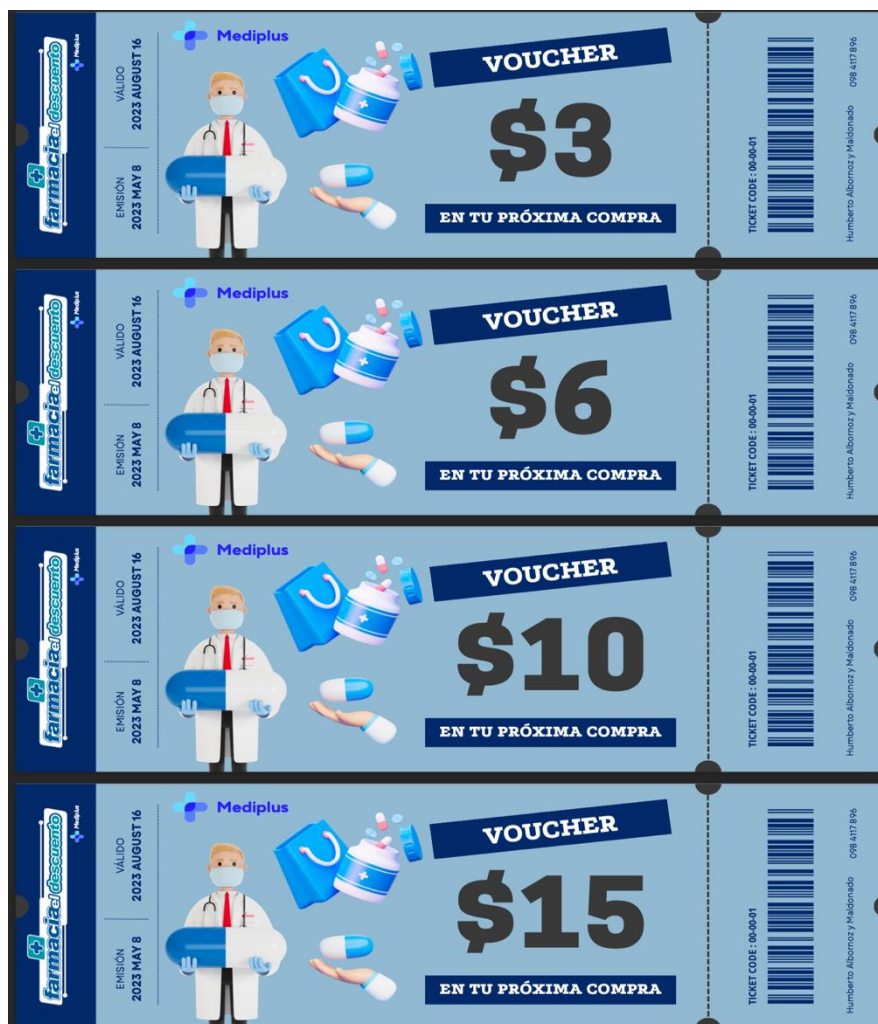
- Compras de \$25 a \$50: los clientes recibirán un bono de \$3 para su próxima compra.
- Compras de \$51 a \$80: los clientes recibirán un bono de \$6 para su próxima compra.
- Compras de \$81 a \$120: los clientes recibirán un bono de \$10 para su próxima

compra.

- Compras de \$120 en adelante: los clientes recibirán un bono de \$15 para su próxima compra.

Es necesario detallar que los descuentos se controlaran bajo los *tickets* entregados al cliente para que él pueda reclamar el beneficio en la próxima compra, los cupones se los puede visualizar a continuación:

Figura 2. Cupones para la estrategia de *Rebate*



Fuente: elaboración propia

La estrategia de *rebate* tendrá una vigencia de seis meses a partir del día 30 de junio de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023, la misma será notificada por los medios digitales de comunicación y por los colaboradores de la farmacia. El presupuesto destinado para la ejecución de la estrategia es de 1300 dólares en el año y los responsables de la ejecución y contratación es el departamento de *marketing*, y el propietario.

