PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

LINEAMIENTOS PARA ESTABLECER UN PROCESO CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) APLICADA A UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA (SSE) PARA MEJORAR SUS RENDIMIENTOS FINANCIEROS Y DE GESTIÓN

TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARÍA ELENA ALMEIDA CHACÓN

DIRECTOR: ING. EDMUNDO PEÑAFIEL

QUITO, NOVIEMBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Edmundo Peñafiel

INFORMANTES:

Ing. Roberto Sánchez

Roberto Ordóñez Mgtr.

DEDICATORIA

A Dios que siempre guía mi vida, mis padres Mario y Luz, a mis hermanos Juan Carlos y Mauricio, que han sabido apoyarme y brindarme todo su amor y comprensión en toda mi vida y carrera universitaria.

Gracias a mi familia y su educación he podido alcanzar cada una de mis metas, sueños y propósitos por cumplir.

María Elena

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios por permitirme alcanzar un sueño más en mi vida, gracias a su bendición de tener padres ejemplares que me dan fuerzas para lograr mis objetivos. Mi madre que lo da todo por sus seres amados, con amor y paciencia todo lo puede. A mi padre que con su fuerza y trabajo ha logrado brindar todo a su familia. A mis hermanos que con su buen ejemplo me han enseñado a ser mejor persona y mejor hermana. A mí querida y prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Ecuador y sus honorables profesores quienes han alimentado los valores que en el hogar han sido enseñados, por demostrar que ante todo prevalece la ética profesional y la humanidad que debe existir en un profesional.

Un agradecimiento especial a la empresa que me proporcionó información valiosa e importante para la culminación de esta disertación, principalmente a su Gerente General.

Gracias a mi director e informantes por su paciencia, su valiosa ayuda y su guía en el desarrollo de la presente tesis.

María Elena

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 GENERALIDADES, 2

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS, 2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO, 2
1.3 MISIÓN, 4
1.4 VISIÓN, 5
1.5 OBJETIVOS, 5
1.5.1 Objetivo General, 5
1.5.2 Objetivos específicos, 5
1.6 MARCO TEÓRICO, 6
1.6.1 Concepto del CRM, 8
1.6.2 Objetivos del CRM, 9
1.6.3 Componentes y beneficios de CRM, 10

2 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA, 12

2.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y PROPUESTAS DE VALOR, 12
2.2 MODELO DE NEGOCIOS CRM, 13
2.3 MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL, SERVICIOS Y OPERATIVO, 15
2.3.1 Fortalecimiento de las funciones del mercado y ventas, 19
2.3.2 Desarrollo de la función financiera y del desempeño, 21
2.4 INFORMACIÓN DEL CLIENTE, 22
2.5 TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, 23

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 25

3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, 25
3.2 FACTORES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, 29
3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, 31
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN, 33
3.4.1 Fuentes Primarias, 33
3.4.2 Fuentes Secundarias, 33
3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, 34
3.6 CLIENTES, 36
3.7 COMPETENCIA, 38
3.8 CAPACIDAD TECNOLÓGICA, ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS, 42

3.9 VALORES QUE APORTA LOS LINEAMIENTOS DE CRM EN LA EMPRESA SSE, 49
3.10 COMPONENTES DE LOS LINEAMIENTOS DEL CRM, 50
3.10.1 Objetivos de los lineamientos del CRM en la empresa SSE, 52
3.10.2 Identificación de clientes, 53
3.10.3 Propuesta de valor enfocado al servicio del cliente, 56

4 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN PARA ALCANZAR RESULTADOS FINANCIEROS Y DE GESTIÓN, 60

4.1 ESTRATEGIA DEL CRM EN LA EMPRESA SSE, 60
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA AL CRM, 62
4.2.1 Estrategia para obtener una cultura de toda la organización en CRM, 62
4.2.2 Satisfacción del capital humano de la empresa, 65
4.3 FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE, 67
4.3.1 Campañas, 72
4.3.2 Segmentación interna, 73
4.3.3 Administración de Tecnología con lineamientos de CRM, 74
4.3.4 Administración de RR.HH. con lineamientos de CRM, 76
4.3.5 Administración de Estrategias con lineamientos de CRM, 79
4.3.6 Administración de Objetivos con lineamientos de CRM, 81
4.3.7 Administración de Procesos con lineamientos de CRM, 82
4.4 ESTRATEGIAS Y PLANES DE VENTA PARA OBTENER UN MEJOR RENDIMIENTO, 84
4.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL, 86

5 ANÁLISIS FINANCIERO, 89

5.1 ESTADO DE RESULTADOS 2012-2013, 90
5.2 PROYECCIÓN DE VENTAS CON LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS CRM, 91
5.3 PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS APLICANDO LOS LINEAMIENTOS CRM, 97

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 101

6.1 CONCLUSIONES, 101
6.2 RECOMENDACIONES, 104

BIBLIOGRAFÍA, 107

RESUMEN EJECUTIVO

Las industrias de hoy en día han crecido en un entorno cambiante, la competencia que existe entre ellas han llevado a que se desarrollen de diferentes maneras y la más importante es en el enfoque al cliente ya que una organización depende de éste para crecer más en sus servicios o productos. Con el pasar del tiempo las empresas se han enfocado más al cliente, teniendo en consideración a sus necesidades ya que al satisfacerlas, los clientes se fidelizan más con la organización.

El Customer Relationship Management es un modelo en el cual las empresas actuales están implementándolo por lo que posicionan a la organización en un lugar alto al momento de cómo resultarán sus servicios o productos dados, las empresas modernas lo tienen hay otras que no lo conocen mucho o simplemente no lo ven como algo importante; la verdad es que este modelo de CRM o lineamientos que la empresa puede seguir son sumamente esenciales en la organización como lo es la empresa Servicio y Soporte Ecuador S.A., que al tener herramientas y procesos para que fluya con normalidad y efectividad en sus operaciones, existen ciertas fallas en las que los lineamientos de CRM pueden mejorarla, creando una mejor cultura en cada área y cada proceso que se lleva para brindar el servicio requerido y posteriormente exista un mejor control en la post venta de la información, creando con esto altibajos en ventas en lugar de seguir con ventas constantes y poder fidelizar aún más clientes nuevos y antiguos.

Al desarrollar la tesis de lineamientos CRM se da lugar también a un cambio organizacional en la empresa por lo que toda la organización está comprometida a mejorar sus servicios enfocados a la satisfacción del cliente, a la mejora interna de cada proceso, la filosofía de la empresa, planes de capacitación constante y la motivación que siempre debe tener el cliente interno y externo.

Dando los lineamientos de CRM y aplicando un análisis en el cual se presupuestó que la organización obtendrá ganancias y mejora tanto en los rendimientos financieros y de gestión debido a su crecimiento gracias a capacitaciones, mejora en cada área de la empresa y motivando a todo el personal a comprometerse a dar en general un servicio óptimo, con lo que crecerá sus ventas del año 2014 de 24,52% a 33% en el año 2015, existiendo un crecimiento de 8,48% con la implementación de lineamientos CRM ya que brinda mejoras en servicio al cliente y producción reduciendo tiempos y mejorando la atención; a su vez mejora toda la empresa y claro está con un control de cómo marchan los lineamientos CRM.

INTRODUCCIÓN

Los cambios generados a través del tiempo han hecho que cada vez las empresas vayan evolucionando y con esto existan nuevas perspectivas sobre los procesos que lleva cada organización para que con esto destaque en el mercado en el cual se encuentra, brindando un servicio mejorado al cliente, es por esto que el CRM es fundamental en una organización que desea alcanzar mejores objetivos, empleando mejores herramientas para obtener cambios en sus procesos y un cambio en la filosofía de la empresa por lo que los lineamientos de CRM son concretamente estrategias de negocios que buscan y se basan en la mejora continua de los servicios que ofrece la organización y con esto satisfacer y fidelizar a clientes.

En base al servicio específico que presta la empresa SSE es necesario contar con lineamientos de CRM ya que la industria farmacéutica tiene grandes derivados ya sea en cuidados de belleza, salud y medicinas; es por esto que la empresa SSE cuente con un servicio mejorado y enfocado tener mejores procesos especializados en la fidelización, captación y retención de clientes antiguos, nuevos y potenciales.

Realizando mejoras en cada área, dando capacitación y creando valor a cada uno de los clientes tanto internos como externos se puede tener un modelo de negocio como lo es el CRM óptimo en la empresa SSE.

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Tener los conocimientos de sus primeros pasos es esencial, saber cómo inició la empresa y cuáles fueron las necesidades para desarrollarse hasta hoy en día. En la década de los noventa la empresa internacional "Servicio y Soporte Bienestar", la cual su giro de negocio se enfoca en aplicar técnicas de análisis e investigación para generar informes del Mercado Prescriptivo; es decir informes que guían al cliente de la industria farmacéutica a conocer las tendencias de cada segmento al cual se enfoca. Fue fundada en 1968 capta la cobertura regional de los países de América Latina y España; en el año de 1997 inicia sus funciones en Ecuador partiendo de ciertos factores intensos y profundos que empujaron al mercado farmacéutico a tener una revisión de sus prescripciones en general. La empresa SSE nace gracias a profesionales prestigiosos en el área de la salud, farmacia y química así convirtiéndose en una empresa pionera en el desarrollo y aplicación de nuevas técnicas de análisis e investigación, generando primeros informes del mercado prescriptivo.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

SSE se concentra en brindar soluciones en dos diferentes Unidades de Negocio: **Auditorias de prescripciones** y **Soluciones Tecnológicas**.

En **las auditorías de prescripciones** la empresa ofrece SSE-Analizador; el cual ofrece nuevas soluciones web que permiten el acceso integrado a todas las Auditorías SSE. SSE-Analizador contiene tres módulos: SSE-**Market** que es usado para analizar las tendencias del mercado farmacéutico. Utiliza la información de los laboratorios, clases terapéuticas, producto, origen de los datos, especialidades; midiendo efectivamente los resultados de prescripciones del esfuerzo promocional que investiga el comportamiento de los mercados, sus tendencias, etc. El objetivo de los datos es evaluar la conducta prescriptiva determinando resultados de promoción en distintas formas, efectuando y midiendo el resultado de las estrategias promocionales en las diferentes regiones en las cuales se encuentra el producto.

SSE-**Targeting** sirve para seleccionar médicos por mercados estándar o de entrada de cada laboratorio. Se basa en la selección de mercados por entrada de laboratorio en el cual permite escoger el target de médicos prescriptores de mercados terapéuticos dirigiendo la promoción hacia el médico siguiendo los resultados de la promoción; así también muestra el comportamiento de médicos que se obtiene de una base de datos constituida por médicos altamente prescriptores del mercado de laboratorio como lo son clases terapéuticas, productos o moléculas. Se categoriza al médico para el mercado y para la marca del laboratorio, su metodología es sustentada en una muestra de representativa de prescripciones que se obtienen de un panel de farmacias captando y siendo una buena fuente objetiva de lo que el médico hace y no lo que dice que lo hace.

SSE-**Representantes** mide la efectividad de la fuerza de ventas. Brinda soluciones para el análisis de participación por supervisor del Mix de cada laboratorio,

participación por representantes del Mix de laboratorio y evolución de la participación del laboratorio por representante de los mercados de entrada y por productos de competencia.

Prescripciones va de la mano con SSE-**Targeting;** es el único servicio de segmentación y targeting que mejora la productividad de la fuerza de ventas y permite consultas de todos los médicos informados por SSE-**Targeting,** sean visitados y no visitados; a través de una ficha de cada médico se puede saber el perfil prescriptivo completo en todos los mercados y el perfil de las coberturas de salud, se encuentra dirigido a todos los usuarios del laboratorio, brinda la posibilidad de conocer el potencial y la productividad recetaría de los médicos para lograr una máxima eficiencia.

En **soluciones tecnológicas** que ofrece SSE-Net; provee soluciones estratégicas que facilitan las transacciones y potencializan la productividad en promociones médicas y ventas directas.

1.3 MISIÓN

Brindar servicios confiables y de alta tecnología a la Industria Farmacéutica, creando valor a las actividades de la promoción e información de los productos medicinales al cuerpo médico. Para tener éxito debemos tener un compromiso serio para cumplirlo, empezando desde nuestros empleados hasta llegar a nuestros clientes para crecer sólidamente creando valor cada día. (Empresa-C.U. Ecuador)

1.4 VISIÓN

Ser un modelo de empresa de expansión internacional, con personal calificado y motivado para que trabaje en equipo. Liderando el mercado con innovación y creatividad prestando servicios confiables para satisfacer al cliente. Teniendo un solo propósito el cual es ser competitivos cada día para ofrecer servicios de calidad para que los clientes tanto internos como externos se sientas satisfechos con el servicio. (Empresa-C.U. Ecuador)

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Brindar a nuestros clientes servicios de alta calidad y confiables para ir alcanzando las estrategias de la organización, trabajando en equipo y comprometiendo a la empresa a crear valor en cada proceso para satisfacer al cliente y darle bienestar. (Empresa-C.U. Ecuador)

1.5.2 Objetivos específicos

- Cumplir con el trabajo, atendiendo al desarrollo de las personas en su faz personal, profesional y sobretodo con las metas asignadas por la organización.

- Tener y establecer un contacto directo con los clientes, asumiendo el compromiso de contribuir a la práctica y difundir valores para servir al cliente.

- Establecer contacto continuo con los clientes para ir mejorando el servicio de la empresa hacia el consumidor.

- Mantener en todo acto; sobre todo en los negocios, decisiones estratégicas y relaciones comerciales una ética profesional que difunda valores orientados al crecimientos de la organización. (Empresa-C.U. Ecuador)

1.6 MARCO TEÓRICO

El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente. (Sheth, 2001)

Se consideran varios aspectos para una realización de los objetivos del CRM y relaciones exitosas con los clientes enfocados en la alineación entre la misión de la organización y la estrategia que se llevará a cabo complementado con la visión y misión de la empresa de las cuales es necesario tener claramente definido el enfoque a captar y retenerlos, también se debe tener un diseño que de soporte a una buena gestión hacia el consumidor optimizando recursos de la organización con sus respectivas responsabilidades.

Para tener una empresa que marche correctamente aplicando lineamientos para establecer un CRM que es el cual consigue la fidelidad de éstos, la estabilidad de la empresa y el crecimiento de la organización debe plantear sistemas de información sobre los compradores para ofrecer una panorámica de 360 grados de los mismos lo que significa que la organización determina las preferencias del producto y servicio deseado, se debe ir recordando todas sus interacciones, con base a este perfil que comprende todo. La empresa debe organizar todas las interacciones con el comprador y crear una experiencia ininterrumpida por llamarlo así; ésta permitirá la compra, negociación de contratos o consultar la situación de cumplimiento de entrega de servicio sin darse cuenta que está tratando con una extraordinaria organización.

Las estrategias de CRM se unifican y son llevadas a cabo cuando se cumplen con los objetivos propuestos. Es crítico que los objetivos de negocios sean tangibles, medibles y soporten de forma directa la estrategia. Varios objetivos comunes del CRM incluyen:

- Una vista consolidada de los clientes. El poder entregar una vista única e inteligente de la relación con los ellos, que abarque toda la compañía entrega una versión en tiempo real de la verdad, elimina la duplicidad a la hora de la entrada de datos, reduciendo la complejidad a la hora de integrar sistemas, y dándole poder al equipo de trabajo para tomar decisiones con un conocimiento actualizado sobre los consumidores.

- Información compartida. Los usuarios llaman a varios recursos de la empresa a través de canales. Es crítico que cualquiera y todos los recursos que son

contactados compartan la misma información para poder hablar con consistencia y una voz común. El tener datos sobre el consumidor de forma compartida asegura que cada interacción con ellos sea manejada con el mismo grado de cuidado mientras se referencia la misma información a través de todos los departamentos, geografías y canales.

- Procesos sistémicos y probados. La adopción de software CRM facilita procesos consistentes, mejoras en los procesos y mejores prácticas entre todo el equipo de trabajo que balancea el software CRM para que sea más eficiente. (McKenzie, 2002)

1.6.1 Concepto del CRM

Se establece como un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo esencial de mantener una estrecha relación con los clientes, identificándolo, reteniéndolo para comprender sus necesidades para satisfacerlas.

El CRM se lo define como el desarrollo de actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener a los clientes más leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal, momento y costo correcto. (Galbreath y Rogers, 2003)

El CRM específicamente es una estrategia de negocios sustentada por enfoques y objetivos de relaciones con el cliente, una muy buena cultura corporativa,

procesos de negocios, métodos de implementación y Software CRM; éstos son diseñados para crear valor y optimizar la rentabilidad, ingresos y así obtener una satisfacción del cliente mejorando y haciendo crecer las relaciones al enfocarse en un grupo de usuarios definidos y exactos.

El éxito del CRM consiste en tener la capacidad de cambiar los pensamientos corporativos y ser perseverantes de que la vida evoluciona conforme el tiempo avanza de la mano con las necesidades diarias de las personas, por lo que el CRM ya no es sólo una herramienta informática, ahora es más que eso por lo que debe convertirse o se debe entender que hoy en día se convierte en una filosofía corporativa que se basa en entender y facilitar las necesidades de los clientes; posteriormente se buscan y se desarrollan herramientas software que solucionan la necesidad del negocio ayudando a la organización a manejar y entregar una buena estrategia y al cliente a obtener la información necesaria para su fidelidad hacia la organización.

1.6.2 Objetivos del CRM

- Permite a los departamentos de la organización a poder identificar a sus clientes más fieles y a fidelizar a los que son potencialmente futuros clientes, se puede obtener mejores campañas de marketing con objetivos realizables para generar un servicio de calidad.

- Brinda a la organización un buen manejo de ventas, cuentas, cartera de clientes, facilitando la mejora de la información para poder informar correctamente al consumidor.

- Asistir a los clientes con las mejoras del CRM, teniendo relaciones individuales con ellos, mejorando la satisfacción con éste para obtener mayores beneficios para las dos partes y que se pueda identificar a los clientes que generan mejores rendimientos financieros y de gestión hacia la empresa.

- Facilitar a los empleados de la organización la información respectiva y dar a conocer los procesos que se llevan a cabo para dar el servicio óptimo que los clientes necesitan e ir construyendo una base sólida con éstos obteniendo un gran beneficio entre las dos partes. (Ospina, 2010-)

1.6.3 Componentes y beneficios de CRM

Los componentes de un CRM pueden darse en diferentes aspectos por lo que depende de la naturaleza de la empresa y su negocio; entre algunos componentes podemos exponer los siguientes.

- Administración de contactos y cuentas
- Ventas
- Mercadotecnia y ejecución
- Servicio y apoyo al cliente
- Programas de retención al cliente

Los beneficios del CRM nos permiten brindar a los clientes un mejor servicio a través la atención personalizada ofreciendo la posibilidad de identificar futuros

nuevos clientes y mantener satisfechos a los que se tiene en el momento; estos beneficios se ven reflejados en todas las unidades de las organizaciones y de los cuales se pueden citar los siguientes:

- Fidelización del cliente: incrementa la retención de clientes rentables, conociendo también que se debe obtener la satisfacción por parte del cliente.

- Información única: al tener información del cliente se analiza conforme las necesidades de este y a su vez se explota para poder ofrecer servicios que los satisfagan.

- Marketing: permite una personalización de comunicaciones que se despliega hacia los clientes, obteniendo un buen resultado al momento de campañas publicitarias y poder gestionar los resultados.

- Oportunidades de Ventas: identificar a los mejores clientes con lo que aporta un conocimiento amplio de cómo se encuentran las ventas en el tiempo actual.