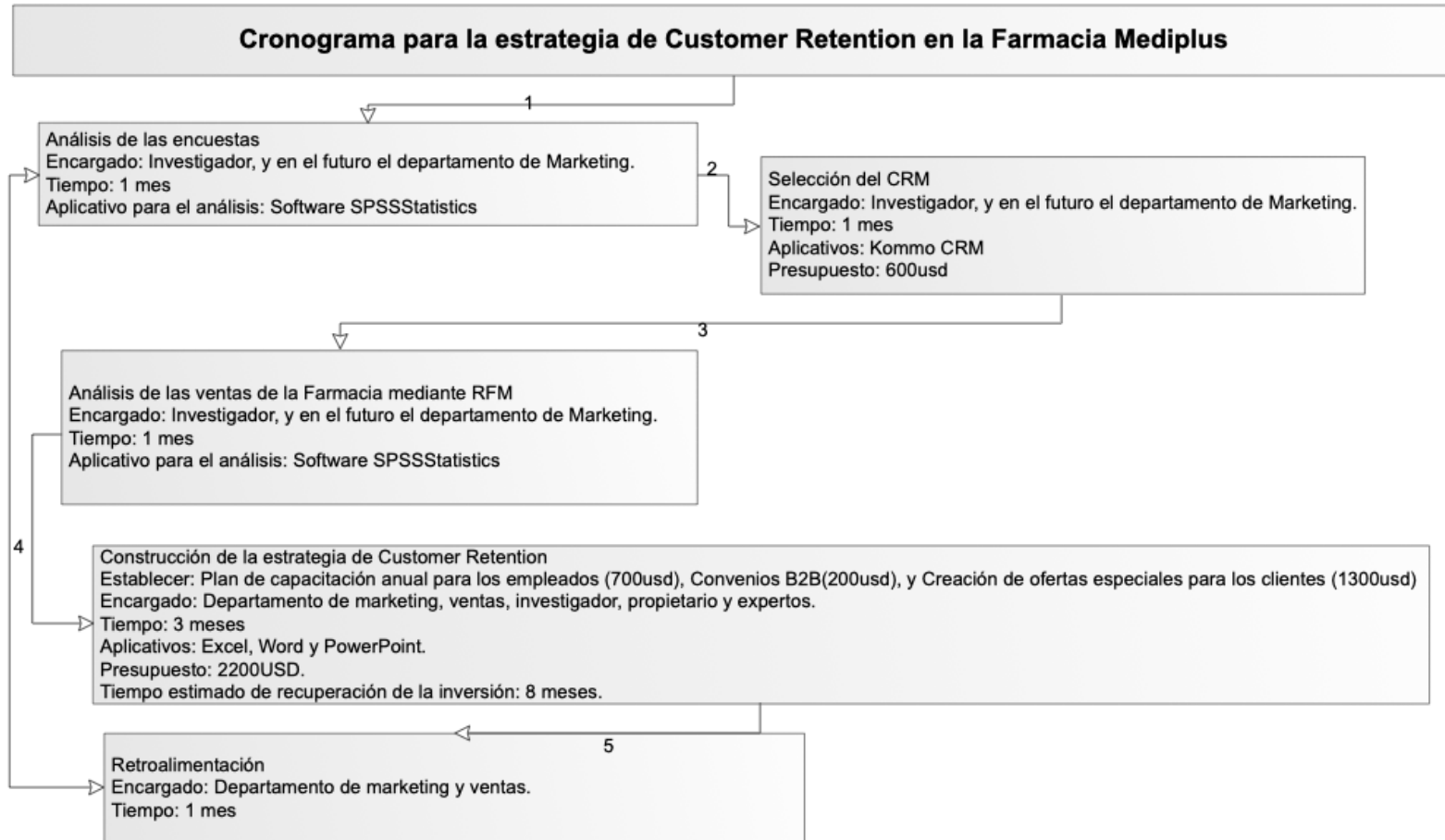
Control del plan

El control del plan es importante debido a que esta aporta a revisar los avances, cuantificar los hallazgos y hacer las modificaciones necesarias para garantizar que se cumplan los objetivos que se detallaron al inicio del proyecto de investigación, se destaca que la verificación de la efectividad de los indicadores detallados en el cuadro 11, sean estos positivos o negativos, determinantes para ejecutar la fase de la retroalimentación del proceso del plan de *customer retention*.

Planificación del cronograma para el plan de *Customer Retention*

El cronograma que se presenta en este apartado aporta a que la persona encargada del departamento de marketing tenga una herramienta visual del tiempo y las acciones previstas en todo el proceso del plan de *customer retention*, debido a que se presentan los plazos y las personas responsables de cada actividad, además del programa que se va a utilizar, como se puede visualizar a continuación:

Figura 3. Cronograma para el plan de *Customer Retention*



Fuente: elaboración propia

Indicadores propuestos para el control del plan

En este apartado se presenta un cuadro de indicadores, el mismo que tiene la finalidad de medir y supervisar la consecución de los logros alcanzados al implementar el plan de *customer retention*. Es importante subrayar que todos los indicadores que se encuentran en el cuadro 11, se han elegido por su capacidad para representar con precisión, tanto los progresos realizados, como los resultados previstos.

Cuadro 9. Indicadores propuestos para el control del plan de customer retention

Indicador	Objetivo	Cálculo
Porcentaje de incremento en las ventas	Medir el impacto de las ofertas especiales en las ventas.	$[(\text{Ventas con ofertas especiales} - \text{Ventas sin ofertas especiales}) / \text{Ventas sin ofertas especiales}] * 100$
Tasa de conversión de los miembros	Evaluar la efectividad de las ofertas para convertir miembros.	$(\text{Número de miembros que realizan una compra} / \text{Número total de miembros}) * 100$
Retención de miembros	Medir la lealtad de los miembros a través de la repetición de compra.	$(\text{Número de miembros que renuevan su membresía} / \text{Número total de miembros}) * 100$
Número de nuevos convenios institucionales B2B	Evaluar la expansión de la red de convenios institucionales.	Contar el número de nuevos convenios institucionales B2B
Volumen de ventas provenientes de convenios B2B	Medir la contribución de los convenios B2B a las ventas totales.	Suma de las ventas realizadas a través de los convenios B2B
Porcentaje de participación en programas de capacitación	Evaluar la adhesión de los colaboradores a los programas de capacitación.	$(\text{Número de colaboradores participantes} / \text{Número total de colaboradores}) * 100$
Nivel de conocimiento adquirido por los colaboradores	Medir el impacto de la capacitación en el conocimiento de los colaboradores.	Evaluar los resultados de las evaluaciones o exámenes posteriores a la capacitación
Tasa de retención de clientes	Evaluar la fidelidad y retención de los clientes.	$(\text{Número de clientes al final del período} - \text{Número de clientes adquiridos durante el período}) / \text{Número de clientes al inicio del período} * 100$
Índice de satisfacción del cliente	Medir la satisfacción general de los clientes con la experiencia.	Suma de las calificaciones de satisfacción del cliente / Número de encuestas

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación

El cronograma, así como el cuadro de indicadores son dos herramientas necesarias para el control del plan de *customer retention*, las dos funcionan de manera relacionada debido a que la persona encargada del departamento de *marketing* cuenta con un detalle de los indicadores a verificar para saber si la farmacia Mediplus va por el buen camino, o a su vez el poder realizar las modificaciones respectivas en la ejecución.

CONCLUSIONES

- Es importante subrayar que la fundamentación teórica de los principales componentes de la investigación: plan de *customer retention*, teoría y los modelos de la lealtad del cliente, y la experiencia del cliente, se las ha desarrollado de manera detallada al considerar todos los aspectos que las integran. De esta manera, en dicho apartado se presenta un marco teórico y conceptual que aporta a determinar importancia y relevancia sobre la retención de clientes en la industria farmacéutica.
- En relación con el diagnóstico de la situación actual de la Farmacia Mediplus, es necesario destacar que se lo desarrolla mediante un proceso organizado y detallado desde las encuestas, un análisis del histórico de las ventas mediante el análisis RFM hasta la evaluación de los factores internos y externos que influyen de la organización. Mediante toda la información recabada se pudo alcanzar una visión clara respecto a la profundidad del problema actual en el *customer retention* en Mediplus.
- En referencia a él plan de *customer retention*, se destaca que fue de aporte importante en la información recabada en la fase de diagnóstico, debido a que permitió el realizar el diseño de estrategias adaptadas a la realidad de la empresa, donde se tiene en cuenta las cualidades y requisitos específicos de los clientes, así como los métodos más eficaces aplicados en la actualidad en el sector farmacéutico para retener a los clientes existentes.

RECOMENDACIONES

- Se debe considerar el mejorar los fundamentos teóricos y conceptuales referentes al *customer retention*, donde se hace necesario tener un proceso que aporte a perfeccionar los conocimientos en este campo que es tan vital para una farmacia. Todo ello debido a que el mantenerse al día, en tendencias actuales en la retención de clientes en el sector farmacéutico, aporta a que tenga un lineamiento sólido y contemporáneo, todo esto acorde al mundo competitivo en el que actualmente las empresas deben asumir el reto.
- Se recomienda establecer un sistema de seguimiento continuo, debido a que este proporcionará un análisis permanente y detallado del rendimiento de la organización. Ahora es necesario destacar, que dicho proceso implica la evaluación periódica de la eficacia de la retención de clientes, la cuantificación de los resultados de las tácticas aplicadas y su modificación en función de los conocimientos obtenidos.
- Adaptar las estrategias de retención a las características y demandas únicas de los clientes, para lo cual es necesario considerar la realidad de las farmacias, todo ello basándose en la fase de control de la estrategia, debido a que esta aporta la información necesaria para que exista una retroalimentación positiva para la organización. Así también, utilizar el análisis *RFM*, de tal manera que se pueda alcanzar una segmentación periódica de la clientela y formular estrategias a medida para cada cohorte.

BIBLIOGRAFÍA

Aemark, C. (2019). XXXI Congreso de Marketing Aemark 2019. ESIC Editorial.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2021). Informe técnico ARCSA-DTEEMCNP-2021-003-CDAC. Recuperado de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Informe-AIR_ARCSA-DTEEMCNP-2021-003-CDAC_Medicamentos-sujetos-a-fiscalizacion.pdf

Anderson, E., & Fornell, C. (2019). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869-882. <https://doi.org/10.1080/09544120050135425>

Aquije, R., Canales, C., Gonzales, A., Medel, R., & Morón, J. (2019). *Planeamiento Estratégico para la Industria Farmacéutica*.

Arellano, R., Rivera, J., & Molero, V. (2019). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. ESIC Editorial.

Balan, F., & González, M. (2020). *Marketing experiencial*.

Bastos, L., Mogrovejo, J., & Gómez, L. (2019). Experiencias del branding como estrategia para el posicionamiento en el mercado internacional. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 15(2), 91. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2015.1812>

Benites, G. (2019). Compromiso organizacional y calidad del servicio en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro venta minorista de productos farmacéuticos (farmacias) del distrito de Laredo—Provincia de Trujillo, 2015. Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/28612/COMPROMISO_ORGANIZACIONAL_CALIDAD_DE_SERVICIO_BENITES_PACHERRES_DE_SOTO_GISELA-1.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Corporación Andina de Fomento, & Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). Perspectivas económicas de América Latina 2016 Hacia una nueva asociación con China: Hacia una nueva asociación con China. OECD Publishing.

Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. (2019). Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos. International Labour Organization.

Córdoba, J. (2019). Del marketing transaccional al marketing relacional. (1).

Cruz, M., & Gálvez, E. (2021). Diseñar una propuesta de mejora en el modelo Inbound Marketing aplicando herramientas de clasificación ABC y marketing B2B para incrementar el índice de conversión de cotizaciones a ventas en empresas distribuidoras de régimen pyme. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659175/Cruz_AM.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Cruz, P. (2021). El impacto de las tics en pymes del gran Mendoza en el rubro farmacéutico. Recuperado de http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/2842/Tesina_%20De%20la%20Cruz_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Domínguez, A., & Muñoz, G. (2019). Métricas del marketing. Recuperado de https://www.google.com.ec/books/edition/M%C3%A9tricas_del_marketing/O7uLPiC5DDkC?hl=es&gbpv=1&dq=La+relaci%C3%B3n+entre+los+bene+ficios+recibidos+y+el+costo+o+esfuerzo+que+el+cliente+invierte+en+la+a+dquisici%C3%B3n+de+los+productos+y/o+servicios+de+la+empresa.&printsec=frontcover

Duque, E. (2020). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.

Estrella, A., & Segovia, C. (2019). Comunicación integrada de marketing. ESIC Editorial.

Fernández, M., Martínez, F., Iñiguez, D., Morales, M., Cabezas, M., & García, J. (2021). Farmacias comunitarias de Ecuador y España. Aspectos legales. *Ars Pharmaceutica* (Internet), 62(2), 163-174. <https://doi.org/10.30827/ars.v62i2.16704>

Fernández, P., & Lluch, A. (2018). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo. Fundacion BBVA.

Guadarrama, E., & Rosales, E. (2020). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica.

Heredía, J. (2019). Creación de estrategias, basadas en Marketing experiencial, que permitan aumentar la lealtad de los clientes de las principales tiendas de café colombianas en el largo plazo.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). Metodología de la investigación.

Johnson, G., Lewis, R., & Reiley, D. (2019). Location, Location, Location: Repetition and Proximity Increase Advertising Effectiveness.

Joyanes, L. (2019). Sistemas de Información en la empresa. Alpha Editorial.

Kantis, H., & Drucaroff, S. (2019). Emprendimiento corporativo en América Latina. Recuperado de <https://uvitec.org.ar/Archivos/Revista/file/emprendimiento%20corporativo%20en%20america%20latina-%20kantis%20y%20drucaroff.pdf>

Kotler, P., & Kartajaya, H. (2020). Marketing 3.0. Editorial Almuzara.

Lavidge, R., & Steiner, G. (1961). A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59-62. <https://doi.org/10.1177/002224296102500611>

Madariaga, C., Lao, Y., Curra, D., & Lorenzo, R. (2022). Empleo de algoritmos KNN en metodología multicriterio para la clasificación de clientes, como sustento de la planeación agregada. (2022).

Máttar, J., & Cuervo, L. (2019). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Enfoques, experiencias y perspectivas. United Nations.

Mora, C. (2019). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
<https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>

Morais, M., Santos, E., Rizatto, D., & Melleiro, M. (2013). The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 47, 1227-1232.
<https://doi.org/10.1590/S0080-623420130000500030>

Pontaza, A. (2019). *Marketing experiencial. La nueva e innovadora forma de hacer marketing*. GRIN Verlag.

Ramos, C. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.
<https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Rodríguez, J., & Bobada, R. (2019). Eficacia de la publicidad comparativa: Una revisión desde la perspectiva del modelo de jerarquía de efectos.

Salazar, J. (2019). *Modelo de endomarketing para servicios de salud*. Recuperado de
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27471/1/669%20MKT.pdf>

Sarmiento, J., & Ferrão, A. (2019). La e-experiencia de marca a través de los medios sociales y su influencia en la e-calidad de la relación y la e-fidelización. Análisis empírico en los sitios web de viajes. Cuadernos de Turismo, (44), 351-380. <https://doi.org/10.6018/turismo.44.404891>

Sarmiento, M. (2019). El cuidado paliativo: Un recurso para la atención del paciente con enfermedad terminal. Revista Salud Bosque, 1(2), 23-37. <https://doi.org/10.18270/rsb.v1i2.93>

Schnarch, A. (2013). Marketing para pymes: Un enfoque para latinoamérica. Alpha Editorial.

Trabelsi, M. (2020). The Consumer-Private Labels Bond and the Store Loyalty: The Role of Satisfaction. Open Journal of Business and Management, 8(2), 428-451. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82027>

ANEXOS

Anexo1. Encuesta para los clientes de la farmacia el descuento MEDIPLUS en la ciudad de Ambato



Estimado cliente la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico cuyo objetivo es diagnosticar el estado de situación actual en relación con el *customer retention* (Retención de clientes) en la empresa Farmacia el Descuento Mediplus.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son únicamente de uso académico y confidencial.

Por favor, responda las siguientes preguntas.