- Mayor Eficacia: tener centralizada la información, accediendo para que todos los empleados usen a favor de la organización optimizando tiempos para proporcionar al cliente un servicio óptimo.

2 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y PROPUESTAS DE VALOR

El CRM aplica estrategias que son destinadas para poder tener una identificación y administración clara de las relaciones en cuentas de mayor valor para la organización; las cuentas o clientes para la empresa son puntos focales en los que se debe trabajar diferente en cada uno para su mejor rendimiento y efectividad.

Para tener un conocimiento amplio del cliente se debe plantear un marco objetivo que se permita evaluar y segmentar a los clientes considerando variables importantes para posteriormente establecer medios que puedan captar la información.

Para desarrollar el proceso del conocimiento al cliente se deben obtener datos que proporcione la empresa; con los datos necesarios que se han obtenido se deben identificar e ir agrupándolos en una base general la cual permite desarrollar dos tipos de gestiones: segmentación por tipos de clientes y la obtención de datos tales como la relación del cliente con la empresa, que se puede hacer para mejorar la relación con el cliente. Conociendo a los clientes más a fondo se podrá distinguir su valor cada momento en que se interactúe con ellos buscando atender sus expectativas al más óptimo nivel, se pueden preparar acciones que permitan un mejor desempeño hacia el cliente y también se puede establecer relaciones entre los diferentes perfiles del cliente y el grado de consecución de los servicios que se ofrezcan.

Para crear propuestas de valor para la organización se debe partir desde el conocimiento de cómo crearlo. La propuesta de valor que debe generar la organización está centrada en crear y mejorar el servicio que se ofrece, teniendo una ventaja que lo hace diferente de la competencia creando un valor hacia el cliente cuando el servicio consigue resolver una necesidad de una manera satisfactoria teniendo un beneficio superior al precio que paga por éste el consumidor. El generar ese Valor Agregado que debe destacar y crear una cadena en la industria en base a:

- Dar facilidad de accesibilidad a los mercados regionales y nacionales para diariamente fortalecer las relaciones con los consumidores.

- Brindar un mejoramiento global hacia el cliente para dar un mejor posicionamiento en el sector.

- Fomentar una sana competitividad y de manera profesional entre los clientes a los cuales se ofrecen los servicios de la empresa.

- Dar información sólida especializada, oportuna y precisa para el cliente.

2.2 MODELO DE NEGOCIOS CRM

Un modelo de negocios de CRM se basa en una ideología que se orienta al cliente con un sustento de sistemas conformados por información, así se puede mejorar en la compañía teniendo efectividad en los clientes y estar enfocados al momento de estar frente a frente con el consumidor. Éste modelo de negocio se apega más a adquirir y

mantener la lealtad del usuario brindando beneficios de marketing más efectivos. El CRM como un modelo de negocio implica ciertos factores adecuados que permitan gestionar las relaciones con los clientes, cambio en ciertos procesos de la empresa y la implicación de los empleados de la organización para que los lineamientos del modelo de negocio CRM obtengan el resultado esperado.

Una estrategia que puede adoptar el CRM es enfocarse en las prioridades más altas con referencia a su modelo comercial tales como obtener nuevos clientes, aumentar el rendimiento reduciendo costos, asegurando la retención del cliente, brindando una apertura y dando acceso a mercados nuevos. Éste marco de estrategia aporta ideas para poder entender más allá la relación directa entre las estrategias y objetivos, se consideran también como esenciales en la estrategia orientada a lo más importante que es el cliente identificándose ciertos principios a aplicarse de tres formas diferentes como: una base para desarrollar la estrategia específica, un punto de referencia para lograr evaluar estrategias actuales o una base para producir una buena implementación de CRM que apoye a la estrategia fijada.

Para establecer la estrategia se puede basar en una técnica que se la denomina como una ¨cadena de resultados¨ que incluye tres componentes: las iniciativas, resultados y los factores que contribuyen entre las acciones y resultados.

Para que la organización alcance los objetivos que se tienen planteados de lineamientos conformados con la Misión y Visión de la organización deben seguir necesariamente:

- Visión y Misión definidas enfocadas al cliente.

- Tener objetivos de negocio alineados a la visión y misión.

- Guías para lograr un Modelo Conceptual de Negocios.

- El Modelo Conceptual de Negocios debe soportar una gestión global con el cliente de la mano con los modelos comerciales, de servicios y operativos.

2.3 MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL, SERVICIOS Y OPERATIVO

Se enfoca en mostrar un diseño más minucioso de operaciones comerciales, servicios y operativo que definen un Modelo de Negocios CRM que incrementa el valor de la empresa y vigoriza el desarrollo de esta para atraer, retener y adentrarse más con los clientes y sus necesidades.

Modelo de actuación comercial: La actuación comercial de una empresa es la base fundamental para tener una buena calidad técnica de gestión, para posteriormente gestionar adecuadamente los lineamientos a desarrollar. La gestión de actuación comercial de una organización se basa en las ventas de ésta que se fundamenta en una adecuada coordinación con ciertas fases que aseguran que el modelo comercial sea sostenible a largo plazo.

Gráfico N° 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

- La fase de atraer se sustenta en todos los esfuerzos que realiza una organización para llamar la atención del cliente potencial. Se debe lograr que la mayoría de público objetivo conozca nuestro servicio englobando las actividades de comunicación al alcance de la empresa, publicidad, web, promociones, acciones de marketing directo, relaciones públicas y la información de nuestro propio equipo comercial.

  Si la empresa es pequeña o tiene recursos menores por no operar en mercados de gran consumo, se debe involucrar más a los vendedores para que éstos creen las premisas de una futura argumentación de Fidelización a través de la venta consultiva.

- El vender se lo puede dividir en dos grupos: venta de producto – precio y la venta consultiva. En la primera el enfoque se centrará en las ventajas del

producto y deberá actuar posiblemente como un expositor de catálogos o puede ofrecer los productos que se estén dando como promoción, la segunda trata sobre el vendedor que investiga las necesidades de sus clientes aportando una excelente venta hacia éste y a su vez favoreciendo a la organización.

- El satisfacer a un cliente es obtener una garantía de fidelizarlo para que tenga una buena opinión del trabajo de la organización; se debe tener u seguimiento de cómo se ha vendido, la calidad del servicio, la entrega adecuada, garantía, buena actividad del servicio post venta y un marketing relacional para retener al cliente.

- La Fidelización es un tema amplio que se tomará en cuenta ampliamente más adelante. Principalmente se puede detallar el mantenimiento de la relación del cliente satisfecho con el vendedor, promover más y más compras, dar una venta cruzada de servicios, medir constantemente como los servicios satisfacen a los clientes.

Modelo de actuación servicios:

Para ofrecer un servicio que supere las expectativas de los consumidores se debe enfocar en satisfacer la necesidad del cliente, teniendo en cuenta que el servicio es lo más esencial para la empresa y deben incluir estrategias muy bien planteadas para tener una apertura a opiniones de clientes, el poder retenerlos y brindar los servicios y políticas actualizadas continuamente para ofrecer una actuación óptima de la organización.

Estrategia de servicio:

- Lo que la empresa desea vender, específicamente en la industria y clientes farmacéuticos, teniendo en cuenta los objetivos, misión y visión que tenga la organización, incluyendo todo el proceso desde la atención al consumidor hasta el seguimiento post venta.

- Desarrollar un ambiente de trabajo y de recibimiento amigable hacia los clientes internos y externos; también cuenta con la actitud del vendedor hacia el consumidor cuando lo visita para exponer el servicio nuevo o dar una solución al problema que demande en ese momento.

- Fomentar un programa de entrenamiento hacia los empleados para que éstos mejoren y ofrezcan una atmósfera tranquila de servicio. Los empleados como clientes internos deben conocer como atraer, retener y fidelizar a nuevos y antiguos clientes; la imagen y reputación de la empresa dependen del servicio ofrecido.

- Ofrecer un servicio post venta, para esto debe crearse un plan para dar seguimiento al cliente.

- Utilizar varios canales de comunicación para proporcionar información adicional de cualquier duda que tenga el cliente, brindar un servicio de contestación ágil por parte del vendedor y poder coordinar citas para una explicación del servicio dado.

Modelo de actuación operativo:

La actuación operativa del negocio es una referencia en la cual la organización se enfoca a la colocación de sus productos o servicios a disposición de los clientes, considerando ciertos aspectos importantes como:

- Enfocarse que los servicios siempre se encontrarán alrededor a la necesidad del cliente, para esto se debe llevar de la mano con el área de marketing.

- Se debe tener un plan de campañas de mercado que vayan de la mano con las instalaciones para proveer un buen servicio a los clientes.

- Al tratarse de una empresa medianamente pequeña se debe considerar que los servicios que ofrece a sus consumidores específicos se renuevan mensualmente por lo que el servicio debe cumplir tiempos fijados para que los clientes no tengan problemas en su desarrollo futuro y con esto no retrasar la entrega a otros.

2.3.1 Fortalecimiento de las funciones del mercado y ventas

Los departamentos de marketing y ventas deben tener funciones específicas y diferenciadas pero se complementan entre si ya que deben ayudar a la empresa a salir adelante con las ventas. Al fortalecer el funcionamiento del Mercado y Ventas se puede proveer a estos con herramientas que automaticen su operatividad para garantizar una buena gestión entre los clientes y los empleados.

Los lineamientos para que se tenga una iniciativa mejorada entre marketing y ventas son:

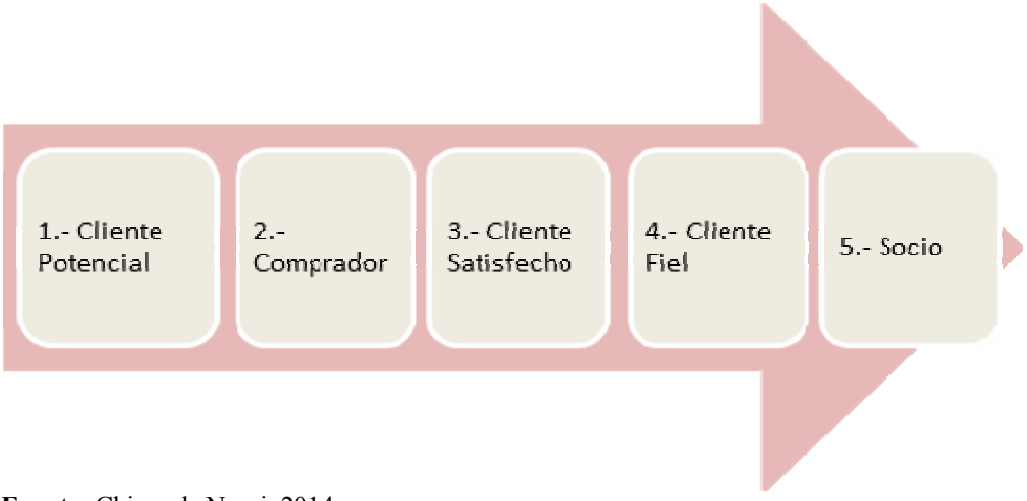
- Detectar nuevos clientes para tener más posibilidades de negocio.

- Convertirlos en compradores constantes y permanentes implementando herramientas útiles que provean de una buena gestión con los clientes.

- Transformarlos de compradores a clientes fijos e interesados a través de la satisfacción por el servicio brindado, mediante la medición de resultados y su optimización con una retroalimentación de la mano de los demás departamentos de la empresa.

- Vincularse más con el cliente brindando todo el apoyo para irlos transformando desde un cliente potencial hasta convertirlo en cliente fiel o socio y estando alerta de cualquier deserción.

Gráfico N° 2



Fuente: Chiesa de Negri, 2014
Elaborado por: María Elena Almeida

2.3.2 Desarrollo de la función financiera y del desempeño

Se desarrolla ciertos procesos y herramientas las cuales son necesarias para la utilización de la información correspondiente, teniendo como finalidad el manejar el desempeño de la empresa con una visión clara al cliente, enfocándose en una rentabilidad que engloba al negocio, sus clientes internos y externos, los servicios que ofrece, entre otros para que la organización tome decisiones acertadas.

Los objetivos a seguir para el desarrollo de la función financiera y desempeño son:

- Poseer un esquema de identificación del precio, el poder definirlo equitativamente y lograr una transferencia interna de precios justa.

- El poder estimar un valor vitalicio de cliente en forma periódica, ir ajustándolo a ciertas decisiones que tome la directiva o que pueda cambiar por factores externos al negocio.

- Crear un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para guiarse en cada paso que se da en la organización e ir tomando ciertas decisiones favorables a la empresa.

2.4 INFORMACIÓN DEL CLIENTE

La información sobre el cliente es la base de toda organización ya que se puede dar varios significados de los cuales las empresas definen como tipos de clientes direccionadas a estrategias del CRM. La información del consumidor abarca un conjunto de procesos y herramientas que garantizan la calidad, plenitud y el acceso a una gran y sólida información de clientes que solo la organización puede y permite el consumidor utilizarla a favor de éste a través de todos los puntos de contacto que tiene la organización con los clientes.

Los propósitos para obtener una información verídica del cliente son:

- Tener clientes potenciales y sumarlos a la lista de clientes fijos hasta llegar a fidelizarlos.

- Brindar la información correcta del consumidor a todas las áreas de la organización que trabajan específicamente con el servicio y a otras áreas que necesitan cierta información del cliente como por ejemplo finanzas.

- Proporcionar el servicio unificado por producto y marca para que sea más conveniente tanto para el cliente interno y externo poder identificarlo en el sistema.

- Alimentar la información que facilita el cliente cada vez que surgen más dudas o existe más demanda de los servicios, los sistemas tecnológicos de la organización debe fortalecerse cada vez que exista alguna modificación.

2.5 TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Es un proceso cambiante que la organización debe comprobar para poder actuar conforme a las exigencias que presenta el nuevo modelo de negocios centrado en el cliente, para lograr un proceso correcto de transformación se deben tener claras las metas y poseer una buena estructuración del programa. Este proceso al cambio se da por una reinventación de su estructura organizativa, cambio organizacional, la actitud y comportamiento de todas las personas que conforman la organización, motivar a un personal al cambio en su comportamiento hacia lo positivo, que posean grandes habilidades, funcionamientos, conocimientos extensos y necesarios para poder responder a los clientes logrando su fidelización. El éxito se concentra en que cada meta planteada se pueda mediar e ir modificándola si no se obtiene el resultado deseado.

Para seguir la transformación de la organización se plantean los objetivos, los cuales son:

- Poseer una estructura sólida de la organización para desarrollar los lineamientos propuestos en el Modelo de Negocio CRM.

- Enfocarse en el cliente es la base de una cultura organizacional definida a transformarse.

- Plantear un modelo de competencias que garantice las necesidades y exigencias de la estructura organizacional del modelo de negocios.

- Capacitar a los empleados de la organización enfocándose a los servicios que ofrece, el producto que está vendiendo y cómo el cliente confía más en lo que se le está entregando para lograr una posterior fidelización.

- Crear un modelo de comunicación interna que sea capaz de crear un plan de comunicación que ayude a que el personal se informe de todo el proceso de la transformación.

- Ir serenamente en el proceso de transformación, al ser lineamientos se debe minimizar el impacto al cambio, de igual manera todo el proceso va paso por paso.

La organización desea dar el paso de transformación hacia un nuevo modelo de negocio, es decir un nuevo enfoque alineado a la búsqueda de la satisfacción al cliente. Sin clientes no hay empresa u organización, por esto se debe tener en cuenta si se está enfocando al mercado objeto o no; para esto si se desea convertir a nuestros clientes potenciales en legítimos clientes, se debe detectarlos, contactarlos, visitarlos, convertirlos en compradores constantes y satisfacer sus necesidades con el fin de transformar a la empresa con lineamientos frescos de CRM para tener un nuevo modelo de negocio optimizado en el mejoramiento continuo.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado se refiere a ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y los segmentos con el objetivo de adaptar su oferta de productos y la estrategia que se ha planteado para lograr satisfacer las necesidades de los clientes. El deber de la investigación es precisamente indagar la actitud de los consumidores y su comportamiento de compra; consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y un reporte de información conjuntamente con datos relevantes del mercado a enfocarse en la industria farmacéutica en el caso de la investigación que se está desarrollando.

En la segmentación de los clientes se debe tomar en cuenta que para comenzar una estrategia con lineamientos del CRM, se debe dividir segmentando el mercado total, en segmentos pequeños que son homogéneos entre sí. Para seguir con el proceso y éxito de CRM aplicada a la empresa se debe recopilar datos importantes de los clientes, crear un almacén de datos para poder identificar patrones comunes de consumidores homogéneos que deben ser diferentes a otra segmentación de clientes.

Los ingresos de ciertos clientes son diferentes a los ingresos de otros por tal motivo se debe tener clara la identificación de los clientes que tienen altos o bajos rendimientos por tal motivo en el sistema CRM se puede identificarlos por la exploración de datos.

La exploración de datos trata sobre un análisis de los datos que tiene la organización para identificar características importantes que tienen relación con clientes diferentes o grupo de clientes, que pueden ser miles, pero que en estos tiempos es posible analizarlos por la tecnología que se usa. Todos los datos que tiene la empresa son analizados por la segmentación de clientes dándose a destacar las características demográficas y geográficas como también el comportamiento de los clientes hacia la compra de servicios o el producto que ofrece la empresa, destacando a los clientes más fieles; contando con el perfil que se obtiene se usa para indagar próximos clientes.