Encuesta

Sección 1

Información general:

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 2, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Masculino (1)	Femenino (2)
---------------	--------------

PREGUNTAS	2	1
Información General		
1. ¿Cuál es su sexo?		

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 5, de la cual se identifican

los siguientes calificativos.

Menor de 18 años (1)	18-24 años (2)	25-34 años (3)	35-44 años (4)	45-54 años (5)
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Preguntas	5	4	3	2	1
Información General					
2. ¿Cuál es su edad?					

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 4, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Soltero (1)	Casado (2)	Viudo (3)	Divorciado (4)
-------------	------------	-----------	----------------

Preguntas	4	3	2	1
Información General				
3. ¿Cuál es su estado civil?				

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 5, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Ninguna (1)	Preescolar (2)	Primaria (3)	Secundaria (4)	Superior o universitaria (5)
-------------	----------------	--------------	----------------	------------------------------

Preguntas	5	4	3	2	1
Información General					
4. ¿Cuál es su nivel de educación?					

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 7, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Todos los	Una vez a	Varias	Una vez	Varias	Menos	Nunca
-----------	-----------	--------	---------	--------	-------	-------

días (1)	la semana (2)	veces a la semana (3)	al mes (4)	veces al mes (5)	de una vez al mes (6)	(7)
----------	------------------	-----------------------------	---------------	---------------------	-----------------------------	-----

Preguntas	7	6	5	4	3	2	1
Información General							
5. ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?							

Sección 2

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 6, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Precios bajos (1)	Variedad de productos (2)	Calidad de productos (3)	Servicio al cliente (4)	Ubicación (5)	Otro (6)
----------------------	---------------------------------	--------------------------------	----------------------------	------------------	----------

Preguntas	6	5	4	3	2	1
Razones de la Frecuencia de compra						
1. ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?						

Sección 3

Experiencia del cliente en la farmacia.

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 5, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Neutral (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
-------------------------	---------------------	-------------	----------------	-----------------------

Preguntas	5	4	3	2	1
Experiencia del cliente en la Farmacia.					

1. ¿Qué tan satisfecho está con la atención que recibe en la farmacia?					
2. ¿Qué tan satisfecho está con la variedad de productos que ofrece la farmacia?					

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 2, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

SI (1)	NO (2)
--------	--------

PREGUNTAS	2	1
3. ¿Ha tenido algún problema o inconveniente en la farmacia?		

Sección 4

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 3, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Rápida y eficazmente (1)	Después de varios intentos de solución (2)	No fue resuelto satisfactoriamente (3)
--------------------------	--	--

PREGUNTAS	3	2	1
Resolución del conflicto			
4. En caso de haber tenido algún problema o inconveniente, ¿Cómo fue resuelto?			

Sección 5

Estrategias de retención de clientes

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 5, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Precios bajos (1)	Variedad de productos	Calidad de los productos	Servicio al cliente	Ubicación (5)
-------------------	-----------------------	--------------------------	---------------------	---------------

	(2)	(3)	(4)	
--	-----	-----	-----	--

Preguntas	5	4	3	2	1
Estrategias de retención de clientes					
5. ¿Qué factor debe existir para realizar compras periódicas en la farmacia?					

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	-------------	-------------------	------------------------------

Preguntas	5	4	3	2	1
Estrategias de retención de clientes					
6. ¿Considera que nuestros empleados cuentan con la suficiente capacitación para brindarle una correcta asesoría?					

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 3, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Sí, estoy inscrito/a en uno o más programas. (1)	He oído hablar de ellos, pero no estoy inscrito/a. (2)	No, no estoy al tanto de ningún programa de recompensas. (3)
---	---	---

PREGUNTAS	3	2	1
Estrategias de retención de clientes			
7. ¿Está al tanto de los programas de lealtad o recompensas que ofrece la farmacia?			

Estrategias de retención de clientes

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 4, de la cual se identifican

los siguientes calificativos.

Descuentos en compras futuras (1)	Regalos gratis con compras (2)	Ofertas especiales exclusivas para miembros (3)	Programas de puntos de recompensa (4)
--------------------------------------	--------------------------------	---	---------------------------------------

Preguntas	4	3	2	1
Estrategias de retención de clientes				
8. ¿Qué tipo de recompensas o incentivos le gustaría recibir como cliente leal?				

Sección 6

Análisis RFM y medio de comunicación.

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 2, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

SI (1)	NO (2)
--------	--------

PREGUNTAS	2	1
Análisis RFM y medio de comunicación.		
9. ¿Le gustaría recibir comunicaciones personalizadas de la farmacia con ofertas especiales basadas en su historial de compras?		

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 8, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Por correo electrónico (1)	Mensajes de texto (2)	Notificaciones en la aplicación móvil de la farmacia (3)	WhatsApp (4)	Facebook (5)	Twitter (6)	Instagram (7)	Llamada telefónica (8)	Ninguna (9)
-------------------------------	--------------------------	--	-----------------	-----------------	-------------	------------------	---------------------------	----------------

PREGUNTAS	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Análisis RFM y medio de comunicación.									
10. ¿Cómo le gustaría recibir estas comunicaciones?									

Sección 7

Recomendación de la farmacia

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 5, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Muy poco probable (1)	Poco probable (2)	Neutral (3)	Probable (4)	Muy probable (5)
-----------------------	-------------------	-------------	--------------	------------------

Preguntas	5	4	3	2	1
Recomendación de la farmacia					
11. ¿Qué tan probable es que recomiende la farmacia a amigos o familiares?					

ESCALA DE CALIFICACIÓN: La escala varía entre 1 y 5, de la cual se identifican los siguientes calificativos.

Calidad (1)	Precio (2)	Atención (3)	Personalización (4)	Promociones (5)
-------------	------------	--------------	---------------------	-----------------

Preguntas	5	4	3	2	1
Recomendación de la farmacia					
1. ¿Cuándo habla de Farmacias El Descuento Mediplus lo asocia con?					

Anexo 2. Análisis e interpretación de la encuesta

¿Cuál es su sexo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	203	54,0%
Femenino	173	46,0%
Total	376	100,0%

Con base en la información proporcionada, la distribución por sexos para la investigación sobre retención de clientes aplicada para farmacias independientes es hombres, en referencia a la investigación que se desarrolla se evidencia que más de la mitad de los clientes de las farmacias minoristas han usado servicios de salud y bienestar en la farmacia en los últimos 12 meses.

¿Cuál es su edad?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
18-24 años	132	35,1%
25-34 años	121	32,2%
35-44 años	69	18,4%
45-54 años	36	9,6%
55 años o mas	18	4,8%
Total	376	100,0%

El grupo de edad de 18-34 años combinado representa una gran oportunidad para las farmacias independientes que buscan retener a sus clientes, es por ello que las estrategias de retención de clientes para las farmacias independientes se centraran en estos dos grupos de edad, mientras se presta atención a los grupos de edad

intermedios.