Al contar con una base de datos sólida se puede tener varias estrategias de marketing las cuales ayudarán a desarrollar ofertas de los servicios y que estas sean adaptables a cada segmento como por ejemplo la base de segmentación para la empresa es:

Gráfico N° 3



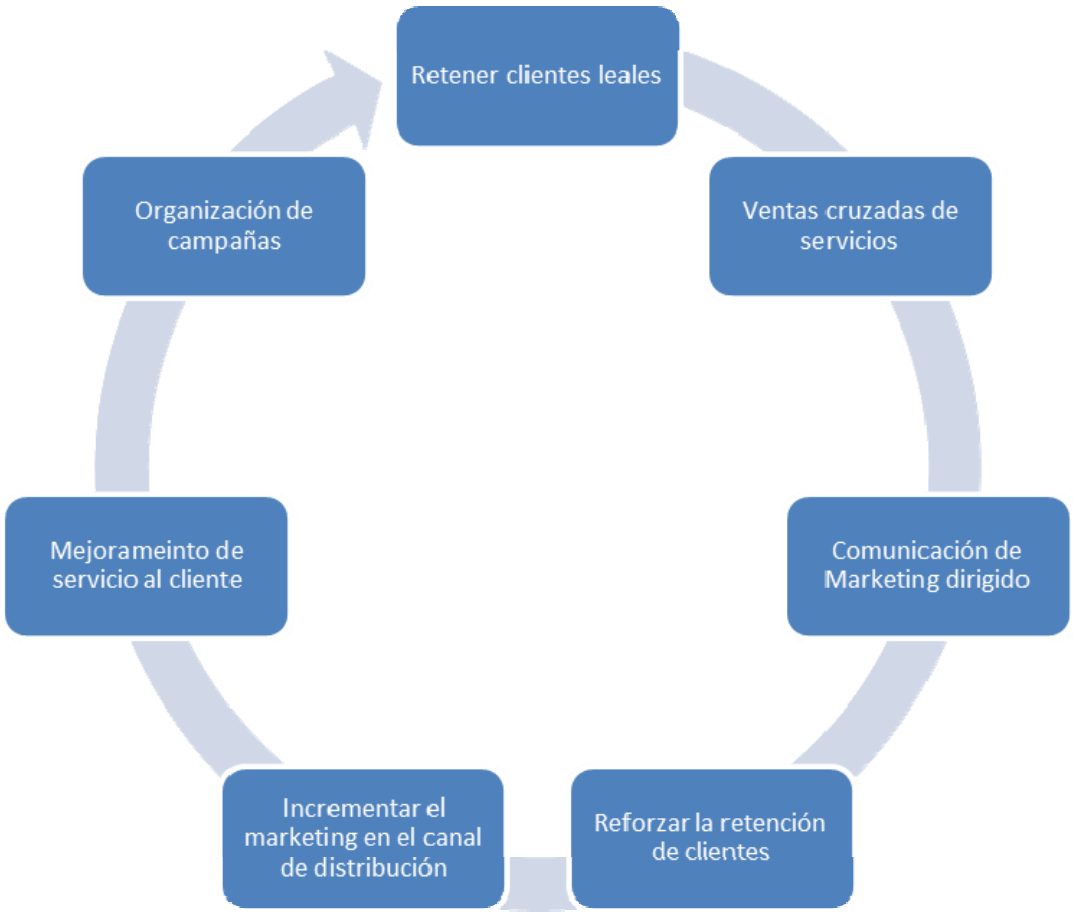
Fuente: Lambin, 2008
Elaborado por: María Elena Almeida

La empresa identificando a sus clientes según la segmentación propuesta debe ir creando juntamente con su base de datos a sus mejores clientes para lograr mantenerlos leales y poder fidelizarlos porque esto significa tener menos costos para

la empresa obteniendo mayores ingresos, se puede recompensar a los clientes leales ofreciendo descuentos en ciertos servicios que se ofrecen anualmente. El CRM aporta a la organización ayudando a ofrecer como oportunidad las ventas cruzadas, se pueden identificar relaciones de los clientes con los servicios que ofrece la organización para lograr mejorar el mensaje de marketing con el que se desea hacer llegar a los clientes según la necesidad de cada segmento. Para obtener la retención de clientes se puede compensar a éstos con ciertas estrategias de marketing que los hagan apegarse más a la empresa tales como una manera de agradecer su fidelidad haciéndoles llegar agradecimientos en cartas o en figuras que representan a la empresa; el objetivo consiste en que el cliente no sienta que el valor que cancela mensualmente es un costo para el si no que sienta que es recompensado, a parte del servicio que cancela, por la gratitud de ser un cliente fiel a la organización y con esto se logra que los servicios ofrecidos traiga a la empresa una rentabilidad a largo plazo.

Con la base de datos que tiene la empresa, el CRM ayuda a tener ese contacto directo con los usuarios de los servicios y participar en el canal de marketing conociendo las preferencias de éstos, a que mercado se enfoca su producto y conociendo las necesidades de ellos para que así también los consumidores sepan a qué nichos de mercados deben ofertar más sus productos.

Gráfico N° 4



Fuente: Lamb, 2006, p. 675
Elaborado por: María Elena Almeida

Al tener la información en la base de datos se puede obtener un éxito en el futuro mientras se va trabajando con la información del cliente para obtener rendimiento en la organización, identificando a los segmentos de clientes que se enfoca la empresa de la mano con cada departamento que se direcciona a éstos.

Cada área de la organización debe jugar un papel sumamente importante para que coordinados entre ellos intercambien la información de cada usuario con la ayuda de la base de datos para posteriormente tomar correctas decisiones en beneficio del cliente y la organización.

3.2 FACTORES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

La industria farmacéutica tiene como función obtener rendimientos y ser el responsable de obtener dividendos a favor de la empresa hacia los accionistas y propietarios; los clientes quienes hacen posible el consumo de productos farmacéuticos son a quienes la industria se enfoca para obtener ingresos deseados ya que los tratamientos de millones de personas dependen de medicinas y todo los productos de cuidado y salud humana.

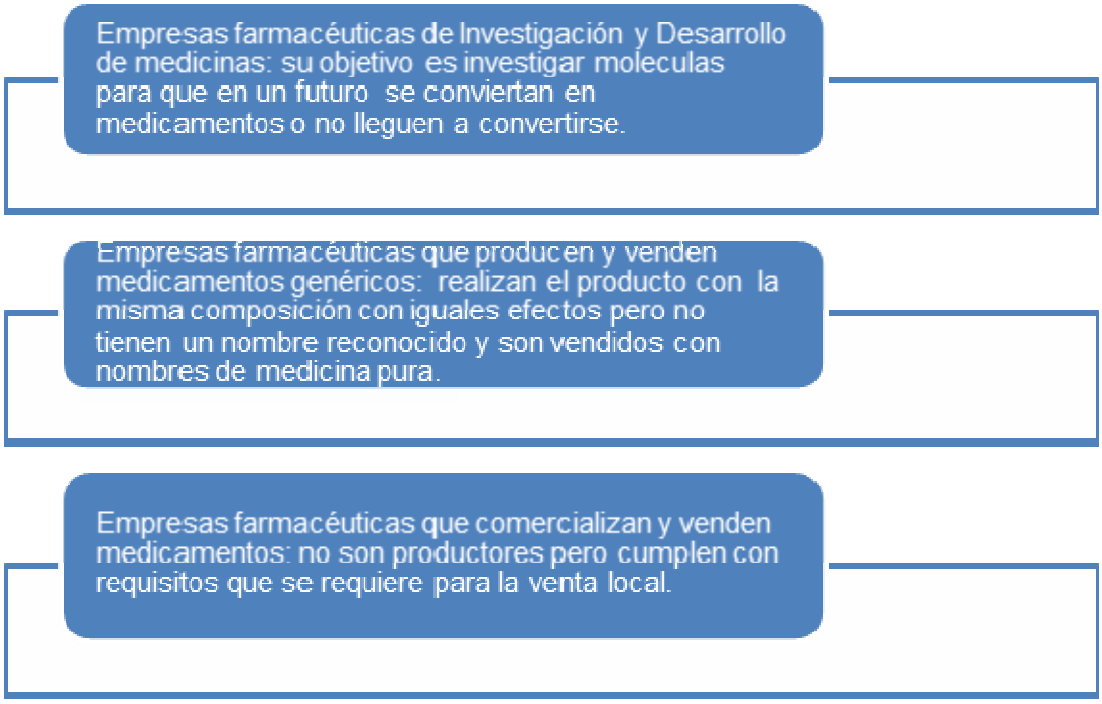
El costo de los medicamentos producidos por cada laboratorio cubre su costo de fabricarlos, promociones de éste, utilidades de los accionistas de la empresa, su marketing y precios finales de los medicamentos a la venta.

La industria farmacéutica en el Ecuador se conforma generalmente por laboratorios nacionales y también laboratorios multinacionales por lo que estos tienen su casa matriz en algunos países del mundo, se toma en cuenta que algunas empresas son multinacionales y éstas desarrollan productos para la salud y belleza, no específicamente fabrican medicamentos en el país, sino que se enfocan en la comercialización de medicinas genéricas.

Del total del mercado farmacéutico, casi el 80% de medicamentos que son usados en el país son importados mientras que el 20% son producidos en la industria nacional, vale recalcar que se está buscando sustituir algunos medicamentos que son importados para crear sus genéricos y obtener sus propios ingresos sin tener costos adicionales por la importación, que contenga la misma calidad de los productos que se están importando.

En base a la información de International Marketing Services Health, en general en el país la industria farmacéutica alcanzó más de $700 millones, creciendo alrededor de 15% según estudios internacionales. En el Ecuador hay hasta el momento unas 200 empresas farmacéuticas que ofrecen varios productos en sus especialidades médicas, entre esas se puede clasificar tres tipos de empresas:

Gráfico N° 5



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

Existe actualmente en el mercado farmacéutico ecuatoriano dos sectores: el privado y el público; en el sector privado se puede realizar ventas en las farmacias del país que aproximadamente en el Ecuador son de $1,200 millones de dólares anuales pero su crecimiento ha ido disminuyendo últimamente en un 5% hasta el mes de junio del 2013, generalmente porque se da una mayor compra pública. Las cadenas de farmacias han ido aumentando debido a su buena acogida por parte del consumidor por su servicio mejorado y los precios que ofertan debido a que los laboratorios

farmacéuticos difunden por parte de los visitadores médicos información sobre el producto y nuevas alternativas de eficiencia terapéutica. Los principales productos comercializados en el mercado privado del país son las vitaminas, antinflamatorios no esteroides, antibióticos. En el sector público, el mercado institucional son las compras que el Gobierno del país realiza a los laboratorios farmacéuticos. A finales del año 2011 el estado obtuvo un proceso de precios más bajos fijándolos para un periodo de dos años, medicamentos que se obtienen a través de la red de hospitales y centros de salud del estado gratuitamente a los habitantes ecuatorianos. ENFARMA es una empresa pública perteneciente al Estado Ecuatoriano con el fin de tener una herramienta en el campo de la provisión y abastecimientos de medicamentos en el país, por tal motivo ENFARMA es creada para que el Estado tenga su propia planta farmacéutica de elaboración de medicamentos.

3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ¨SSE¨ brinda servicios de mercado específicamente en la industria farmacéutica la cual hoy en día necesita de una orientación correcta de cómo sus productos están siendo aceptados en el mercado.

Es el proveedor líder en soluciones de información para la industria farmacéutica y de la salud, cuenta con varios años de experiencia en el mercado ofreciendo servicios de inteligencia comercial de vanguardia que son parte integral de las operaciones diarias y cotidianas de la industria tales como optimizar el portafolio, soluciones para lanzamiento de ciertos productos, gestión de marcas, innovaciones para la capacidad de ventas, soluciones sobre el área de la salud y el mercado, brindando así también

consultorías y servicios que mejoran su inversión y todo lo que conlleva el cuidado de la salud.

Al no tener una completa orientación basada en el estudio específico de como retener a los mejores clientes para generar un crecimiento rentable en la empresa se debe proponer lineamientos de CRM que plantea recursos tecnológicos y humanos prácticos que pueden apoyar al negocio para conocer a profundidad el comportamiento y valor de los clientes.

Hoy en día el mercado farmacéutico se ha expandido considerablemente en el país por lo que el acceso a medicinas tiene un alto impacto social y económico, comúnmente es utilizado para medir el nivel de vida de un país. El mercado en general es más competitivo por lo que hemos experimentado un crecimiento de productos como consecuencia existe más volumen de éstos y lanzamientos, a su vez el consumidor y también el médico da mucha lealtad a las marcas del producto a recetar y también a consumir.

El crecimiento continuo y un gran cambio estructural de la demanda farmacéutica Latinoamericana y específicamente la ecuatoriana llevan a que se dé oportunidad a ciertas políticas que optimicen la participación de empresas dedicadas a la investigación del desempeño de laboratorios farmacéuticos específicamente en sus ventas, soluciones preventivas, soluciones en el mercado OTC (over the counter- venta sobre el mostrador), etc.

Por esto es necesario que SSE tenga un acercamiento directo con sus clientes para tener una mejor relación con éstos y llevar a cabo una estrategia de negocios óptima que hará crecer aún más a la empresa.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias se encontrarán en la empresa que se propone los lineamientos del CRM tales como encuestas o entrevistas realizadas a personal de la empresa, para conocer exactamente las necesidades que tiene la organización, se realiza una entrevista al gerente general de la entidad, se realiza la observación de como manejan ciertos procesos al momento de entablar un negocio o expandir el mismo, datos o información que sea proporcionada por la organización tomando en cuenta que existe cierta información confidencial que no se puede revelar.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias a utilizarse como prioridad son textos que hablen y profundicen más sobre el Customer Relationship Management y su estrategia específica al enfocarse al cliente que es su mayor recurso para obtener mejores ingresos, se usará también documentos relacionados con el tema, artículos de revistas relacionados con lineamientos de CRM; así también indicadores de gestión que sustenten la obtención de rendimiento deseado. Se usará

estadísticas anteriores que la empresa tenga en sus manos y gráficas que nos darán una mejor visión de la empresa y su relación al negocio.

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La empresa actualmente cuenta con una gran información por parte de sus clientes para que les provea de un servicio del cual posteriormente sea de mucha ayuda a sus clientes ya que los productos que ofrece la empresa cuentan y brindan una nueva solución web la que permite el Acceso Integrado a todas las Auditorías de S.S.E. Para tener un acceso vía web a toda la información de médicos visitados y no visitados se utiliza el servicio de targeting dado de la empresa al cliente y con esto también realiza un Análisis de Mercado Total Farmacéutico a nivel Nacional.

Cuadro N° 1

PRODUCTOS/SERVICIOS OFRECIDOS:

SSE - ANALIZADOR : Solución Web que da el acceso integrado a todas las Auditorías	El Módulo SSE-Market: Analiza las tendencias del mercado farmacéutico
	El Módulo SSE-Auditoría-Farma: Selecciona a los médicos por mercados estándar o de entrada de cada laboratorio
	El Módulo SSE-Representantes de Productividad: Mide la efectividad y la productividad de la fuerza de ventas que tiene cada cliente

Fuente: Empresa SSE
Elaborado por: María Elena Almeida

Al tener acceso a una tecnología de última generación se puede brindar mejores y óptimos servicios para navegar y analizar la información dada por los consumidores con un favorable acceso web; mensualmente se procede a una actualización y en forma automática, sin necesidad de instalación, optimizando los tiempos de entrega del servicio y con esto creando más valor al cliente en forma ágil y flexible.

Los reportes dados a los clientes nos permiten acceder directamente a reportes estándar y customizados de acuerdo al perfil del usuario, también la incorporación programada de mejoras cada 6 meses hace fácil dar el servicio y obtenemos eficiencia en los servicios. Esto va de la mano con la operatividad con la que cuenta la empresa por lo que maneja datos a todo nivel de laboratorios, con todo lo que se ofrece se está brindando un novedoso configurador de mercados disponible para los servicios ofrecidos, se puede ejecutar reportes óptimos para el cliente con el uso de la información fácilmente exportada al utilitario Excel y también a PDF con nuevos formatos listos para trabajar y entregarlos de manera oportuna.

El servicio ofrecido por parte de la empresa a todos sus clientes es gracias a los datos que ellos dan a la empresa SSE y con esto brindarles un producto específico en el que se vea de manera muy palpable el desarrollo de cierto producto y como procederá posteriormente para que se mantenga o mejore la línea de producto, se toma en cuenta que el cliente debe proveernos sus datos y también la empresa SSE obtiene datos externos de como los consumidores de productos farmacéuticos responden al producto ofrecido por cada laboratorio, por esto hay empleados que hacen visitas a sectores donde se encuentran farmacias y colaboran con los datos dados por vendedores de los locales. Todo acuerdo que tiene la empresa SSE con

cada cliente de los laboratorios se detalla en contratos estipulados y confidenciales en los cuales detallan plazos de entregas, acuerdos, costos anuales, confidencialidad de la información entregada tanto la que se brinda como la que se recibe para poder dar el servicio ofrecido.

3.6 CLIENTES

Los clientes son lo que potencian a la empresa a cada día ser mejor en los servicios ofrecidos, se mantiene siempre en mente al cliente para que toda la organización cumpla con su deber y lograr que cada departamento adapte sus procesos para obtener clientes satisfechos. Hoy en día los consumidores tienen acceso a la información y cuentan con herramientas para comprobar que la empresa cuenta con el producto y servicio que necesitan para así escoger la mejor alternativa, los consumidores al maximizar el valor del producto que se brinda, consideran qué oferta les conviene y esto va de la mano con las expectativas del cliente que influirán en su satisfacción para que en un futuro tenga la posibilidad de regresar por el producto y encontrarse satisfecho con éste.

El nivel de satisfacción de cada cliente post venta, depende de los resultados de cada oferta en la relación con sus expectativas que previamente las deseaba; generalmente la satisfacción que sienten las personas es una sensación ya sea de placer y satisfacción o puede llegar a ser una decepción dependiendo de lo que resulta al poder cotejar la experiencia que obtuvo el resultado del servicio con sus expectativas iniciales, por esto si sus expectativas son mayores a sus resultados, el cliente queda insatisfecho o si superan las expectativas, el cliente queda encantado con el servicio

o producto. Normalmente las empresas hoy en día están apuntando más a lograr la satisfacción del cliente pero algunas no se enfocan correctamente hasta qué punto pueden lograr el objetivo, los responsables del área de marketing consideran ciertas ocasiones en incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo los precios o ir aumentando el servicio ayudando de esta manera a satisfacer efectivamente las necesidades del usuario pero también se ve afectada la utilidad de la empresa.

Se considera ciertos aspectos importantes para que la relación con los clientes sea más llevadera; se conoce que es más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener el actual, la competencia últimamente ha llegado a ser tan agresiva que cada día innovan en sus servicios, los clientes conocen más sobre las técnicas de compra y venta. La lealtad del cliente hacia la empresa va más allá que un precio bajo o la representación de una marca, es conocer que mantiene al cliente encantado por el servicio o producto dado.

Para maximizar el ciclo de vida del cliente se considera que el marketing atrae y retiene a éstos pero casi todas las empresas pierden dinero con algunos de los consumidores; no necesariamente los clientes que más compran son los más rentables, se dice que los clientes grandes demandan mucho más servicios y reciben también grandes descuentos, los clientes pequeños pagan el total del precio pero el servicio es mínimo con costos de operación altos que al final reducen la rentabilidad, generalmente los clientes medios son los más rentables ya que se brinda un buen servicio y cancelan el valor casi completo.

Un cliente rentable es todo consumidor, ya sea una persona, un hogar o una empresa que proporciona ingresos a lo largo del tiempo en el cual se toma los costos por captar la atención, vender y brindar un servicio oportuno al cliente; la atención se centra en los ingresos y costos a lo largo del tiempo, no en una transacción concreta. (Kotler, 2008)

Para poder cultivar una buena relación con los clientes es necesario maximizar su valor a lo largo del tiempo y a largo plazo, actualmente las empresas están dejando a un lado el marketing en masas y han optado por aplicar un marketing de gran precisión que se destina a establecer relaciones sólidas con los clientes. Las empresas han ido recopilando información de sus clientes individuales y también de los socios comerciales como lo son los proveedores, distribuidores y minoristas; con esto han logrado tener una mayor capacidad para personalizar las ofertas y como el saber transmitir a los demás.

3.7 COMPETENCIA

Al hablar de competencia esta ligado a identificar cómo se desarrollan y Michael Porter identificó las cinco fuerzas que determinan el atractivo de un mercado:

Gráfico N° 6



Fuente: Porter, 2003
Elaborado por: María Elena Almeida

Existen amenazas que planten las fuerzas dadas por Michael Porter son las siguientes:

- **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:** el segmento pierde su interés si está poblado por demasiados competidores, agresivos y muy fuertes, también si se encuentra estable o está en la fase de declive, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas o si la competencia desea mantenerse en el segmento; todo esto y otras situaciones conducen a varias guerras en el precio, competencia agresiva en campañas publicitarias y lanzamientos de productos nuevos lo que al final conduce a aumentar la inversión que necesariamente debe darse para poder competir a la par con la otra empresa.

- **Amenaza de nuevos participantes:** lo que atrae de un segmento varía en función de las barreras de entrada y de salida. Lo más atractivo de un segmento será siempre el que las barreras de entrada sean altas y las barreras de salida bajas, ya que muy pocas serán las empresas que puedan entrar al sector pero las que no obteniendo los beneficios deseados podrían salir del sector fácilmente. Si las barreras de entrada y de salida son altas, los ingresos serán altos pero también tienen más riesgos por permanecer en el mercado si no luchan. Cuando las barreras de entrada y salida son bajas, las empresas pueden ingresar y salir cuando deseen de ese mercado pero sus ingresos serán inestables. Las barreras de entrada bajas tienden a dar una situación complicada porque las barreras de salida son altas por lo que las empresas ingresan al segmento solo en épocas de auge y es difícil dejar el mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos:** cuando un segmento no atrae es porque existen productos sustitutos reales y potenciales, los cuales fijan un límite de precio y también de ganancia. La organización debe estar al pendiente de las tendencias de precios, la tecnología que día a día evoluciona o la competencia aumenta en los sectores de sustitución.

- **Amenaza de mayor capacidad de negociación por parte de los compradores:** hoy en día los compradores conocen sobre lo que desean e investigan sobre su necesidad; es por esto que tienen la gran capacidad para negociar con sus vendedores y crece a medida que va aumentando la concentración y la organización de éstos, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los compradores son sensibles al precio. Para esto los

vendedores deben captar a sus consumidores que tengan menor capacidad de negociación o de constante cambio de proveedores.

- **Amenaza de mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores:** si los proveedores aumentan los precios o disminuyen la cantidad que dan a la organización el segmento puede no resultar atractivo para la empresa, cuando los proveedores ganan capacidad de negociación tienden a estar organizados, existiendo pocos sustitutos siendo el producto un insumo inusual e importante, etc. Lo que se debe plantear la organización es saber y conocer como tener relaciones satisfactorias y buenas con dichos proveedores.

La competencia se conforma por empresas que interactúan en el mismo mercado y las cuales ofrecen servicios o productos dentro de un mismo grupo de clientes, en el caso de la empresa S.S.E. clientes específicos de la industria farmacéutica en los cuales se emplea cierta tecnología y enfoques para buscar la solución a sus necesidades.

De los principales y más reconocidos competidores de la empresa S.S.E. son: IMS HEALTH y DATAQUEST quienes en el mercado farmacéutico se destacan por brindar servicios de investigación de mercados, similar al giro de negocio de la empresa.

IMS HEALTH está dirigido al mercado farmacéutico, ofreciendo información, servicios y tecnología para la industria de la salud; conocido por su recolección de información de ventas, datos, prescripciones, etc. Ya que los servicios y productos

ofrecidos a su segmento son usados por sus clientes para proyectarse en planes de comercialización y estrategias de cartera, terapias específicas midiendo la eficacia de ventas y marketing de los productos farmacéuticos. (Wikipedia, s.f.)

DATAQUEST es una empresa que se dirige a la investigación de mercados enfocado a auditorias farma, ofreciendo servicios como manejo de fuerza de ventas y consultoría e investigación; contribuyendo a soluciones de media apoyando a los clientes en el sector farmacéutico creando valor a la gestión. (Dataquest, s.f.)

3.8 CAPACIDAD TECNOLÓGICA, ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS

Capacidad Tecnológica: la tecnología con la que cuenta la empresa SSE se caracteriza por ser ordenada y completar en el sistema todo lo que se entregará al cliente para detallar el producto e indicar como se encuentra posicionado para que se tomen acciones futuras. A parte de tener un sistema en el cual alimenta la información mensual, también empleando de igual manera la tecnología de Microsoft se crea el software intuitivo y flexible que permite a la fuerza de ventas focalizar estratégicamente sus acciones promocionales y de ventas en general de los clientes que tiene la empresa.

Posee un modelado específico para la industria farmacéutica, a la medida de las necesidades operativas, cuenta con plataformas múltiples concurrentes como lo son la agenda electrónica de bolsillo, Smartphone, web, netbook, notebook, iPad, plataforma basadas en Androide.

Capacidad Administrativa: la empresa cuenta con la certificación ISO 9001 que se obtuvo en el año 2008, con la cual ha ido mejorando sus procesos pero se requiere de un mejoramiento continuo para no ser alcanzados por la competencia, realiza actualización de sus programas con nuevas versiones por año para agilizar y mejorar los procesos de la empresa. Los procesos que lleva la organización se basa en aspectos principales como son:

- Entidades: posibilidad de definirlas permitiendo asignar mediante un modelo las propiedades deseadas para las mismas.

- Clientes: médicos, farmacias, hospitales, paramédicos, mayoristas, centros de salud.

- Agentes: gerentes de productos y distrito, representantes, vendedores, promotores.

- Relaciones: cartera de médicos, de farmacias, de mayoristas, etc.

- Interacciones: visita a médicos, pedidos a farmacias, rendición de gastos y kilometrajes, encuestas a médicos, etc.

Adicional, los reportes se actualizan sobre una base diaria los cuales se pueden acceder vía web; se los puede imprimir o exportar a formatos Excel o Word.

El proceso de productividad, productos y gerentes va de la siguiente manera:

Cuadro N° 2

	NOMBRE DEL REPORTE	AGRUPADO POR	FILTRO 1	FILTRO 2
PRODUCTIVIDAD	Productividad			
	Productividad diaria			
	Productividad por día		Por día o por detalle	Total, productivo o no productivo

	NOMBRE DEL REPORTE	CORTE	FILTRO 1	FILTRO 2
PRODUCTOS	Promocionado por Posición		Por segmento	
	Material entregado por segmento	Por segmento	Por segmento	Por tipo de producto
	Material entregado por representante	Por ciclo seleccionado	Por tipo de cliente, cartera e interacción	
	Material entregado por Marca	Por marca	Por segmento	

Gerente	**Gerente Global**	Por segmento/Por contacto por día/Por no contacto/Por distribución de cartera con cantidades de visitas por ciclo	Por segmento

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

Capacidad de Servicios: los servicios ofrecidos al cliente en la venta de productos se da por módulos que en prescripciones de los mercados seleccionados influyen filtros por mercado, categorías, especialidad y producto, por médicos visitados – no visitados para cada periodo visualizado.

Para conocer los servicios de como ofrece a sus clientes la empresa SSE se explica en los cuadros siguientes:

Carteras y Clientes

Cuadro N° 3

		NOMBRE DEL REPORTE	AGRUPADO POR	FILTRO 1	FILTRO 2
CENSO	CARTERA ACTUAL	Cantidad de Carteras	Por segmento	Por segmento	Por status de la cartera
		Cantidad de carteras por institución			
		Cantidad de carteras de acuerdo a frecuencia		Por segmento	Por interacción
		Cantidad de contactos	Por segmento	Por segmento	Por estatus de cartera
		Listado de carteras		Por segmento	
		Listado de carteras de segmento	Por segmento	Por segmento	
		Lista de carteras por atributo cliente-cartera	Por atributo de cliente-cartera	Por segmento	
		Listado de médicos con más de una cartera		Por segmento	
		Listado de carteras sin contactos		Por clase de cliente-cartera	Por período seleccionado
		Listado de cancelaciones de cartera		Por período a ser analizado	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

Cuadro N° 4

		NOMBRE DEL REPORTE	AGRUPADO POR	FILTRO 1	FILTRO 2
CENSO	CARTERA PLANIFICADA AL COMIENZO DE UN PERÍODO	Cantidad de carteras planificadas	Por segmento	Por segmento	
		Cantidad de carteras planificadas por institución			
		Cantidad de carteras planificadas de acuerdo a frecuencia		Por segmento	
		Listado de carteras planificadas		Por segmento	
		Listado de carteras segmentadas	Por segmento	Por segmento	
	CLIENTES	Perfil de cliente		Por nombre	
		Cantidad de clientes por atributo	Por atributo de cliente	Cartera activa s/n	País/Provincia/Lugar
		Listado de clientes sin cartera activa			

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

Para el seguimiento de clientes se considera el siguiente cuadro en el que se explica cómo se realiza esta actividad y como se monitorea el servicio postventa:

Cuadro N° 5

	NOMBRE DEL REPORTE	AGRUPADO POR	FILTRO 1	FILTRO 2
SEGUIMIENTO	Reporte de Conexiones diarias			
	Listado de Movimientos por clientes/cartera		Por segmento	
	Listado de Estructura de Fuerza de Ventas			
	Cantidad Input/Output y Reactivaciones	Por número de segmentos seleccionados		
	Control de fecha de contacto		Por segmento	
	Listado de clientes repetidos		Por nombre igual o diferente y por identificador igual o diferente	Diferentes estados de clientes

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

3.9 VALORES QUE APORTA LOS LINEAMIENTOS DE CRM EN LA EMPRESA SSE

El CRM como tal aporta a la empresa un crecimiento total del negocio, en el planteamiento de lineamientos se pueden seguir pasos para poder alcanzar los objetivos como tales. Para crear y tener valores en la empresa es necesario poseer accesos masivos de clientes, a base de la información que provee, se debe transformar y mejorar para brindar un servicio eficiente y eficaz.

El intercambio de información va creando valor entre la empresa y el cliente así ve que los lineamientos de CRM aportan en la empresa porque centra el mayor esfuerzo en marketing y dedica su inversión en promoción, aportando un volumen de nueva y mejorada información.

Entre los valores que aportan los lineamientos de un CRM a la empresa se destacan los siguientes:

- La fidelización del cliente, reteniendo a los rentables y dando satisfacción a los mismos.

- Información detallada y concisa, al tener esto actualizado permite a la organización anticiparse al cliente ofreciendo mejores productos de la mano con el servicio, creando una ventaja competitiva.

- Con un marketing enfocado en el público objetivo seleccionado de la base de datos se puede reducir costos de éste y a su vez gestionar mejores campañas.

- Se obtiene nuevas oportunidades de venta identificando a los mejores clientes, ventas estratégicas en tiempo real.

- Tener un servicio al cliente excelente, reaccionando proactivamente con la ayuda de los colaboradores para resolver problemas a tiempo.

- Mayor eficacia, reduce el error humano ya que existen procesos y flujos de trabajo automatizados dando consistencia a toda la información que da la empresa. (Gestión y Técnicas de Marketin, 2014)

3.10 COMPONENTES DE LOS LINEAMIENTOS DEL CRM

El propósito de CRM es construir relaciones duraderas comprendiendo las necesidades y preferencias personales que cada cliente tiene, con esto la empresa agrega valor tanto a la misma como al consumidor. Todo esto conlleva a conocer más al cliente, investigar cuales son las necesidades que tiene en referencia a los productos que vende en el mercado farmacéutico, saber quiénes son, conocer a que segmento de la población se enfocan, con esto se puede ofrecer y mejorar lo que desean, cuando y como lo quieran.

Para esto se debe contar con los componentes básicos de CRM que deben ser aplicados en la empresa SSE que se pueda plantear estos lineamientos y con esto alcanzar el objetivo de mejorar.

Gráfico N° 7



Fuente: Rueda, 2011
Elaborado por: María Elena Almeida

1. **Talento Humano:** Para lograr y desarrollar el recurso humano que tiene la organización se debe crear estrategias de las cuales se debe crear una cultura organizacional, brindando capacitación al personal de la empresa con estrategias motivacionales.

2. **Tecnología:** El proceso de CRM se basa en datos, se considera que una buena base de datos integrada, unificada y orientada a las operaciones puede llevar al mejoramiento del proceso; dependiendo también de un software de datos y herramientas que soporte una toma de decisiones y administración de campañas.

3. **Procesos:** Al crear un proceso de atención mejorada al cliente se establece mejores estrategias de cómo saber llegar al cliente, gestionando un cambio en

la cultura organizacional tratando siempre en enfocarse al cliente paso a paso conociendo cada proyecto planteado hacia los clientes, con los lineamientos se puede redefinir procesos optimizando las relaciones con cada consumidor del servicio dado, tomando en cuenta que el cambio debe tener la aceptación del cliente.

4. **Segmentación:** Las organizaciones han ido aplicando la segmentación considerando el valor del cliente para los negocios, clasificando al cliente de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada uno, es decir si cada laboratorio tiene un enfoque diferente de segmento o mercado para saber cómo llega su producto.

3.10.1 Objetivos de los lineamientos del CRM en la empresa SSE

Objetivo principal

Incrementar las oportunidades de la organización con los lineamientos CRM, mejorando una correcta comunicación con los clientes y ofreciendo un adecuado servicio con acuerdos que beneficien a las dos partes en un momento preciso.

Objetivos generales

- Conocer a los clientes actuales y potenciales, cada uno con sus comportamientos y con esto mejorar el servicio con los lineamientos del CRM.

- Poseer una visión única del cliente en la empresa para incrementar un mejor proceso para el servicio hacia el cliente con los lineamientos para tener incrementos en eficiencia y eficacia en la organización optimizando el tiempo.

- Conocer el valor actual y el valor futuro que puede un cliente dar, con esto se puede desarrollar planes de fidelización para cada consumidor y su necesidad con los lineamientos CRM para tener negocios productivos y eficaces.

- Obtener buenas relaciones con los clientes permitirá realizar ofertas con estándares mejorados y poder ofrecer campañas productivas y con costos menores creando valor y fomentando la fidelización para que en un corto o mediano plazo se obtenga buenos resultados financieros.

3.10.2 Identificación de clientes

La identificación de los clientes para la empresa SSE se concentra en el mercado farmacéutico, los laboratorios que generalmente necesitan la información que la empresa brinda, se contactan con la organización pero a su vez se debe dar un mejor servicio siguiendo pasos para lograr un posible cliente fiel.

La empresa SSE se apoya en general por los datos que van adquiriendo en la búsqueda de clientes, centrado en ellos. La información que se obtiene permite operar con inteligencia varios puntos de contacto e interacción con los clientes.

Lo que se busca es tener la capacidad de personalizar las ofertas de los servicios que se ofrece al cliente, acomodándose a características particulares de cada cliente y cada especificación que necesita; a continuación se muestra en el cuadro los laboratorios que son los clientes de la empresa SSE.

Cuadro N° 6

CLIENTES PRINCIPALES EMPRESA SSE		
CORPORACIÓN		**VENTAS $**
1	MERCK	16´121.000
2	MEDICAMENTA	14´222.000
3	LIFE	13´167.000
4	LABORATORIOS BAGÓ	12´732.000
5	LA SANTÉ	12´646.000
6	GRUPO FARMA DEL ECUADOR	12´448.000
7	GRUNENTHAL	12´055.000
8	GLAXO SMITHKLINE	11´784.000
9	BOEHRINGER ING.	11´562.000
10	BAYER	11´437.000
11	ABBOTT DEL ECUADOR	10´291.000
12	SANOFI-AVENTIS	9´923.000
13	ROEMMERS	9´665.000
14	ROCHE	9´622.000
15	RECALCINE	8´559.000
16	QUIFATEX	8´168.000
17	PFIZER	7´620.000
18	NOVARTIS	6´920.000
19	NESTLÉ	6´051.900
20	MERCK SHARP & DOHME	5´864.000

Fuente: Empresa SSE
Elaborado por: María Elena Almeida

Al aplicar la solución CRM como lineamiento en la empresa también se debe conocer y tener en claro la capacidad de determinar ciertos pasos basados en

Peppers y Rogers, quienes nos orientan en pocos pasos a como captar e identificar a los clientes:

1. **Primero:** recolectar información posible sobre los clientes que se tiene e ir alimentando la base de datos que se tiene, la cual es la base de las relaciones con el cliente y los posibles clientes.

2. **Segundo:** Conocer y saber identificar a los clientes más fieles que tenga la empresa y a su vez a los posibles clientes; saber cuáles de todos son los que cuestan a la organización su esfuerzo y dinero que posteriormente será recompensado, los que son o serán los mejores para negociar, los que sean leales y compren el servicio constantemente, etc.

3. **Tercero:** Saber personalizar a cada cliente, brindar ofertas específicas a cada consumidor, saber cómo llegar al cliente mediante la comunicación siempre tratando de aportar un valor diferente a cada uno de ellos.

4. **Cuarto:** Mantener al cliente primero en la mente, para que con esto tomemos en cuenta los hábitos y preferencias de ellos, y claro está de como la industria en la que operan también mantenga ciertas preferencias para que su producto fluya con normalidad en la empresa.

Los autores recalcan, sin embargo que si bien existen numerosas empresas que estarían dispuestas a comenzar un programa de marketing estratégico como éste, pocas están realmente preparadas para hacerlo.

Una cosa es entrenar a un equipo de ventas para que sea amable y colaborativo, pero otra más compleja es identificar, rastrear e interactuar con un cliente individual y adaptar su oferta de productos y/o servicios a sus necesidades específicas. (Farmacéutica, 2009)

3.10.3 Propuesta de valor enfocado al servicio del cliente

La organización como tal debe ir profundizando su segmentación por lo cual debe incorporar variables como las necesidades y preferencias de cada cliente e ir desarrollando las propuestas de valor que se alinean a los requerimientos de cada cliente, todo esto se acerca a un objetivo que tiene la empresa el cual es dar rentabilidad y mejora posterior.

Para la propuesta de valor hacia el servicio del cliente se plantea de la siguiente manera:

- Construir y tener un gran conocimiento sobre el cliente para poder segmentarlo según las necesidades que tenga, tales como sus preferencias, su mercado objetivo y los precios de compra que tenga el cliente.

- Brindar soluciones eficientes y eficaces, productos con servicios de la mano para satisfacer las necesidades del cliente.

- Plantear estrategias de venta, marketing y servicio para cada segmento que se tiene.

- Establecer procesos para el desarrollo de las propuestas de valor mediante diseños estandarizados.

La empresa SSE al dirigirse a la industria farmacéutica debe estar al día de cómo marchan las empresas en ese sector y a su vez de como los factores externos pueden afectarla directa o indirectamente para que así pueda ofrecer soluciones de acuerdo a cada necesidad de cliente, con esto las propuestas de valor van creando cimientos duraderos para la creación de valor.

Actualmente la empresa cuenta con ciertas situaciones que se deben mejorar:

- Al tener una cartera de clientes medianamente extensa, ciertas ocasiones suelen confundir información necesaria y urgente al momento de dar explicación al usuario.

- Mejoras desarrolladas para el cliente no son conocidas por toda la organización.

- Las necesidades que tiene al momento la empresa han sido generadas más por los colaboradores internos que por la necesidad propia del cliente externo.

- Algunos procesos toman tiempo en el cual se puede ganar si lo agilizarían evitando revisiones que en ciertos casos son innecesarias.

- Se tiene un buen acuerdo entre las dos partes, consumidor y la empresa quien ofrece el servicio, ya que ambos conocen cuando aplican descuentos, o aumento de precio dependiendo del contrato.

A lo que se desea llegar como objetivos son:

- Al tener más conocimiento del cliente, se debe incluir como pueden éstos mejorar sus productos orientados a preferencias específicas de sus clientes.

- Organizar la información de cada cliente de forma más detallada y oportuna, con la cual pueda trabajar el colaborador al momento el cual necesite algún dato del cliente.