¿Con qué frecuencia visita la farmacia?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	8	2,1%
Una vez a la semana	44	11,7%
Varias veces a la semana	73	19,4%
Una vez al mes	127	33,8%
Varias veces al mes	110	29,3%
Menos de una vez al mes	14	3,7%
Total	376	100,0%

Se puede visualizar que la mayoría de los clientes visitan la farmacia solo una vez al mes, seguido por aquellos que visitan varias veces al mes. El hecho de que una gran proporción de clientes visiten la farmacia con poca frecuencia es un indicador que se establece un bajo compromiso con la marca. Por lo tanto, es necesario mejorar la retención de los clientes, mediante una integral que aporte a mejorar la satisfacción del cliente y proporcionar una experiencia atractiva que los haga regresar más frecuentemente.

¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Precios bajos	41	10,9%
Variedad de productos	112	29,8%

Calidad de los productos	79	21,0%
Servicio al cliente	113	30,1%
Ubicación	31	8,2%
Total	376	100,0%

Se puede visualizar que la mayoría de los clientes regresan debido al servicio al cliente, así como la variedad y la calidad de los productos. Por lo tanto, es importante que la farmacia asegure la experiencia del cliente en los medios digitales, así como en el punto de venta, para lo cual se recomienda una atención personalizada, solución de quejas y sugerencias, una comunicación clara con los usuarios y una amplia variedad de productos con la más alta calidad factores relevantes en la decisión de compra del cliente.

¿Qué tan satisfecho está con la atención que recibe en la farmacia?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	25	6,6%
Insatisfecho	4	1,1%
Neutral	33	8,8%
Satisfecho	137	36,4%
Muy satisfecho	177	47,1%
Total	376	100,0%

En referencia a los resultados obtenidos se puede visualizar que la mayoría de los clientes están muy satisfechos con la atención que reciben en la farmacia, lo cual es un indicador positivo para la farmacia y evidencia que se encuentran satisfechos con la experiencia de atención en el punto de venta. Ahora también es importante destacar que para que este tenga un valor diferenciador en el mercado se hace necesario un

proceso de mejoramiento continuo, así como el desarrollo de diferentes programas de fidelización, publicidad exclusiva para clientes regulares y la utilización efectiva de medios digitales para establecer una relación más cercana entre la farmacia y sus clientes.

¿Qué tan satisfecho está con la variedad de productos que ofrece la farmacia?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	19	5,1%
Insatisfecho	3	0,8%
Neutral	19	5,1%
Satisfecho	69	18,4%
Muy satisfecho	266	70,7%
Total	376	100,0%

Los datos presentados indican que la mayoría de los clientes están muy satisfechos con la variedad de productos que ofrece la farmacia, esto es un indicador positivo, debido a que sugiere que la farmacia logra cubrir las necesidades y gustos de sus clientes a través de su surtido de productos, más sin embargo es necesario considerar que siempre existe margen de mejora, al considerar que la innovación constante, la diversificación de productos y la personalización de la experiencia de compra son claves para lograr la fidelización de los clientes.

¿Qué factores considera importantes al elegir una farmacia?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Precios bajos	42	11,2%
Variedad de productos	109	29,0%
Calidad de los productos	95	25,3%
Servicio al cliente	107	28,5%
Ubicación	23	6,1%
Total	376	100,0%

Con base a los resultados antes detallados se establece que, a la hora de elegir una farmacia, los clientes consideran importantes diversos factores, pero entre los más relevantes se encuentran la variedad, así como la calidad de los productos y el servicio al cliente, para ofrecer una propuesta de valor diferente a la de las otras farmacias. Ahora se recomienda que se creen incentivos de fidelización, servicios de entrega a domicilio, programas de puntos de fidelidad entre otros mismos que resultan ser eficaces para atraer y consolidar el apego de los clientes para con la marca.

¿Considera que los empleados están lo suficientemente capacitados para brindarle la atención que necesita?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	21	5,6%
Neutral	28	7,4%
De acuerdo	203	54,0%
Totalmente de acuerdo	124	33,0%
Total	376	100,0%

Los clientes valoran enormemente la atención personalizada y especializada, y esta es un factor clave para lograr la fidelización de los mismos, en el caso de la farmacia los resultados obtenidos son un indicador en donde se determina que los empleados están suficientemente capacitados para brindar un servicio y atención al cliente eficaz. Es por ello que se recomienda que se debe asegurar la capacitación del personal en diferentes áreas para que exista un proceso de mejora continua y el mismo empleado se encargue de posicionar la marca en la mente del consumidor.

¿Está al tanto de los programas de lealtad o recompensas que ofrece la farmacia?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sí, estoy inscrito/a en uno o más programas	18	4,8%
He oído hablar de ellos, pero no estoy inscrito/a.	149	39,6%
No, no estoy al tanto de ningún programa de recompensas.	209	55,6%
Total	376	100,0%

Con base a los resultados obtenidos se puede visualizar que los clientes no están al tanto de ningún programa de recompensas ofrecido por la farmacia independiente, a pesar de que estos son una herramienta clave para mejorar la retención de clientes y fidelización. En el caso puntual del segmento de mercado de la farmacia es importante destacar que los clientes no solo están interesados en obtener un descuento o un beneficio monetario, sino que también valoran la experiencia y la personalización de estos programas, es por ello la importancia de incorporar al modelo de negocio el uso de aplicaciones móviles, redes sociales y otros canales digitales para acceder, canjear y/o compartir recompensas, derechos y beneficios.

¿Qué tipo de recompensas o incentivos le gustaría recibir como cliente leal?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos en compras futuras	75	19,9%
Regalos gratis con compras	111	29,5%
Ofertas especiales exclusivas para miembros	164	43,6%
Programas de puntos de recompensa	26	6,9%
Total	376	100,0%

Los datos presentados indican que la mayoría de los clientes prefieren recibir ofertas especiales exclusivas para miembros como recompensa por su fidelidad a la marca. Es por ello que se recomienda que el plan de captación y retención de clientes incluya descuentos adicionales, acceso a ventas privadas, entrega gratuita de productos, acceso anticipado a nuevos productos o servicios, regalos gratis con compras todo ello le permite al usuario el percibir un valor tangible y una experiencia de compra excepcional.