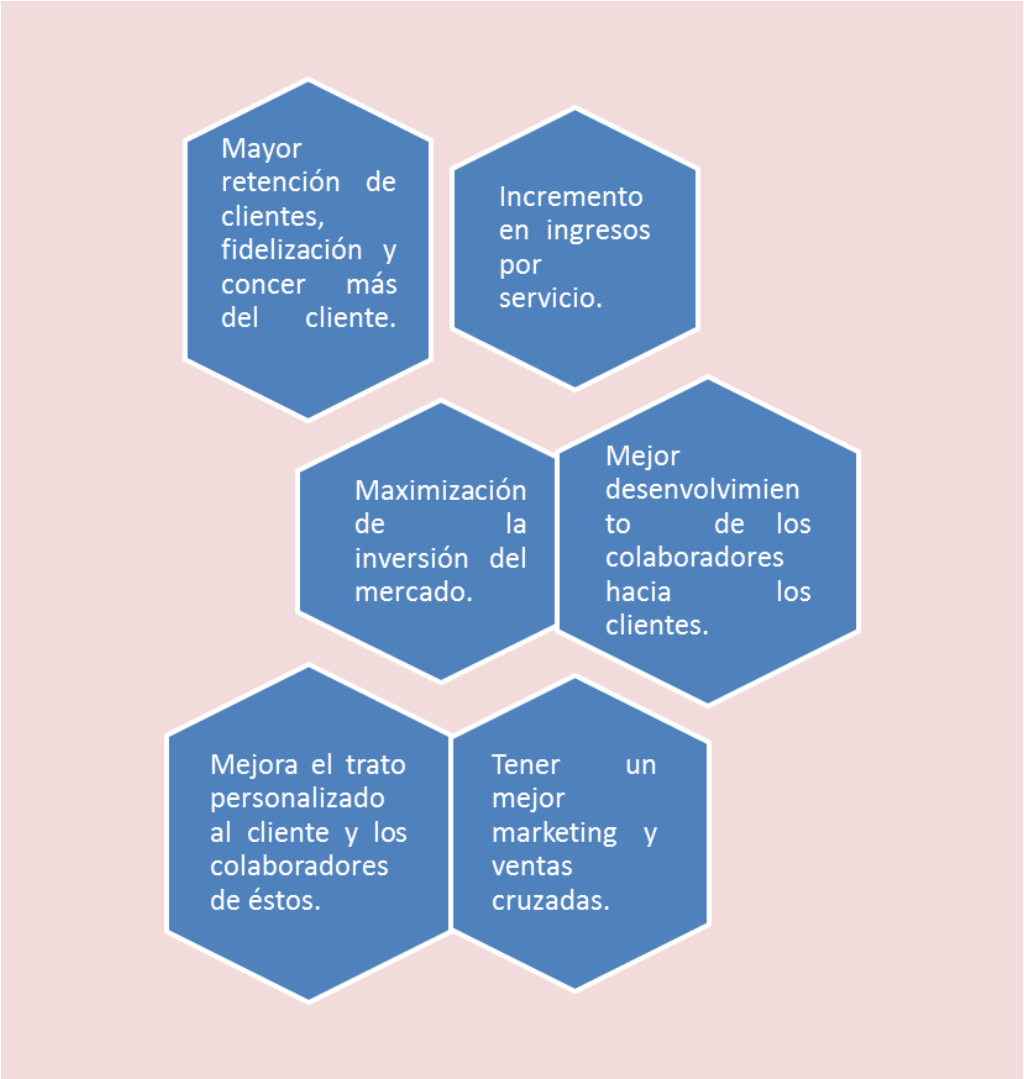
- Propuesta de valor que diferencien a cada cliente respondiendo las necesidades específicas del consumidor.

- Al segmentar clientes se debe especificar la filosofía que tiene la empresa para encaminar al consumidor.

- Los precios fijados deben considerarse con ciertos antecedentes los cuales deben definirse según los servicios ofrecidos, perfil de cada cliente, el ciclo de vida de éste y su segmento.

Los beneficios de una propuesta de valor según los lineamientos de CRM:

Gráfico N° 8



Fuente: Pico, 2013
Elaborado por: María Elena Almeida

4 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN PARA ALCANZAR RESULTADOS FINANCIEROS Y DE GESTIÓN

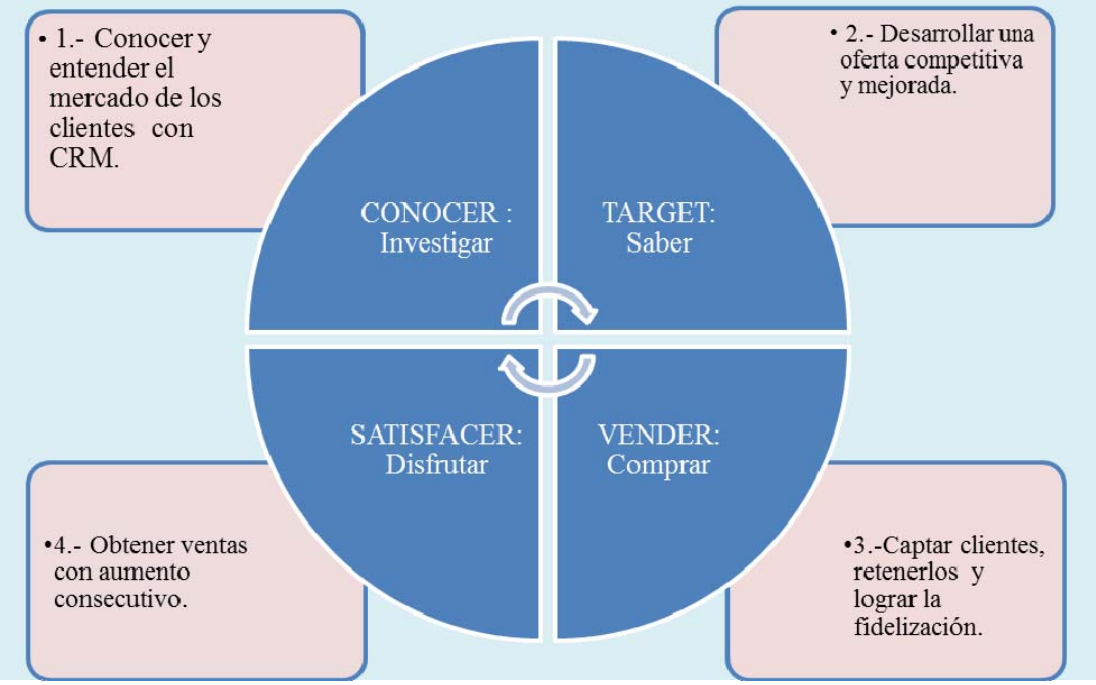
4.1 ESTRATEGIA DEL CRM EN LA EMPRESA SSE

Una estrategia de CRM acoge un conjunto de actuaciones básicas, las cuales se deben abordar en su totalidad y así garantizar un futuro éxito a la iniciativa tomada por la empresa SSE, se basa en la necesidad de los clientes dando una motivación a todos por igual y con esto despertar la atención y compromiso tanto de los colaboradores, directivos como la de los clientes externos. La orientación a los clientes de la industria farmacéutica hace necesario el enfocarse más hacia el entorno socioeconómico y todo lo que dictamina el gobierno; también se deben definir roles funcionales y responsabilidades dentro de la organización.

La estrategia de la organización debe incluir la participación de la alta gerencia, directivos y responsables de cada área; entender las necesidades de los clientes y lograr la satisfacción de éstas debe ser los objetivos diarios de la empresa. No es una moda o una gestión pasajera, no es algo que se lo tomará como una lucha interna con ganadores y perdedores, lo que realmente quiere la estrategia CRM en la empresa SSE es dar una oportunidad para lograr movilizar a toda la organización hacia el objetivo fundamental del giro del negocio y día a día luchar por alcanzarlo.

ESTRATEGIA – LINEAMIENTOS CRM EN LA ORGANIZACIÓN:

Gráfico N° 9



Fuente: Cosimo Chiesa
Elaborado por: María Elena Almeida

1. La empresa SSE necesita conocer el mercado y las necesidades de sus clientes, por esto debe apoyarse en la estrategia de marketing personalizado en cada segmento.

2. El conocimiento del mercado lo lleva a desarrollar una mejor oferta competitiva y saber su mercado objetivo.

3. La oferta le permitirá atraer, retener y fidelizar clientes a través de un servicio y una apropiada estrategia relacional.

4. De los clientes nuevos, se los puede retener; de los antiguos se los puede fidelizar aún más; a través de un servicio oportuno y con una apropiada estrategia se pueda desarrollar mejores ventas para lograr mejores resultados financieros y de gestión.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA AL CRM

La estrategia de fomentar un modelo CRM como lineamiento en la empresa SSE es impulsar una cultura organizacional dirigida siempre al cliente, con esto se puede tener resultados precisos con los lineamientos planteados del CRM; en la actualidad la organización tiene fuertes valores corporativos que se orientan y dedican a: los clientes, el personal, la ética, la comunidad, integridad, respeto hacia todos y la honestidad; es así como se logra un crecimiento en la cultura organizacional de la empresa SSE.

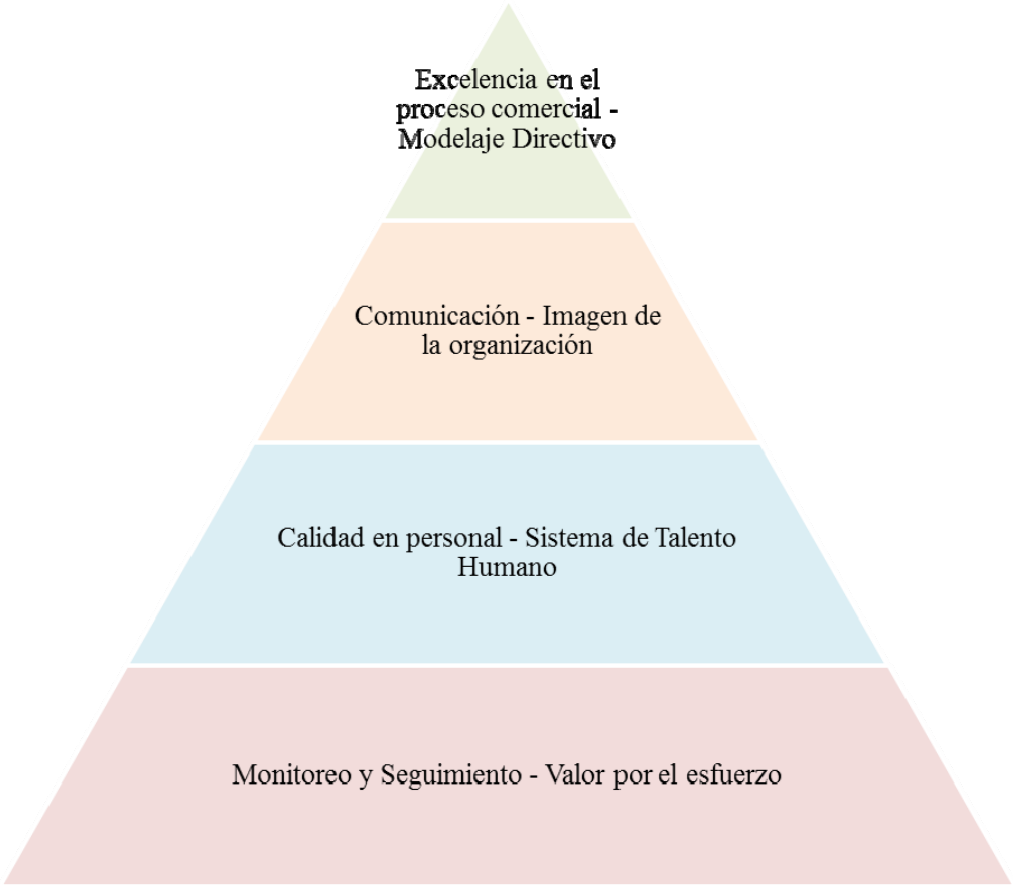
Para que exista un cambio y mejora en la cultura organizacional de la empresa se debe mantener la estrategia como base de la compañía, con esto todos los miembros de la organización se involucran, se integran y se comprometen a hacerlo un diario vivir en la empresa y en cada una de las personas.

4.2.1 Estrategia para obtener una cultura de toda la organización en CRM.

La estrategia de CRM se puede ajustar a un modelo comercial en cinco niveles diferentes pero a su vez vinculados entre sí que no deben faltar en el éxito de la estrategia para tener una cultura organizacional enraizada y sostenida con fuertes cimientos de éxito.

Para que se fijen las bases de una estrategia CRM en la empresa se han fijado cuatro peldaños fundamentales como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 10



Fuente: Aguilar Alfonso – Valores y Cultura Organizacional
Elaborado por: María Elena Almeida

Excelencia en el proceso comercial – Modelaje directivo: interactúan los altos directivos, gerentes, etc. Formando equipos de trabajo el cual inicia un proceso definiendo nuevos y mejores valores hacia la empresa; desde la gerencia y directivos se comunica a los asesores o encargados de llevar a cabo el planteamiento de lineamientos y con esto sepan, conozcan y se adopten el compromiso de la implementación por parte de éstos y así los valores serán comunicados entre todos los miembros de la empresa. La estrategia depende

de cómo cada gerente de área transmita el mensaje y se convierta en un solo modelo de la organización.

Comunicación – Imagen de la Organización: en este peldaño se deben reunir los gerentes y/o encargados de realizar el proceso de lineamientos para comprender el uso de los canales de comunicación existentes, darlos a conocer y estar pendiente de avisos importantes de cómo se debe llevar el proceso y con anticipación dar a conocer reuniones.

Calidad en personal – Sistema de Talento Humano: se debe atender el reclutamiento y selección, evaluando el desempeño, capacitándolos e induciéndolos enfocados a orientarse, seguir los lineamientos y reforzar los valores que tiene la organización para llegar a una cultura óptima de empresa.

Monitoreo y Seguimiento – Valor por el esfuerzo: al haber aportado un gran esfuerzo en los lineamientos planteados para llegar a una cultura organizacional de CRM se debe ir retroalimentando, se debe dar un seguimiento y se debe evaluar a todo el personal quienes son fundamentales al momento de desarrollar un CRM que principalmente permite el desarrollo de grandes procedimientos dentro de la empresa, logrando un servicio mejorado con el pasar del tiempo y así retener, fidelizar y crear lealtad desde el cliente hacia la organización.

4.2.2 Satisfacción del capital humano de la empresa

Los colaboradores, empleados o clientes internos complementan en mayor número la base de la empresa ya que son el motor fundamental para que la organización funcione y se encamine siempre en la excelencia del servicio; es por esto que siempre se debe buscar primeramente la satisfacción de todos los miembros quienes conforman la empresa para que conforme a esto surja un comportamiento positivo diario direccionado al mejoramiento continuo. Se debe mantener siempre en cuenta que al mantener un personal satisfecho en su trabajo se está también a su vez asegurando un buen servicio a los clientes quienes son cuidados por todos los miembros de la organización.

La satisfacción de un empleado o colaborador conlleva a que éstos sean fieles en sus acciones y servicios dados; con esto obtenemos clientes satisfechos y seguros del servicio recibido por lo cual cada vez que obtengan lo que necesitan serán clientes fieles. El empleado tiene la relación más directa con el cliente y con esto se hace llevadera la convivencia que debe existir entre ambos, a su vez va ligado a las estrategias de ventas que tengan los empleados quienes manejan a diferentes clientes para obtener su satisfacción.

No necesariamente un empleado satisfecho será eternamente fiel a la empresa ya que la competencia puede doblar el sueldo y puede dejar la organización por este y más factores; así también existen clientes satisfechos pero pueden desear cambiarse con la competencia si ésta ofrece algo mejor. Por esto se debe pensar que un empleado o colaborador satisfecho estará mucho más orientado

al servicio continuo y mejorado que otro que no se sienta valorado por su jefe inmediato o por la organización en si o tal vez no se sienta completamente conforme con su remuneración, funciones, ambiente laboral, su entorno o compañeros de trabajo o también su posición en el organigrama.

Un colaborador satisfecho en todos sus aspectos se esfuerza más por ser proactivo, anticipar hechos y tener esa capacidad de detectar las necesidades de los clientes de la empresa y lograr la satisfacción de los mismos, consecuentemente se determinará que los clientes se sentirán a gusto, conforme y con esto todos ganemos como organización y como usuarios del servicio.

Para lograr esa satisfacción anhelada por un empleado, no es sumamente necesario pagarle más, como generalmente se piensa, sino también se puede desarrollar una serie de políticas de talento humano con el objetivo de estar direccionadas a conseguir su vinculación y fidelización. La motivación del personal es un punto muy importante para que se conozca que no necesariamente la satisfacción del empleado se logra ofreciendo primas económicas, subidas de remuneraciones o tal vez logrando comisiones forzosas por lo que el ser humano va más allá de eso, el ser humano se mueve por motivos mucho más valiosos y complejos que los netamente económicos.

La organización al desarrollar un diseño diferente de políticas de talento humano, motiva al personal que colabora en la institución y puede involucrar a todo el equipo. Tiene una gran importancia ya que debe lograr atraer a todo el personal por lo que directa o indirectamente se relacionan con los clientes

internos y externos y es por esto que se necesita que todos se encuentre satisfechos, motivados y sonrientes; para esto se describe a continuación ciertas áreas que se deben trabajar para ir mejorando los niveles de motivación del personal de la empresa SSE:

Cuadro N° 7

MEJORAS EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.- Una inteligente y profesional política de selección
2.- Buena política de formación y reciclaje
3.- Funciones claras y bien definidas
4.- Objetivos transparentes, acordados y alcanzables
5.- Supervisión activa y no represiva
6.-Evaluación periódica efectuada con objetividad y creiterio
7.- Buena política de comunicación, tanto formal como informal
8.-Política de remuneración estimulante
9.- Ofrecer buenos planes de carrera que sean accesibles por méritos profesionales
10.- Buscar continuamente mejoras en motivación

Fuente: Cosimo Chiesa
Elaborado por: María Elena Almeida

4.3 FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

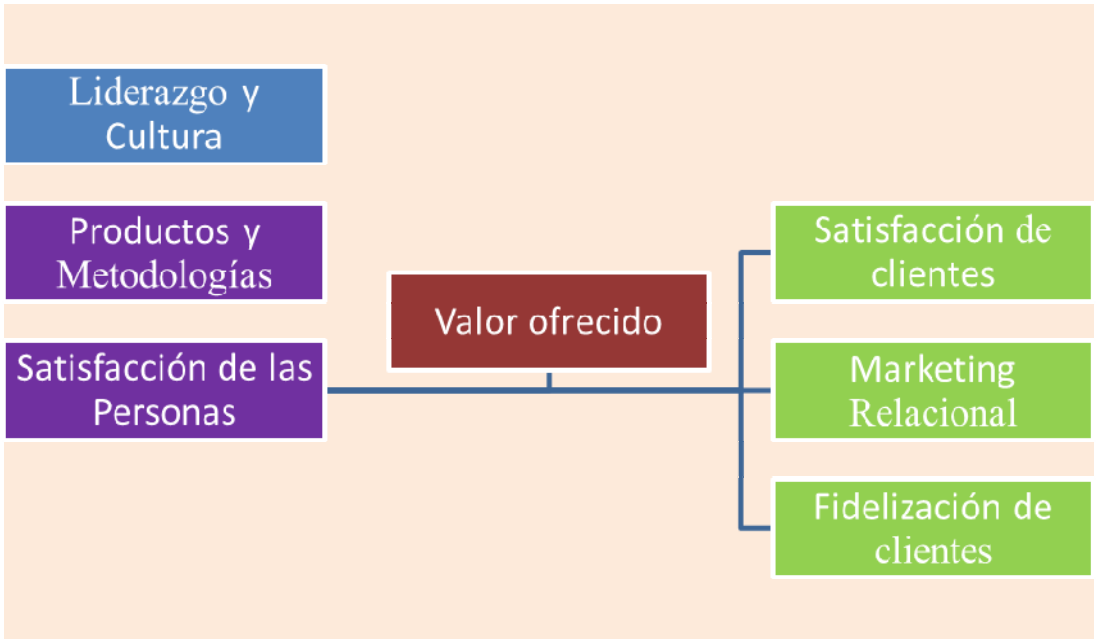
La mayoría de empresas tienen un enfoque diferente de clientes según su segmentación de mercado y no todas tienen el mismo interés ni los mismos objetivos en un proceso de fidelización del cliente externo por lo que existen diferentes y diversas razones para fidelizar y que se deben analizar.

Específicamente el objetivo que se tiene para la fidelización es ir reforzando el vínculo existente entre la empresa SSE y su cartera de clientes para que con esto se logre retenerlos y también se recalca que clientes leales atraen más clientes gratis, captar nuevos y tener más clientes ya sea que deseen conocer como es el servicio o atraer los clientes de la competencia.

El objetivo de fidelización se sintetiza generalmente primero captando al cliente y con esto la empresa tendrá que concentrarse en incrementar la cuota de consumo, vincular al próximo cliente, retenerlo, reactivar el consumo de éste si se nota que va decayendo y finalmente recuperarlo si se notan signos de desvinculación.

Un modelo para seguir fidelizando para Fidelizar se puede describir como una cúpula de la empresa, que debe apoyarse en éste e impulsar la cultura de fidelización de clientes:

Gráfico N° 11



Fuente: Cosimo Chiesa
Elaborado por: María Elena Almeida

Para conocer y saber crear una cultura de fidelización de clientes se debe comprender el significado de conseguir que toda la organización sea fiel a las metodologías planteadas a la realidad y giro del negocio de la empresa. La cultura en general de la empresa debe no caer en la monotonía del día a día y al final de cada trimestre o semestre cuando se presentan informes financieros se tomen decisiones que a la larga afectan al servicio que se presta al cliente y que se haga perder ese enfoque de tener y conllevar una buena práctica de fidelización del cliente. Con la política comercial que se tiene en la empresa, se debe definir el valor que tienen los clientes en ésta; se conjugan los servicios que se prestan, las metodologías que se tienen para dar importancia al talento humano de nuestro personal.

Es por esto que se toma en cuenta como principal objetivo el saber y poder vincular, motivar y fidelizar sabiamente a toda la organización, el equipo quien tiene contacto con el cliente directa o indirectamente; desde los vendedores principales, recepcionista de la empresa, los colaboradores internos, analistas postventa y el personal que se encarga de monitorear al cliente; con esto se sienten satisfechos en sus labores cotidianas.

La fidelización de los clientes depende progresivamente de cómo se los valore, la calidad del servicio dado, la garantía del trabajo dado, metodología y proceso del servicio como también la actitud del empleado hacia el cliente, la afabilidad con la que se atienda el más mínimo detalle que requiera el consumidor y la eficacia con la cual se responda al cliente. Si el cliente no se encuentra satisfecho, probablemente se lo pueda perder, si se encuentra en un nivel de satisfacción elevado, se tiene la posibilidad de tener herramientas que deban utilizarse en marketing para facilitar la

fidelización que se está obteniendo, se debe tomar en cuenta que satisfacer al cliente no se está asegurando al cien por ciento la fidelización ya que un cliente satisfecho no es un cliente eternamente fiel.

Para seguir los pilares de satisfacción de clientes se debe trabajar duro conjuntamente con la organización, a fondo sobre tres áreas especiales y muy claves:

Gráfico N° 12



Fuente: Cosimo Chiesa
Elaborado por: María Elena Almeida

Al fidelizar a los clientes se debe tener coherencia con toda la estrategia que se está llevando a cabo, la fórmula de valor que principalmente se apoya en el talento humano satisfecho y motivado; siguiendo los siguientes peldaños la empresa puede ir fidelizando mejor a sus clientes:

- Tener una sola visión de los clientes integrada en toda la empresa.

- Debe existir una organización y procedimientos que permitan interactuar con los clientes

- Tener una cartera de servicios especializada para cada necesidad de cliente.

- Poseer una atención personalizada a los clientes a través de distintos canales.

- Emplear la información de manera correcta con una buena gestión por parte de la empresa para poder dar un soporte adecuado al cliente. (Negri, 2009)

El ciclo de vida del cliente: al fidelizar a un cliente también se debe tomar en cuenta que se relaciona a los lineamientos de CRM, conociendo en qué punto se encuentra cada cliente en función de ventas pasadas, posibles ventas futuras, historial de cliente y como éste se acopla y capta la comunicación de ventas que se ofrece.

Generalmente la rentabilidad se concentra en mantener un cliente ya que el adquirir uno nuevo conlleva más gasto porque la organización utiliza más recursos administrativos. El cliente de hoy en día centra su concentración en el valor del servicio más allá que en el precio que debe cancelar por éste, es por esto que en el transcurso del tiempo el cliente que es leal dará buenas referencias a los demás y creará valor al servicio que se da, atrayendo más clientes.

4.3.1 Campañas

Se plantea brindar campañas por parte de la organización, analizando el servicio que se da a los clientes, dependiendo las necesidades según sus productos.

La empresa SSE debe crear vínculos estrechos con los clientes e ir desarrollando una mejor retención de clientes, añadiendo beneficios económicos, beneficios sociales y beneficios en general.

Beneficios Económicos: puede ofrecer un programa de frecuencia, es decir que se diseña para ofrecer recompensas a los clientes que consumen varios servicios en cantidades anuales considerables. Con esta campaña se puede conseguir más lealtad a largo plazo de parte de los consumidores.

Beneficios Sociales: como campañas para atraer y retener más a los clientes, se considera a los empleados de la organización que trabajan fortaleciendo los vínculos sociales con los clientes personalizando las relaciones existentes entre ellos, convirtiendo poco a poco al cliente, en un cliente leal; principalmente se utilizan campañas vía web canalizando necesidades y dudas a través de este medio. Así también existe una responsabilidad social corporativa y la empresa debe apoyarse en esto para cambiar el pensamiento de todos los colaboradores de la organización y crear un ambiente de responsabilidad hacia la naturaleza y el entorno en que vivimos, y así el cliente tome el ejemplo o mejore sus procesos en cada producto.

Beneficios en General: añadiendo vínculos estructurales como cursos de formación o capacitación del entorno el cual encuentra cada empresa que expende un producto en la industria farmacéutica. Lo que se desea es aumentar la inclinación a recomprar el servicio que se ha prestado.

Se debe crear contratos a largo plazo, colocar precios razonables inferiores pero con cláusulas indicando que el siguiente año se aumentará cierto porcentaje del precio actual y principalmente se debe convertir el servicio en un servicio permanente de largo plazo ofreciendo ciertos descuentos y un plus en ciertos servicios que se pueda realizar dichas actividades.

4.3.2 Segmentación interna

Para conocer el proceso del servicio de la empresa SSE, se consideran ciertas áreas en las que se debe segmentar y poner atención debido a que con esto se conoce a los clientes potenciales y a los que resultan ser atractivos de acuerdo a distintas variables como frecuencia de compra, fechas, cantidades mensuales en las que desean el servicio, el valor de la compra, entre otros. Se va creando una organización sólida en la cual se crea una oferta mejorada del servicio, afinada a los requerimientos de cada cliente y con el fin de colocar un precio justo y apropiado para el consumidor que se tiene como objetivo.

Con todo lo antes logrado, la empresa SSE puede enfrentar mejor a sus competidores en el segmento específico que se tiene, generando nuevas oportunidades de crecimiento tanto para el cliente interno y externo creando una ventaja competitiva única. Al poder identificar con más claridad cada

proceso de la organización, las oportunidades del mercado objetivo se pueden diseñar nuevos servicios o productos y a su vez mejorar los existentes para que la nueva oportunidad de un nuevo negocio o servicio no se pierda.

4.3.3 Administración de Tecnología con lineamientos de CRM

Tecnológicamente la empresa SSE se encuentra estable, pero se debe considerar que la base de datos con la que cuenta la organización es fundamental que vaya desarrollándose según la necesidad de los clientes, por lo que deben recopilar información sobre ellos y a su vez deben almacenarla para poner en práctica en el marketing de base de datos. La base de datos de los clientes es un conjunto organizado de información importante de clientes individuales reales o potenciales que se debe actualizar, accesible y de fácil manejo para conseguir información veraz de cada uno de ellos y con esto poder clasificarlos, saber qué servicio o producto en específico vender y también el conocer y mantener las relaciones con los clientes. La base de datos de la organización aplicando los lineamientos de CRM debe contar con información sobre compras pasadas, información demográfica de sus clientes de la industria, información psicográfica como la opinión o interés que tenga cada laboratorio y demás información relevante en la cual se pueda diferenciar a cada cliente por los productos que expende y al segmento de mercado en el que se enfocan para producir diferentes medicamentos, productos de belleza y salud.

Al contar con un análisis de datos la empresa SSE en el área de marketing puede dar estadísticas extrayendo información valiosa sobre cada cliente, sus

tendencias y segmentos que posean para obtener así la ventaja competitiva analizando grupos de clientes y técnicas estadísticas que faciliten la explicación al consumidor. Para conocer más a fondo como utilizar la base de datos en la empresa SSE se considera ciertos puntos importantes:

I. **Identificar posibles clientes potenciales:** se puede ofrecer anuncios que contengan un sistema de respuesta como las tarjetas de presentación con números de contacto para dar información, con esto se va formando una base de datos por lo que la organización va seleccionando entre la base de datos a sus mejores clientes potenciales poniéndose en contacto con ellos vía email, telefónica o haciéndoles una visita para presentar el servicio para que se conviertan en clientes reales.

II. **Identificar clientes que deban recibir ofertas especiales:** la organización debe enfocarse en identificar oportunidades de venta, conseguir la venta y llegar a una lealtad por el servicio dado; estableciendo criterios de su cliente objetivo ideal para ofrecer la oferta especial y concretarla; en la base de datos buscan y escogen a sus clientes quienes sean ideales y con esto la empresa con el pasar del tiempo puede mejorar la selección de su público o cliente meta, ofreciendo ofertas que no sean rechazadas.

III. **Aumento de lealtad:** se genera interés y entusiasmo hacia los clientes recordándolos con las preferencias de estos, enviado detalles acordes e informando como los servicios de la empresa agregan valor a los clientes.

IV. **Reactivar compras de servicios:** se puede tener un marketing automático en el cual se recuerda al cliente su cumpleaños, felicitaciones por aniversario y ofertas especiales; por esto la base de datos de los clientes ayuda a la empresa a realizar ofertas mejoradas a sus consumidores.

4.3.4 Administración de RR.HH. con lineamientos de CRM

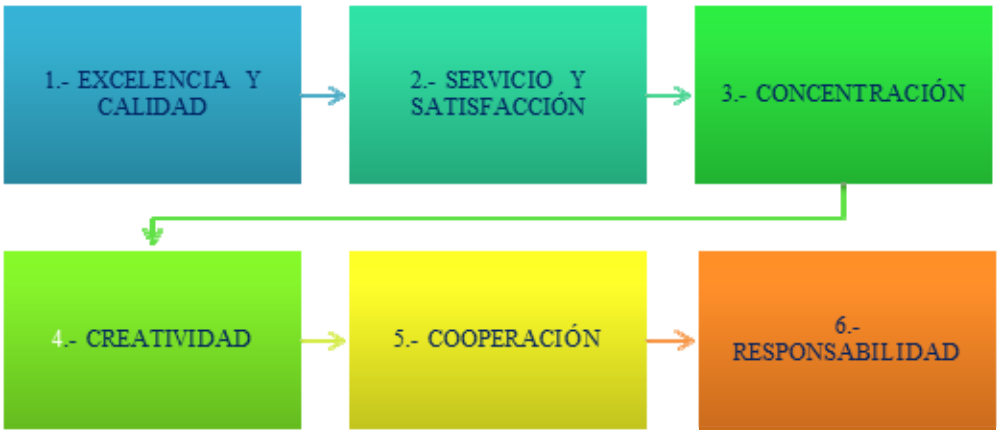
Para que el personal de la empresa conozca como emplear los lineamientos del CRM se debe realizar una capacitación a todos los empleados de la empresa SSE, porque el enfoque de CRM es un cambio total de filosofía empresarial en la relación con el trato hacia los clientes. Los lineamientos de CRM para la empresa SSE involucra varios aspectos importantes y como se mencionaba en capítulos anteriores, el motor de la organización son los colaboradores o empleados quienes aparte de ser un recurso valioso de la empresa, son la clave para que los lineamientos de CRM sean llevados a cabo a través de capacitaciones paso a paso con los objetivos planteados de CRM.

El departamento de ventas – marketing al ser el recurso que se relaciona directamente con el cliente, es un punto muy clave para la capacitación puesto que el personal de ésta área interactúa constantemente con el consumidor, por esto la capacitación debe ser captada por todos los miembros de la organización y más por los empleados de ventas haciéndoles conocer que los cambios que pueden darse son para mejorar a toda la empresa, como todas las áreas por lo que funcionan integralmente de la mano uno con otro para lograr el objetivo de la organización.

Como ejemplo para ir dando los lineamientos de CRM se pueden citar factores actitudinales para que los colaboradores de la empresa puedan alcanzar y así brindar el servicio con desarrollo personal que contribuye al empleado y profesional el cual aporta a la buena atención y direccionamiento al cliente.

Gráfico N° 13

Factores actitudinales para el desarrollo personal y profesional del talento humano empresarial:



Fuente: Cosimo Chiesa
Elaborado por: María Elena Almeida

1. **Excelencia y Calidad:** hacer bien lo que se debe hacer y hacerlo con rapidez para tener la seguridad en el trabajo, para tener el éxito se debe ser persistente aprovechando las oportunidades e implantar la confianza en cada empleado. En el entorno donde sobresale la opinión del consumidor y si se desea obtener los resultados excelentes se debe desarrollar una actitud de lo primordial es el servicio al cliente; conocer lo que quiere y ofrecer lo que busca. La calidad se puede ofrecer superando las expectativas de los clientes y de los superiores para obtener resultados mejores que los anteriores y esperados.

2. **Servicio y Satisfacción:** solo las mejores compañías y profesionales pueden y están orientadas a brindar un servicio al cliente con calidad, sin subestimar la importancia de un precio que se pone al servicio, pero que actualmente, se distinguen de las mejores empresas por dar un excelente servicio al cliente. Por esto es necesario conocer las expectativas que tienen los clientes y desarrollar una mentalidad de servicio en los empleados y todos los colaboradores de la empresa.

3. **Concentración:** todos los colaboradores de la empresa deberán tener ciertas cualidades e irlas desarrollando para el trabajo diario tales como establecer una lista de pendientes importantes y ordenarlas según la prioridad que aquello demanda, saber concentrarse en una sola cosa y acabarla, comprometerse consigo mismo y con la organización y plantearse preguntas sobre cómo repercutirá lo que se está haciendo positivamente en la vida personal y laboral.

4. **Creatividad:** lo más valorado en una organización ya que con inteligencia se resuelve problemas del diario vivir en lo profesional y personal, se debe enfocar siempre en soluciones sin agobiarse o enfocarse en los problemas. Mejorar cada día más, entrenar la mente de los empleados buscando soluciones a los problemas, tener planteados los objetivos para la mejora continua y ser constantes y perseverantes en lo que se hace, aceptando nuevos objetivos y aprender de los errores.

5. **Cooperación:** es clave este factor por lo que es una habilidad para lograr el trabajar bien, en armonía y en equipo con la organización. El éxito

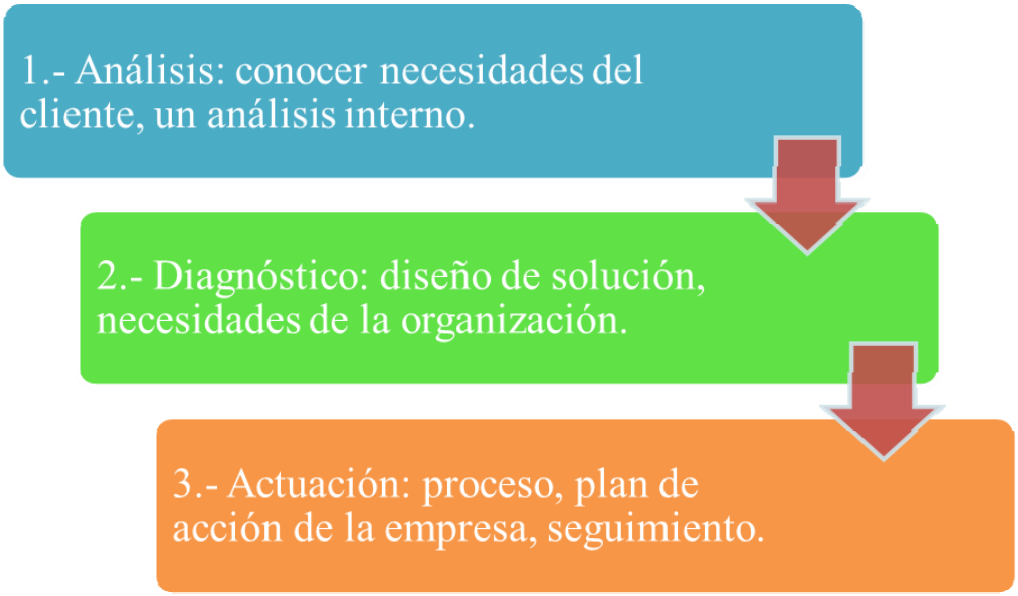
dependerá de las relaciones que se hayan construido con los demás, y como saber llegar al cliente; la cooperación consiste también en centrarse en lo positivo de una persona, ser razonables y agradables con nuestros clientes, ser agradecidos con las personas que colaboran en la organización y también contribuyen a que los lineamientos de CRM tengan éxito.

6. **Responsabilidad:** implica que cada persona sea dueño de las acciones que tiene y su impacto; se debe enseñar al empleado o colaborador a que todas las personas somos responsables por cómo se actúa, la situación por la que pasa y los únicos capaces de cambiarla es cada uno.

4.3.5 Administración de Estrategias con lineamientos de CRM

Las estrategias para dar lineamientos CRM en la empresa SSE conllevan una serie de conjuntos y actuaciones básicas, que se enfocan totalmente para garantizar un éxito inicialmente. Se las puede dividir en tres fases: Análisis, Diagnóstico y Actuación.

Gráfico N° 14



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

I. **Análisis:** consiste en como realmente gestionar la relación con los clientes, la aportación de valor que se le entrega en la información del servicio dado, las necesidades que tengan para así mejorar o diseñar una mejor solución a medida de las necesidades de la empresa para optimizar el servicio.

   El cliente debe ser la referencia lo que la organización tiene para ofrecer, el conocimiento de lo que necesita el consumidor, cómo percibe el servicio dado, como se diferencia de la competencia y la posible personalización del servicio para cada cliente y necesidad expuesta.

II. **Diagnóstico:** conociendo los objetivos de la empresa se debe diseñar una solución a la medida de las necesidades que tenga la organización, evaluando el impacto que la solución brinda en lo tecnológico y

organizacional, se brinda los lineamientos de CRM a todo el equipo para que se vean resultados y dar soluciones a lo que puede fallar.

III. **Actuación:** es donde realmente se pone en marcha la estrategia en procesos, tecnológica, seguimiento y formación, la metodología de todo lo que debe seguirse para los lineamientos de CRM y también conocer cómo controlar cada función en el área a implementar la estrategia.