¿Cómo le gustaría recibir las comunicaciones?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Por correo electrónico	17	4,5%
Mensajes de texto	30	8,0%
Notificaciones en la aplicación móvil de la farmacia	12	3,2%
WhatsApp	220	58,5%

Facebook	30	8,0%
Twitter	1	0,3%
Instagram	24	6,4%
Llamada telefónica	8	2,1%
Otro	34	9,0%
Total	376	100,0%

La aplicación de WhatsApp tiene un indicador positivo en relación a que el cliente prefiriere que se haga llegar cualquier comunicación por este medio de comunicación debido a que esta permite tener conversaciones en tiempo real, enviar imágenes, recibir respuestas en tiempo real, y es una aplicación con la que los clientes se sienten familiarizados, lo que aumenta la probabilidad de que respondan positivamente a las comunicaciones. Por lo tanto, es necesario que la farmacia implemente el funcionamiento de un CRM que tenga el beneficio de poder conectarse con esta red social y las otras con las que el cliente se sienta familiarizado.

¿Qué tan probable es que recomiende la farmacia a amigos o familiares?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Poco probable	2	0,5%
Neutral	14	3,7%
Probable	116	30,9%
Muy probable	244	64,9%
Total	376	100,0%

Según los resultados se puede visualizar que el cliente de la farmacia es muy probable que recomienden la farmacia a amigos o familiares, lo cual es un indicador que evidencia que el usuario se encuentra están satisfecho con el servicio que recibe por parte de la farmacia. Ahora para asegurar la captación y fidelización de los usuarios

se establece la necesidad de ofrecer un servicio personalizado, informarles sobre promociones y descuentos exclusivos y mantenerlos actualizados sobre los beneficios propios de la farmacia.

¿Cuándo habla de Farmacias El Descuento Mediplus lo asocia con?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	60	16,0%
Precio	41	10,9%
Atención	101	26,9%
Personalización	133	35,4%
Promociones	41	10,9%
Total	376	100,0%

Con base a los resultados se puede visualizar los clientes asocian la marca de Farmacias El Descuento Mediplus con la personalización, es por ello que, para mejorar la retención de clientes en la farmacia, es esencial implementar estrategias de personalización y atención de alta calidad para mantener a los clientes satisfechos y dispuestos a recomendar la farmacia a sus amigos y familiares. También es esencial comprender las preferencias y necesidades de los clientes y adaptarse a ellas en consecuencia para conectarse con ellos de manera efectiva.

Anexo 3. Resultado coeficiente alfa de Cronbach

En otras palabras, mide la consistencia de un conjunto de ítems en una escala de medición y la confiabilidad de la escala en su conjunto. En el caso del estudio con 18 elementos a testear, se puede aplicar el coeficiente *alfa de Cronbach* para evaluar la consistencia interna de la escala utilizada en la encuesta. Para calcular el coeficiente *alfa de Cronbach*, se analizan dos cosas: los datos de la encuesta y el *software SPSS*. El coeficiente puede oscilar entre 0 y 1, donde valores más altos indican una mayor consistencia interna. Los resultados alcanzados se los detallan en la tabla siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.875	18

Anexo 4. Convenio Institucional B2B

Este Convenio Institucional B2B (en adelante, el "Convenio") se celebra entre la Farmacia Mediplus (en adelante, "la Farmacia") y [nombre de la otra empresa] (en adelante, "la Otra Empresa"), en conjunto referidos como "las Partes".

Considerando que:

La Farmacia se dedica a la venta de productos farmacéuticos y desea establecer una relación comercial con la Otra Empresa.

La otra Empresa está interesada en promocionar sus productos y servicios entre los colaboradores de la Farmacia, al ofrecer beneficios especiales y descuentos directos en el rol.

Ambas Partes están dispuestas a colaborar en actividades promocionales y publicitarias, y acuerdan los términos y condiciones de este Convenio.

Por lo tanto, las Partes acuerdan lo siguiente:

Objetivos del Convenio

1.1. La Otra Empresa se compromete a ofrecer a los colaboradores de la Farmacia beneficios especiales y descuentos directos en sus productos y servicios, según los términos y condiciones acordados mutuamente.

1.2. La Farmacia autoriza a la Otra Empresa a utilizar sus instalaciones y canales de comunicación para promocionar sus productos y servicios mediante material promocional suministrado por la Otra Empresa, sujeto a la aprobación previa de la Farmacia.

Derechos y Obligaciones de las Partes

2.1. La otra Empresa se compromete a:

a) Proporcionar a la Farmacia una lista actualizada de los productos y servicios ofrecidos, así como los descuentos y beneficios especiales correspondientes.

- b) Garantizar que los descuentos y beneficios ofrecidos a los colaboradores de la Farmacia sean exclusivos y mejores en comparación con los ofrecidos a otras instituciones similares.
- c) Suministrar a la Farmacia el material promocional necesario para la divulgación, el cual deberá ser aprobado por la Farmacia previamente a su distribución.
- d) Cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en relación con los productos y servicios ofrecidos.

2.2. La Farmacia se compromete a:

- a) Facilitar la promoción y difusión de los productos y servicios de la Otra Empresa entre sus colaboradores, de acuerdo con los canales y las políticas establecidas por la Farmacia.
- b) Proporcionar a la Otra Empresa acceso a sus instalaciones para actividades promocionales y publicitarias, siempre que se respeten los horarios y las normas internas de la Farmacia.
- c) No divulgar ni utilizar los descuentos y beneficios ofrecidos por la Otra Empresa con fines personales.

3. Duración y Terminación

- 3.1. Este Convenio entrará en vigencia en la fecha de firma por ambas Partes y tendrá una duración inicial de 1 año.
- 3.2. Cualquiera de las Partes podrá dar por terminado este Convenio mediante notificación por escrito a la otra Parte con 30 días de antelación.
- 3.3. La terminación de este Convenio no eximirá a las Partes de sus obligaciones financieras y de confidencialidad previamente contraídas bajo este Convenio.

4. Confidencialidad

- 4.1. Ambas Partes se comprometen a mantener la confidencialidad de toda la información, datos y materiales confidenciales intercambiados entre ellas en virtud de este Convenio.
- 4.2. Las Partes acuerdan que la información confidencial solo será utilizada para los fines de este Convenio y no será divulgada a terceros sin el consentimiento previo

escrito de la otra Parte, excepto al ser requerido por ley.

5. Ley Aplicable y Jurisdicción

5.1. Este Convenio se regirá e interpretará de acuerdo con las leyes de la República del Ecuador.

5.2. Cualquier controversia, disputa o reclamación surgida de o en relación con este Convenio, como su existencia, validez, interpretación, ejecución o terminación, será sometida a la jurisdicción exclusiva de los tribunales competentes del cantón Ambato.

6. Modificaciones y Enmiendas

6.1. Cualquier modificación o enmienda a este Convenio deberá ser realizada por escrito y firmada por ambas Partes.

6.2. Ninguna renuncia a cualquier disposición de este Convenio será efectiva a menos que se realice por escrito y sea firmada por la Parte que renuncia.

8. Cesión

7.1. Ninguna de las Partes podrá ceder, transferir o delegar sus derechos u obligaciones bajo este Convenio sin el consentimiento previo y por escrito de la otra Parte.

8. Acuerdo Completo

8.1. Este Convenio constituye el acuerdo completo entre las Partes con respecto a su objeto y reemplaza cualquier acuerdo o entendimiento previo, ya sea oral o escrito, relacionado con dicho objeto.

En testimonio de lo cual, las Partes han firmado este Convenio Institucional B2B en dos ejemplares, uno para cada Parte, en la fecha indicada a continuación:

Firma de la Farmacia Mediplus: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Firma de la Otra Empresa: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Anexo 5. Relacionamiento de las preguntas

Tabla cruzada ¿Con qué frecuencia visita la farmacia? * ¿Cuál es su estado civil?

			¿Cuál es su estado civil?			Total
			Soltero	Casado	Divorciado	
¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	Todos los días	Recuento	7	1	0	8
		% dentro de ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	87,5%	12,5%	0,0%	100,0%
		% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	3,5%	0,7%	0,0%	2,1%
		% del total	1,9%	0,3%	0,0%	2,1%
	Una vez a la semana	Recuento	28	13	3	44
		% dentro de ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	63,6%	29,5%	6,8%	100,0%
		% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	13,9%	8,8%	11,1%	11,7%
		% del total	7,4%	3,5%	0,8%	11,7%
	Varias veces a la semana	Recuento	32	34	7	73
		% dentro de ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	43,8%	46,6%	9,6%	100,0%
		% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	15,9%	23,0%	25,9%	19,4%
		% del total	8,5%	9,0%	1,9%	19,4%
	Una vez al mes	Recuento	70	51	6	127
		% dentro de ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	55,1%	40,2%	4,7%	100,0%
		% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	34,8%	34,5%	22,2%	33,8%
		% del total	18,6%	13,6%	1,6%	33,8%
	Varias veces al mes	Recuento	54	45	11	110
		% dentro de ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	49,1%	40,9%	10,0%	100,0%
		% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	26,9%	30,4%	40,7%	29,3%
		% del total	14,4%	12,0%	2,9%	29,3%
Menos de una vez al mes	Recuento	10	4	0	14	
	% dentro de ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%	
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	5,0%	2,7%	0,0%	3,7%	
	% del total	2,7%	1,1%	0,0%	3,7%	
Total	Recuento	201	148	27	376	
	% dentro de ¿Con qué frecuencia visita la farmacia?	53,5%	39,4%	7,2%	100,0%	
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	53,5%	39,4%	7,2%	100,0%	

Es importante tener en cuenta que los porcentajes mencionados dentro de cada motivo y estado civil están basados en los datos proporcionados y se refieren al porcentaje dentro de ese grupo específico.

En resumen, los resultados muestran que los solteros tienen una influencia significativa en los motivos de volver a la farmacia, especialmente en relación con los precios bajos, la variedad de productos, la calidad de los productos y la ubicación. Los casados también tienen cierta influencia en estos motivos, pero en menor medida. Los divorciados tienden a valorar más el servicio al cliente, pero en general, representan un porcentaje más bajo en todos los motivos.

Tabla cruzada ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia? *¿Cuál es su estado civil?

		¿Cuál es su estado civil?			Total
		Soltero	Casado	Divorciado	
¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?	Recuento	31	7	3	41
	% dentro de ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?	75,6%	17,1%	7,3%	100,0%
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	15,5%	4,7%	11,1%	10,9%
	% del total	8,3%	1,9%	0,8%	10,9%
Variedad de productos	Recuento	61	43	7	111
	% dentro de ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?	55,0%	38,7%	6,3%	100,0%
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	30,5%	29,1%	25,9%	29,6%
	% del total	16,3%	11,5%	1,9%	29,6%
Calidad de los productos	Recuento	43	36	0	79
	% dentro de ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?	54,4%	45,6%	0,0%	100,0%
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	21,5%	24,3%	0,0%	21,1%
	% del total	11,5%	9,6%	0,0%	21,1%
Servicio al cliente	Recuento	49	50	14	113
	% dentro de ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?	43,4%	44,2%	12,4%	100,0%
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	24,5%	33,8%	51,9%	30,1%
	% del total	13,1%	13,3%	3,7%	30,1%
Ubicación	Recuento	16	12	3	31
	% dentro de ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?	51,6%	38,7%	9,7%	100,0%
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	8,0%	8,1%	11,1%	8,3%
	% del total	4,3%	3,2%	0,8%	8,3%
Total	Recuento	200	148	27	375
	% dentro de ¿Cuál es el principal motivo que lo hace volver a la farmacia?	53,3%	39,5%	7,2%	100,0%
	% dentro de ¿Cuál es su estado civil?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	53,3%	39,5%	7,2%	100,0%

Es importante tener en cuenta que los porcentajes mencionados dentro de cada motivo y estado civil están basados en los datos proporcionados y se refieren al porcentaje dentro de ese grupo específico.

En resumen, los resultados muestran que los solteros tienen una influencia significativa en los motivos de volver a la farmacia, especialmente en relación con los precios bajos, la variedad de productos, la calidad de los productos y la ubicación. Los casados también tienen cierta influencia en estos motivos, pero en menor medida. Los divorciados tienden a valorar más el servicio al cliente, pero en general, representan un porcentaje más bajo en todos los motivos.

Anexo 5. Diagnóstico de la situación actual

La farmacia Mediplus se encuentra inmersa en un entorno altamente competitivo y en constante evolución, donde factores como la demanda del mercado, los avances tecnológicos, las regulaciones gubernamentales y las tendencias de consumo influyen directamente en su desempeño y rentabilidad. Por lo tanto, es fundamental realizar un análisis estratégico exhaustivo que permita a la farmacia tomar decisiones informadas y adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno.

Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores interno (MEFI), es un instrumento para comprender y evaluar los factores internos y establecer si son fuertes y débiles y verificar si estos limitan el alcance del logro de los objetivos, o a su vez aportan al crecimiento del modelo de negocio. Dentro de la evaluación se consideran la mayor cantidad de los factores internos de la organización los cuales deben ofrecer una perspectiva global de la farmacia. Se debe destacar que el objetivo principal de la MEFI es el poder discernir los puntos fuertes internos de la farmacia, frente a sus rivales. Dichos puntos fuertes poseen el potencial para aprovechar las oportunidades mercado local y nacional, así como el mitigar las amenazas que puedan surgir dentro del sector farmacéutico.

En el caso de la Farmacia Mediplus, se procedió a detallar los todos los factores internos, clasificados en puntos fuertes y puntos débiles. A cada factor se le asigna un peso para indicar su importancia. Ahora el peso asignado se basa en la percepción y el juicio de los expertos. Respecto a la evaluación se realiza en una escala de cinco puntos, en la que la puntuación más baja de 1 indica un rendimiento deficiente, mientras que la puntuación más alta de 5 significa un rendimiento sobresaliente. En cuanto a las operaciones matemáticas de multiplicación y suma, es habitual asignar un peso a cada factor en función de su respectiva evaluación de resultados. Los

productos resultantes de cada factor se suman posteriormente.