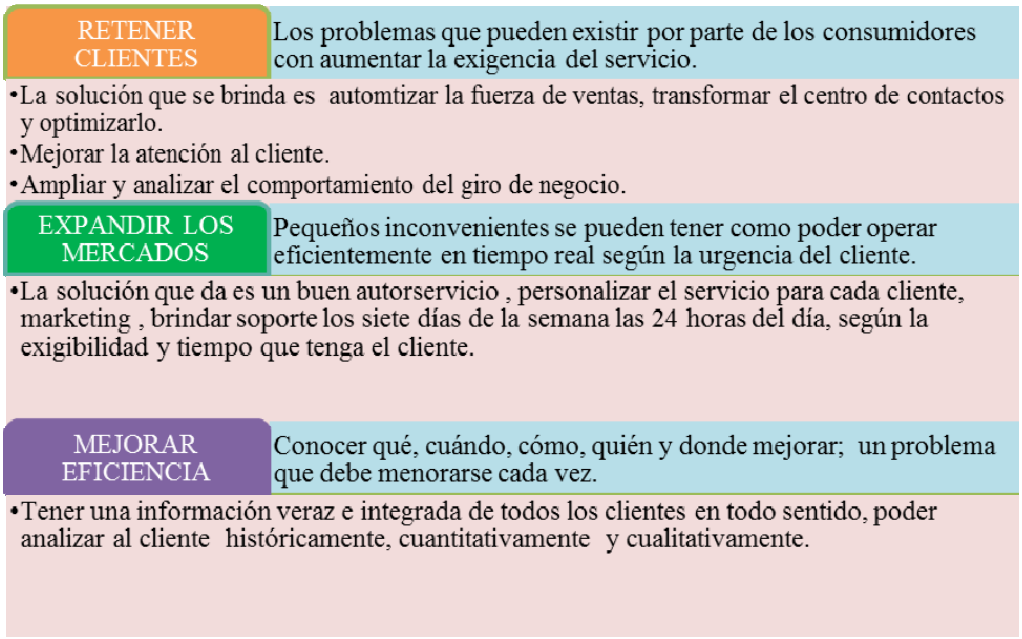
Todas las fases anteriores se basan siempre en las relaciones con los clientes, es un camino que debe recorrer toda la organización con un solo objetivo, tener éxito en el camino consiste de un buen plan de puesta en marcha conjuntamente con la organización, empleados, personal y procesos que los sostienen.

4.3.6 Administración de Objetivos con lineamientos de CRM

Lo primordial es elevar el grado de satisfacción del cliente, retenerlo y fidelizarlo, para lo cual se debe tener un trato personalizado orientado a sus necesidades y cómo el servicio o producto debe buscar esa adaptación. Esto beneficia a la organización en sus resultados financieros y de gestión ya que la herramienta hace conocer el valor de cada uno de los clientes.

Para mejorar el desempeño en general de la empresa SSE, se detalla a continuación los objetivos que sigue los lineamientos CRM con diversas opciones de tratar problemas y dar soluciones en la estrategia de negocio que da la organización a sus clientes:

Gráfico N° 15



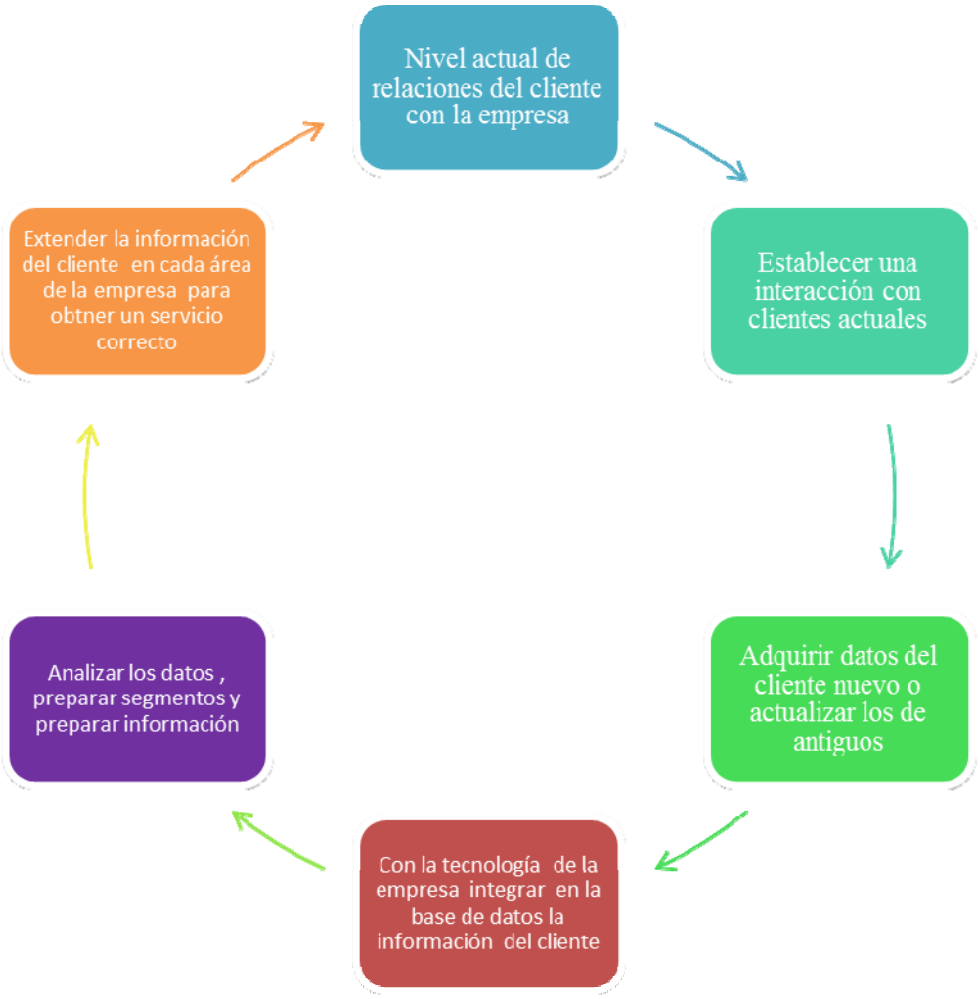
Fuente: Customer Relationship Management
Elaborado por: María Elena Almeida

4.3.7 Administración de Procesos con lineamientos de CRM

Los lineamientos de CRM que generalmente proponen las empresas antes de su implementación se enfocan en procesos siempre relacionados con el cliente y con poder satisfacer sus necesidades. Los procesos son aplicados similarmente a una reingeniería o como una aplicación de cambios para mejorar cada área o departamento con el objetivo de tener un cliente satisfecho y que siga solicitando más servicios prestados por la empresa SSE.

Al administrar los procesos de la empresa SSE con los lineamientos de CRM se desea conseguir una cultura organizacional enfocada en el cliente. A continuación se expone un modelo fundamental que se desarrollará como lineamiento CRM en la empresa SSE:

Gráfico N° 16



Fuente: Hair, Bush y Ortinau, 2003, p. 128
Elaborado por: María Elena Almeida

Proceso de la empresa SSE y proceso de servicio al cliente:

Preventa: se debe establecer al inicio en la base de datos qué clientes desean el servicio durante un año o temporalmente, se realiza contactos y llamadas para negociar y poder establecer un nivel de interés o a su vez conocer porque el cliente no desea el servicio.

Venta: pactada la cita de negociación, se debe presentar el servicio que brinda la empresa SSE y despejar dudas del producto que dará resultados a los

clientes, si se da la oportunidad de venta se concretará el proceso de entrega de información por parte del cliente para que la empresa analice y pactar el día de su entrega despejando dudas anteriores; si no se da la oportunidad de la venta se debe hacer un seguimiento mensual del porque no le es factible el servicio ofrecido por SSE o si en un tiempo posterior llamará al contacto de la empresa para brindar el servicio.

Postventa: dado el servicio, entregando la información para que el cliente pueda palpar fácilmente el análisis de ciertos productos farmacéuticos en el mercado, se debe dar soporte en varias cuestiones que tenga el cliente y poder direccionarlo de la manera correcta; posteriormente se debe hacer seguimientos de actualización de datos o entregar nueva información de cómo puede ir cambiando el mercado farmacéutico para que se tome en cuenta.

Servicio al Cliente: si tiene el cliente dudas sobre la información dada, debe contactarse para agendar una cita con los colaboradores quienes atienden directamente al cliente de la mano con la información que preparan, se analiza el caso y posteriormente según la magnitud del inconveniente se procede a arreglar errores o mejorar la información que se entrega al cliente.

4.4 ESTRATEGIAS Y PLANES DE VENTA PARA OBTENER UN MEJOR RENDIMIENTO

La estrategia y planes de acción para la venta de servicios siempre deben alinearse al propósito de la organización y con esto tener una sólida realización de lineamientos CRM.

- Enfocados en la misión de la empresa SSE, conociendo que acciones deben tomarse para que sea entendible en toda la organización.

- Como el cliente es el enfoque de los lineamientos de CRM, se debe involucrar toda la organización en cómo saber llevar la venta.

- Para que la venta tenga éxito, se procederá a tener siempre un patrocinio ejecutivo, es decir, que toda la organización debe estar activa en cada estrategia para que el CRM esté encaminado y ofrecer un servicio de calidad ofertado.

- Para captar a un cliente fiel, y poder llegar a su lealtad se aplicaran ciertos descuentos en la venta, por ejemplo si se llega al acuerdo común del contrato se planteará que durante el año que dure éste o los meses que desee se puede aplicar un descuento si el servicio dado supera su consumo a partir de seis meses solicitado el producto; superior a un año se debe aplicar ciertos descuentos como un 10% o 15% dependiendo del estudio especial que solicite cada cliente o con qué frecuencia desea el estudio especial.

- Siempre para brindar descuentos superiores al 15%, se debe analizar y estudiar en la base de datos del cliente, con qué frecuencia solicita el servicio y durante cuánto tiempo ha sido un cliente fiel.

El objetivo de plantear estrategias y planes de venta para la organización es ir captando más clientes y poder retener más a los que se encuentran en la base de datos y de este modo a la vez se incentiva más a que los clientes refieran nuestros servicios

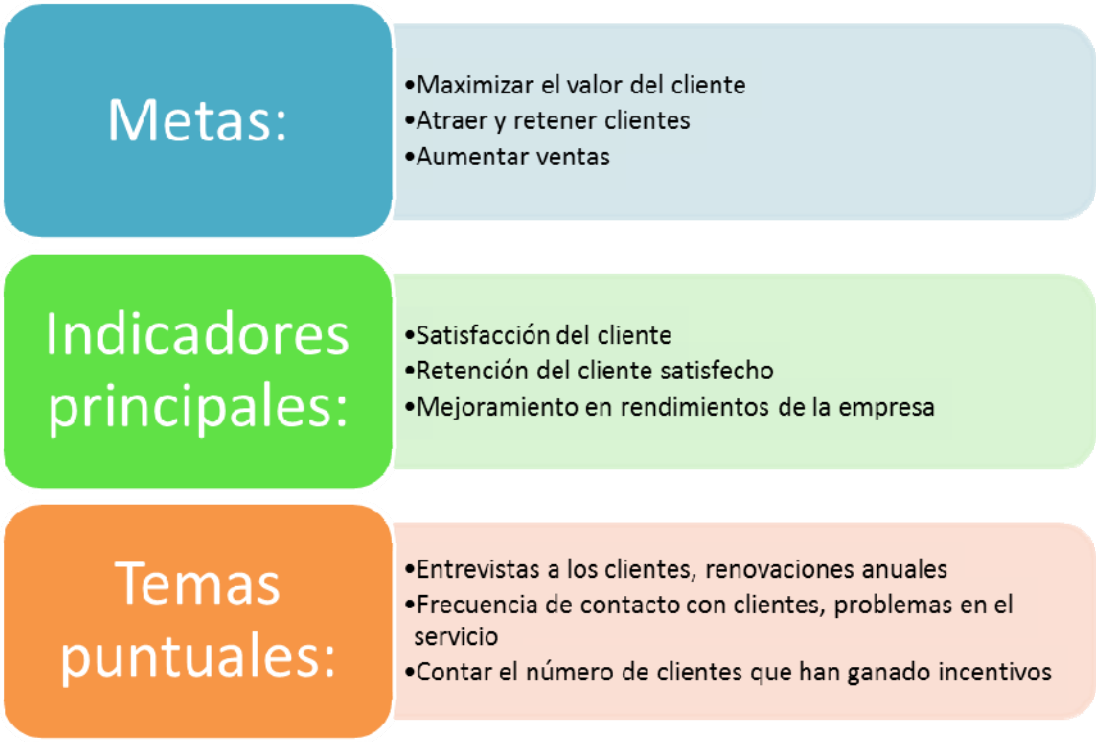
o se canalice por su competencia entre laboratorios farmacéuticos los servicios dados por la empresa SSE y así incentivar a que los futuros clientes o los antiguos sigan necesitando el servicio de la organización para obtener buenos resultados y mejorar cada vez más los rendimientos financieros y también los rendimientos de gestión obteniendo un claro ejemplo del ganar-ganar existente hoy en día en las organizaciones modernas.

4.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Al brindar un servicio adecuado con los lineamientos de CRM en la organización SSE, de debe seguir ciertos parámetros para que exista un buen monitoreo del estado del cliente con el servicio dado y un control de esto para poder mejorar al siguiente. Al dar lineamientos de CRM, se necesita del apoyo de todos los colaboradores de la organización para que éste salga adelante, con la información proporcionada por cada cliente y la base de datos existente para que se pueda desarrollar un control interno correcto, además que al desarrollar los lineamientos siempre la empresa concurrirá en costos y gastos los cuales en este caso son menores de igual manera son riesgos que debe correr para que la organización se motive y alcance el objetivo de centrarse en el cliente.

Gráfico N° 17

Control de clientes



Fuente: Pico, 2013
Elaborado por: María Elena Almeida

Seguimiento mejorado:

Se ha aumentado en el cuadro de seguimiento de clientes planteado en capítulos anteriores, ciertas actividades para que funcione mejor el tema de seguimiento al consumidor. Los cuadros que se señalan con letras de diferente color se han añadido para mejorar el seguimiento.

Cuadro N° 8

	NOMBRE DEL REPORTE	AGRUPADO POR	FILTRO 1	FILTRO 2
SEGUIMIENTO	Reporte de Conexiones diarias			
	Listado de Movimientos por clientes/cartera		Por segmento	
	Listado de Estructura de Fuerza de Ventas			
	Cantidad Input/Output y Reactivaciones	Por número de segmentos seleccionados		
	Control de fecha de contacto		Por segmento	
	Cantidad Input/Output y Reactivaciones HISTÓRICAS		**Por segmento**	
	Listado de Diferencias (Gráficos)		**Por Provincias, productos**	
	Listado de clientes con varios contactos por día			
	Listado de clientes repetidos		Por nombre igual o diferente y por identificador igual o diferente	Diferentes estados de clientes

Fuente: (SSE, s.f.)
Elaborado por: María Elena Almeida

5 ANÁLISIS FINANCIERO

Al proponer lineamientos CRM en la empresa SSE que brinda servicios de estudios de mercado en la industria farmacéutica es importante establecer como esos lineamientos favorecerán a obtener resultados positivos e incrementar los ingresos en la compañía. El análisis financiero permite observar detalladamente los resultados de ventas al año y sus ingresos netos con los lineamientos CRM, por tal motivo se hará una comparación de los estados de resultados de dos años anteriores de la empresa SSE con futuros estados de resultados que se proyectarán a tres años, para esto se debe contar con el presupuesto para arrancar con los lineamientos de CRM. En las ventas se reflejará si la empresa incrementará sus rendimientos financieros y de gestión con los lineamientos aplicados de CRM.

5.1 ESTADO DE RESULTADOS 2012-2013

Cuadro N° 9

ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2012-2013 SERVICIO Y SOPORTE ECUADOR S.A. DETALLE	2012	2013	Crecimiento	Variación
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS	1.780.845,20	2.217.545,85	436.700,65	24,52%
(-) COSTOS DE VENTA	(255.225,12)	(521.323,06)	(266.097,94)	104,3%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	**1.525.620,08**	**1.696.222,79**	170.602,71	11,2%
(-) COSTOS FIJOS				
DEPRECIACIÓN	(17.374,92)	(15.305,87)	2.069,05	-11,9%
MANTENIMIENTO	(2.853,78)	(5.743,92)	(2.890,14)	101,3%
UTILIDAD BRUTA	**1.505.391,38**	**1.675.173,00**	169.781,62	11,3%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES	**(795.974,01)**	**(772.282,43)**	23.691,58	-3,0%
SUELDOS Y SALARIOS	(680.706,49)	(638.629,70)	42.076,79	-6,2%
ARRIENDOS	(63.892,31)	(78.353,97)	(14.461,66)	22,6%
SUMINISTROS DE OFICINA	(12.233,31)	(14.845,08)	(2.611,77)	21,3%
SERVICIOS BÁSICOS	(21.723,60)	(22.954,68)	(1.231,08)	5,7%
INTERNET	(17.418,30)	(17.499,00)	(80,70)	0,5%
	709.417,37	**902.890,57**	193.473,20	27,3%
(-) GASTOS DE VENTA	**(332.019,14)**	**(440.480,56)**	(108.461,42)	32,7%
GASTOS VIAJES	(49.365,06)	(27.850,78)	21.514,28	-43,6%
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	(12.854,47)	(9.918,31)	2.936,16	-22,8%
CAPACITACIÓN	(2.090,14)	(155,00)	1.935,14	-92,6%
GASTO MOVILIDAD-AUTO	(9.748,70)	(15.354,17)	(5.605,47)	57,5%
SERVICIOS PROFESIONALES-EXTERNOS	(257.960,77)	(387.202,30)	(129.241,53)	50,1%
UTILIDAD OPERACIONAL	**377.398,23**	**462.410,01**	85.011,78	22,5%
(-) OTROS GASTOS	**(59.766,18)**	**(84.526,83)**	(24.760,65)	41,4%
MEDICINA PREPAGADA	(45.286,64)	(62.323,07)	(17.036,43)	37,6%
SEGURO SOCIAL - APORTE COM. FAMILIAR	(106.553,76)	(159.584,33)	(53.030,57)	49,8%
CONVENCIONES DE LA COMPAÑÍA	(2.138,72)	(5.529,42)	(3.390,70)	158,5%
AGASAJO NAVIDEÑO	(1.840,82)	(674,34)	1.166,48	-63,4%
IMPUESTOS	(10.500,00)	(16.000,00)	(5.500,00)	52,4%
UTILIDAD ANTES DE I. R. y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	**317.632,05**	**377.883,18**	60.251,13	19,0%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	47.644,81	56.682,48	9.037,67	19,0%
UTILIDAD ANTES DE I. R.	**269.987,24**	**321.200,70**	51.213,46	19,0%
25% - 24% IMPUESTO A LA RENTA	67.496,81	77.088,17	9.591,36	14,2%
UTILIDAD NETA	**202.490,43**	**244.112,53**	41.622,10	20,6%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

La compañía Servicio y Soporte Ecuador S.A. obtuvo ingresos por sus servicios la cantidad de $ 1.780.845,20 en el año 2012 y la cantidad de $ 2.217.545,85 en el año

2013; a la cantidad obtenida para el margen de contribución se resta los costos de venta, costos fijos, gastos administrativos, gastos de venta, respectivamente a cada año y obtiene para el año 2012 una utilidad operacional de $ 377.398,23 y en el 2013 $ 462.410,01 menos otros gastos; la utilidad antes de impuestos para cada año es de $ 317.632,05 y $ 377.883,18; con los resultados dados se resta la participación a trabajadores y el impuesto a la renta que finalmente se obtuvo una utilidad neta $ 202.490,43 y $ 244.112,53 respectivamente para cada año.

Se observa que tuvo un crecimiento, comparado el año 2012 con el año 2013; según ventas el crecimiento fue de un 24,50% pero los costos se han incrementado, puede ser porque al aumentar las ventas se genera un aumento de costos y también gastos que incurre la empresa la obtención de mejores resultados tal como se obtiene al final del año 2013 una variación positiva que aumenta en un 19,50% en la utilidad neta.

5.2 PROYECCIÓN DE VENTAS CON LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS CRM

Para realizar una proyección de ventas con los lineamientos de CRM se procederá a realizar un presupuesto para los siguientes dos años que incluirán capacitaciones con respecto al CRM y como mejorar el software que tiene la empresa para lograr los objetivos de ventas que se desea con los lineamientos de CRM.