Fortalezas		Evaluación		
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Ubicación	7%	5,0	0,35
2	Variedad de productos	6%	4,0	0,24
3	Calidad de productos	7%	5,0	0,35
4	Servicio al cliente	7%	5,0	0,35
5	Personal capacitado	7%	5,0	0,35
6	Relaciones con proveedores	6%	4,0	0,24
7	Estrategia de precios	7%	5,0	0,35
8	Presencia en medios digitales	6%	4,0	0,24
9	Eficiencia en inventario	6%	4,0	0,24
10	Diversidad de servicios	4%	3,0	0,12
11	Flexibilidad en horarios	6%	4,0	0,24
12	Lealtad del personal	6%	4,0	0,24
Fortalezas		75,00%		3,31
Debilidades		Evaluación		
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Gestión de marketing y promoción	7%	5,0	0,35
2	Infraestructura	4%	2,0	0,08
3	Políticas de devolución	1%	1,0	0,01
4	Estrategia de Customer retention	8%	5,0	0,40
5	Recurso financiero	5%	3,0	0,15
Total		100,00%		0,99

Es necesario considerar la puntuación total en el MEFI, en consideración de los

siguientes rangos: de 1,0 debilidades significativas a 5,0 fortalezas representativas. En el caso de Mediplus la puntuación global es 4,3 sugiere donde se concluye que presenta niveles moderados de puntos fuertes de rendimiento interno. La afirmación anterior implica que los factores clave evaluados de la organización muestran atributos favorables. Sin embargo, existen ciertas áreas que requieren mejoras para aumentar la competitividad y eficiencia de la organización.

Matriz de evaluación de factores externos

El proyecto de investigación sobre el desarrollo de *customer retention*, para la Farmacia Mediplus, es necesario describir que se realiza un análisis de los factores externos que inciden en el rendimiento de la organización y en la retención de sus clientes. Para lo cual se utiliza la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). La misma que es una herramienta estratégica que aporta a identificar y evaluar todos los elementos considerados. Se determina la necesidad de analizar los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales, entre otros, con la finalidad de determinar una visión clara del entorno de la farmacia. En cuanto a los cálculos de la matriz, se aplica el mismo proceso detallado en la matriz MEFI.

	Oportunidades		Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Cambios en la legislación farmacéutica	7,00%	4,0	0,28
2	Incremento en la demanda de medicamentos	8,00%	5,0	0,40
3	Mayor conciencia sobre la salud y el bienestar	7,00%	4,0	0,28
4	Avances en tecnología de información y sistemas de gestión	8,00%	5,0	0,40
5	Mayor demanda de productos farmacéuticos	3,00%	2,0	0,06
6	Políticas gubernamentales que fomentan la compra local	7,00%	4,0	0,28
7	Establecimiento de relaciones sólidas con proveedores locales	7,00%	4,0	0,28

	Fortalezas	47,00%		1,98
	Amenazas		Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Nuevas regulaciones gubernamentales	7,00%	4,0	0,28
2	Recesión económica	7,00%	4,0	0,28
3	Cambios en los hábitos de consumo	5,00%	3,0	0,15
4	Nuevos competidores en línea	5,00%	3,0	0,15
5	Restricciones ambientales	3,00%	2,0	0,06
6	Requisitos regulatorios complicados y costosos	5,00%	3,0	0,15
7	Competencia directa en el área geográfica	7,00%	4,0	0,28
8	Ingreso de grandes cadenas de farmacias	8,00%	5,0	0,40
9	Escasez de ciertos medicamentos debido a restricciones	6,00%	4,0	0,24
	Total	100,00%		1,99

Para el cálculo de la matriz MEFE, es necesario considerar que se debe dar una calificación de 1 a 5 a cada factor todo ello en función de la importancia para la Farmacia Mediplus. A continuación, se obtiene la ponderación de cada factor al multiplicar cada valoración por su peso correspondiente. Una vez realizado este proceso se debe sacar un total de la puntuación en el caso de la organización se obtiene un valor de 3,97. Donde el resultado se lo interpreta como que la farmacia tiene una estructura positiva para capitalizar las oportunidades externas y sortear las amenazas está positivamente correlacionada con su puntuación total.

Matriz de estrategias DAFO

Es una herramienta que permite identificar y seleccionar las estrategias más

adecuadas, para lo cual se consideran los factores internos y externos. En el caso de la farmacia Mediplus, la matriz DAFO permite determinar las estrategias clave que aportan a aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas para alcanzar los objetivos del plan de *customer retention*.

<h1>DAFO</h1>	<h3>Oportunidades</h3> <ul style="list-style-type: none"> Cambios en la legislación farmacéutica Incremento en la demanda de medicamentos Mayor conciencia sobre la salud y el bienestar Avances en tecnología de información y sistemas de gestión Mayor demanda de productos farmacéuticos Políticas gubernamentales que fomentan la compra local Establecimiento de relaciones sólidas con proveedores locales 	<h3>Amenazas</h3> <ul style="list-style-type: none"> Nuevas regulaciones gubernamentales Recesión económica Cambios en los hábitos de consumo Nuevos competidores en línea Restricciones ambientales Requisitos regulatorios complicados y costosos Competencia directa en el área geográfica Ingreso de grandes cadenas de farmacias Escasez de ciertos medicamentos debido a restricciones
	<h3>Fortalezas</h3> <ul style="list-style-type: none"> Ubicación Variedad de productos Calidad de productos Servicio al cliente Personal capacitado Relaciones con proveedores Estrategia de precios Presencia en medios digitales Eficiencia en inventario Diversidad de servicios Flexibilidad en horarios Lealtad del personal 	<h3>Estrategias OFENSIVAS</h3> <p>Establecer la propuesta de un CRM para el uso en el modelo de negocio de la Farmacia Mediplus.</p>
<h3>Debilidades</h3> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de marketing y promoción Infraestructura Políticas de devolución Estrategia de Customer retention Recurso financiero 	<h3>Estrategias REORIENTACIÓN</h3> <p>Creación de convenios institucionales, para que las empresas que se afilien a este modelo puedan generar relaciones comerciales a largo plazo.</p>	<h3>Estrategias SUPERVIVENCIA</h3> <p>Creación de ofertas especiales exclusivas para miembros, con la finalidad que pueda existir un número mayor de compras en el año.</p>

En el cuadro de la matriz de estrategias DAFO se pueden visualizar las cuatro estrategias alcanzadas en base al análisis y criterio de las personas que se encuentran involucradas en la farmacia, donde es importante destacar que las estrategias se encuentran relacionadas con la fase tres del plan de *customer retention*, a continuación, se procede a analizar las ventas para alcanzar una caracterización de los clientes ABC.