Para realizar un reporte de presupuestos, se parte desde el porcentaje de ventas que realiza cada vendedor para proyectar el 8,48% que se estima se ganará más los 24,52% que se obtuvo en el año 2014, la sumatoria total da un 33% en aumento de ventas ya que al mejorar el servicio hacia el cliente se tendrán mejores resultados y

se ganará tiempo analizando cada información con lo que específicamente desee cada consumidor.

- En el departamento de ventas, los vendedores tendrán un reporte diario del estado del servicio o servicios solicitados por cada cartera de clientes, con esto se realiza una optimización de tiempo para los empleados de la producción quienes se encargan de arreglar errores o preparan la información a ser validada.

- Posteriormente los colaboradores quienes entregan la producción o servicio listo a los vendedores que exponen su trabajo o entregan a cada cliente ganan valioso tiempo en no exponer mal el servicio o desconocer de un tema en especial.

- Para los empleados de servicio al cliente se hace menos pesado el trabajo ya que específicamente modificarían la información específica de cada cliente para brindar y satisfacer la necesidad que desean sea satisfecha.

Cuadro N° 10

Vendedores	Ventas 2013	Ventas 2014	Lineamientos CRM 2015
	Variación – aumento	**24,52%**	**24,52% + 8,48% = 33%**
x (32% - 34%)	709.614,67	938.837,95	1.248.654,48
y (29%) - (28%	643.088,30	773.160,67	1.028.303,69
z (39%) - (38%)	864.842,88	1.049.289,48	1.395.555,00
TOTAL	2.217.545,85	2.761.288,09	3.672.513,16

Fuente: Customer Relationship Management
Elaborado por: María Elena Almeida

Se realizará un presupuesto que se plantea para verificar el desembolso de dinero que realizará la empresa para dar los lineamientos CRM, como la organización cuenta con capacitaciones anuales, un software y gastos de representación que incurren directamente al giro del negocio, se los tomó en cuenta para el presupuesto ya que de éste partirá específicamente el dinero destinado a la capacitación de CRM, motivación del personal, capacitación de liderazgo – ventas para los colaboradores; para el mejor uso del software que tiene la empresa, se realizará dos controles semestrales por parte de los expertos para que expliquen su mejor uso con el fin de aprovechar la herramienta que se tiene; así también para los gastos de representación se ha mantenido cierto valor para que el siguiente año se cuente sólo con ese fondo destinado a varios gastos dentro de capacitaciones o adicionales que se tenga para dar los lineamientos CRM.

Para el año 2014 se estima que crecerán las ventas en un 24,52% como se indicó en cuadro anterior, más un 8,48% de mejoramiento total con los lineamientos de CRM, de los cuales para el año 2015 tendrán un total de 33% estimado de crecimiento aplicando lineamientos del CRM; es por esto que en el siguiente cuadro adjunto de presupuesto detallada la capacitación, manejo de software y gastos de venta que se ha proyectado desde el año 2012 y 2013 los cuales no se aplican aún los lineamientos CRM hasta el año 2015 en el cual se estima que tenga un crecimiento de 8,48% adicional al crecimiento anual. Para el año 2014 se necesita la capacitación conjuntamente con motivación y liderazgo, el total de presupuesto estimado es de $ 3.889,00 y en el año 2015 de $3.995,45; al mejoramiento de la utilización de software se estima un presupuesto de $400,00 ya que este valor se mantendrá fijo por parte del proveedor del sistema, en gastos de representación en el año 2013 se

presupuesta un valor de $6.982,15 y para el posterior 2015 un valor de $7.574,09. Finalmente el presupuesto de gastos esenciales para aplicar los puntos importantes de lineamientos CRM ascienden en $11.271,15 para el año 2014 y $11.969,54 para el 2015, es cierto que existirá un alza de gastos para la organización pero vale recalcar que comparado con las ventas que son mayores, no se verá afectado el resultado final.

Cuadro N° 11

PRESUPUESTO - LINEAMIENTOS CRM				
DETALLE	**AÑO 2012**	**AÑO 2013**	**AÑO 2014**	**AÑO 2015**
CAPACITACIÓN	**$ 2.090,14**	**$ 155,00**	**$ 3.889,00**	**$ 3.995,45**
Capacitación - Lineamientos CRM	$ -	$ -	$ 2.660,00	$ 2.662,26
Motivación	$ -	$ -	$ 1.064,00	$ 1.154,20
Liderazgo, ventas	$ 2.090,14	$ 155,00	$ 165,00	$ 178,99
SOFTWARE	$ -	$ -	**$ 400,00**	**$ 400,00**
Mejoramiento en utilización	$ -	$ -	$ 400,00	$ 400,00
GASTOS DE VENTA	**$ 12.854,47**	**$ 9.918,31**	**$ 6.982,15**	**$ 7.574,09**
Gastos de Representación	$ 12.854,47	$ 9.918,31	$ 6.982,15	$ 7.574,09
TOTAL	**$ 14.944,61**	**$ 10.073,31**	**$ 11.271,15**	**$ 11.969,54**

Fuente: Customer Relationship Management
Elaborado por: María Elena Almeida

Cuadro de ventas proyectadas con lineamientos CRM

Los lineamientos planteados en el capítulo anterior nos ayudan a definir con las ventas del año 2012 y año 2013 el resultado que se obtendrá si se aplicaría los lineamientos de CRM en la empresa, en el siguiente recuadro se plantea el crecimiento que ha ido obteniendo la empresa en ventas, del año 2012 al 2013 creció en un 24,52%, al siguiente año 2014 con este crecimiento se espera obtener un 33% para el año 2015, tomando en cuenta que los lineamientos del CRM aportarán en un

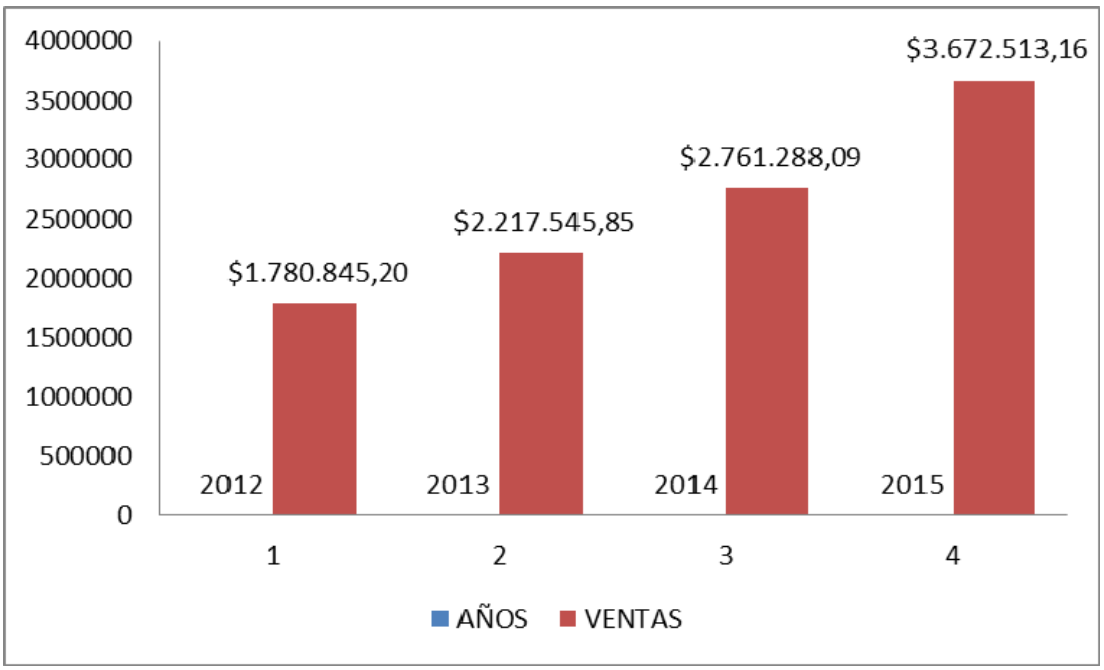
8,48%; valor el cual fue estimado y calculado según un análisis de los departamentos inmersos netamente en la elaboración de información, mejoramiento y seguimiento de ésta para que el servicio sea dado oportunamente el total será un valor redondeado de 33% de variación positiva para el siguiente año 2015 en las ventas, claro está que el valor de variación de crecimiento sin el porcentaje de CRM puede variar por temas de inflación.

Cuadro N° 12

AÑOS	2012	2013	2014	2015
VENTAS	$ 1.780.845,20	$ 2.217.545,85	$ 2.761.288,09	$ 3.672.513,16
Crecimiento anual	-	24,52%	33%	Lineamientos CRM 24,52% + 8,48% = 33%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

Gráfico N° 18



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

Al ser una empresa que brinda servicios se analizan los porcentajes de venta que se han incrementado desde años anteriores y que seguirán incrementándose con un valor agregado que serán los lineamientos CRM, a partir del año 2014 en el cual se implementa los lineamientos CRM, la empresa crecerá y este año se comenzará a adaptar todo el personal y a su vez se comprenda como es el funcionamiento de los lineamientos CRM, gradualmente hasta finales del año 2015 se incrementa las ventas en un total de 33% ya que se considera que toda la organización conoce los lineamientos, todo proceso de cambio conlleva tiempo y esfuerzo para lograr la excelencia u objetivos planteados; lo que posteriormente irá en aumento las ventas por seguir un modelo de CRM. Vale recalcar que los lineamientos CRM tienen un ciclo, el cual debe ser controlado para mantener estabilidad y seguir con el servicio mejorando cada día más; todo modelo controlado y monitoreado anualmente mantendrá a una empresa sólida para que siempre se oriente a las necesidades del cliente.

5.3 PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS APLICANDO LOS LINEAMIENTOS CRM

Cuadro N° 13

ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA "S.S E."	2012	2013	2014	2015
			VARIACIÓN ESTIMADA CRECIMIENTO 24,52% VTAS.	VARIACIÓN ESTIMADA 33% LINEAMIENTOS VTAS.
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS	**1.780.845,20**	**2.217.545,85**	**2.761.334,67**	**3.672.513,16**
(-) COSTOS DE VENTA	(255.225,12)	(521.323,06)	(1.064.854,95)	(1.416.257,09)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	**1.525.620,08**	**1.696.222,79**	**1.696.479,72**	2.256.256,08
(-) COSTOS FIJOS	-	-	-	
DEPRECIACIÓN	(17.374,92)	(15.305,87)	(13.482,94)	(9.033,48)
MANTENIMIENTO	(2.853,78)	(5.743,92)	(11.561,02)	(15.376,16)
UTILIDAD BRUTA	**1.505.391,38**	**1.675.173,00**	**1.671.435,76**	**2.231.846,43**
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES	**(795.974,01)**	**(772.282,43)**	**(771.834,15)**	**(780.552,97)**
SUELDOS Y SALARIOS	(680.706,49)	(638.629,70)	(640.626,50)	(645.700,00)
ARRIENDOS	(63.892,31)	(78.353,97)	(78.353,97)	(78.353,97)
SUMINISTROS DE OFICINA	(12.233,31)	(14.845,08)	(12.400,00)	(13.000,00)
SERVICIOS BÁSICOS	(21.723,60)	(22.954,68)	(22.954,68)	(26.000,00)
INTERNET	(17.418,30)	(17.499,00)	(17.499,00)	(17.499,00)
	709.417,37	**902.890,57**	**899.601,61**	**1.451.293,46**
(-) GASTOS DE VENTA	**(332.019,14)**	**(440.480,56)**	**(428.725,33)**	**(521.336,89)**
GASTOS VIAJES	(49.365,06)	(27.850,78)	(12.137,93)	(13.890,00)
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	**(12.854,47)**	**(9.918,31)**	**(6.982,15)**	**(7.574,09)**
CAPACITACIÓN	**(2.090,14)**	**(155,00)**	**(3.889,00)**	**(3.995,45)**
SOFTWARE	**-**	**-**	**(400,00)**	**(400,00)**
GASTO MOVILIDAD-AUTO	(9.748,70)	(15.354,17)	(17.482,25)	(20.234,90)
SERVICIOS PROFESIONALES-EXTERNOS	(257.960,77)	(387.202,30)	(388.234,00)	(475.642,45)
	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	**377.398,23**	**462.410,01**	**470.876,28**	**929.956,58**
(-) OTROS GASTOS	**(59.766,18)**	**(84.526,83)**	**(93.619,69)**	**(94.422,00)**
MEDICINA PREPAGADA	(45.286,64)	(62.323,07)	(66.324,00)	(66.324,00)
SEGURO SOCIAL - APORTE COM. FAMILIAR	(106.553,76)	(159.584,33)	(165.789,30)	(168.543,30)
CONVENCIONES DE LA COMPAÑÍA	(2.138,72)	(5.529,42)	(14.295,69)	(14.789,00)
AGASAJO NAVIDEÑO	(1.840,82)	(674,34)	(2.000,00)	(2.000,00)
IMPUESTOS	(10.500,00)	(16.000,00)	(11.000,00)	(11.309,00)
UTILIDAD ANTES DE I. R. y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	**317.632,05**	**377.883,18**	**377.256,59**	**835.534,58**
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	47.644,81	56.682,48	56.588,49	125.330,19
UTILIDAD ANTES DE I. R.	**269.987,24**	**321.200,70**	**320.668,10**	**710.204,39**
25% - 24%-23% IMPUESTO A LA RENTA	67.496,81	77.088,17	73.753,66	163.347,01
UTILIDAD NETA	**202.490,43**	**244.112,53**	**246.914,44**	**546.857,38**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Elena Almeida

Al realizar la proyección de ventas o de ingresos que se obtendrá con los lineamientos de CRM se identifica que para el año 2014 y 2015 los cuales se darán los lineamientos CRM, la capacitación para que se identifique el cambio que da un modelo de CRM en una empresa. Los gastos específicos para los lineamientos se representan en un cuadro en punto anterior, como capacitación, utilización de software y gastos de representación los cuales se realizó un análisis de ventas de cada vendedor y se estimó un 8,48% sumado a un 24,52% de crecimiento del año 2014 presupuestado, el total presupuestado para el año 2015 es de un 33% de crecimiento en ventas ya que al finalizar el 2015 se estima haber realizado las siguientes actividades y procesos que los lineamientos del CRM aporta en las organizaciones:

- Obtener información profunda, incluyendo las necesidades de cada cliente, su información en general.

- Servicios enfocados y preparados para cada segmento de clientes, según su rentabilidad y su continuidad en la necesidad del servicio.

- Identificación de servicios para cada cliente, precios de los productos hacia los segmentos de clientes.

- Al determinar las ventas y servicios que se mejorarán se da inicio a un cambio en la empresa, mejoramiento de procesos, restando tiempos de entrega de servicio y obteniendo mejor respuesta por los clientes.

- Al crear un mejoramiento en la propuesta de valor del funcionamiento de la empresa se obtiene mejores respuestas por parte de cada área en las cuales

todos los colaboradores aportan con sus ideas y se apegan a un clima laboral que se diferencie de otras.

- Se tiene una mejora en la comunicación interna y externa, por lo que la información pertinente a la empresa es transparente y se refleja esto a cada cliente para crear una satisfacción por parte de ellos.

- Se aprovecha toda la información que el cliente conoce para posteriormente mejorar las funciones que tiene el área de marketing y venta.

- Con los lineamientos CRM la organización mejora en su utilización de software ya que cuenta con un buen sistema pero no se da el uso a este en su mayor capacidad.

- La organización se transforma, se adecua la estructura organizativa teniendo una mejor cultura organizacional centrada a satisfacer al cliente, personal capacitado con todo lo necesario para ofrecer un servicio único a los clientes.

Al tener los lineamientos de CRM en la empresa SSE y analizando los Estados de Resultados propuestos, se debe tomar en cuenta los canales esenciales que debe tener un modelo para dar seguimiento a éste en las empresas, se realiza una evaluación de las estrategias específicas de la organización:

Cada área de la empresa debe asegurar que su canal, el talento humano con el que cuenta tengan la capacidad de lograr manejar a clientes, vender sus servicios y llegar

a acuerdos con mucha calidad de servicio y procesos íntegros para generar valor a la organización y llegar así a mejores y leales clientes de los cuales se obtienen resultados positivos en la parte financiera la cual se analizó.

1. **Canal de La Fuerza de Ventas:** controla y ejecuta los planes de ventas que la empresa ha planteado contribuyendo a mejores resultados, que se cumplan los objetivos, motivando a las personas a un mejoramiento continuo para fortalecer las ventas y posicionar mejor a la organización financieramente.

2. **Canal de Servicio al cliente – virtual:** controla y administra el desarrollo y promoción de contacto electrónico hacia el cliente, valorando la necesidad que tenga para garantizar un servicio óptimo, agilizando los reclamos que tenga el cliente, vendiendo el servicio efectivamente y crear mejoras en la utilidad.

Por lo demás descrito, se identifica que al aplicar lineamientos CRM una organización mejorará si se lleva una capacitación y control exhaustivo de cada paso o proceso que conlleve, la mejora financiera se la puede observar ya que el impacto de costos y gastos así suban, se tendrán mayores ventas por los procesos del modelo planteado.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentarán conclusiones y recomendaciones las cuales se han formado durante el proceso del planteamiento de los lineamientos de CRM en la empresa, para que posteriormente se sigan y obtener resultados favorables tanto para los colaboradores, clientes y toda la organización.

6.1 CONCLUSIONES

- Se ha planteado los lineamientos de Customer Relationship Management -CRM en la empresa ¨Servicio y Soporte Ecuador S.A¨, que brinda servicios de estudios de mercado en general a la industria farmacéutica para lograr fidelización, retención y atraer más clientes.

- Se determina que al emplear lineamientos CRM para mejorar los rendimientos financieros y de gestión, lo cual significa que al tener mejores resultados en la utilidad neta y tener un mejor conocimiento en general por parte de todos los empleados de la organización se brindará mejores beneficios tanto a la empresa y al colaborador, brindando un crecimiento profesional y personal y lo más importante un mejor servicio a los clientes.

- Se concluye que al aplicar los lineamientos de CRM, la empresa se orienta más al cliente logrando así un mejoramiento continuo, valorizando al cliente, atrayéndolo para posteriormente fidelizar y con esto se obtendrá mayores ganancias.

- Se analiza que el monitoreo y control debe basarse en requerimientos o cambios que el cliente desee o cambios de último instante, ya que el enfoque que desean ver de los productos va más allá de un estudio, es por esto que la organización debe preparar mejor su control luego de entregado el servicio postventa.

- Se determina que en la actualidad existen varias empresas en general que implementan un modelo CRM, por lo que mejora en cada proceso de la organización. De igual manera la empresa SSE debe seguir un solo objetivo, el cual es centrar en dar total satisfacción al cliente y lograr su fidelización utilizando la herramienta CRM para que obtenga resultados positivos en toda la compañía.

- La organización al no ejercer un completo uso de su software puede perder clientes, es por esto que los lineamientos de CRM enfocarán y guiarán a todos los empleados de la organización a realizar un completo servicio, favoreciendo a la empresa y al cliente, utilizando de manera óptima el software disponible.

- Se debe tomar en cuenta que el seguimiento del cliente no tiene mucho interés por parte del área de marketing, es necesario que sepa las necesidades o inquietudes que tiene el cliente para su mejor orientación y tenga una mejor satisfacción.

- Se identificó que los clientes al ser la gran mayoría laboratorios farmacéuticos, éstos favorecen a que su competencia desee saber más sobre los servicios que brinda la empresa SSE y con esto captar más clientes.

- Se establece que los lineamientos de CRM son estrategias que la organización puede acoger para que al fomentarse el modelo, los empleados y demás colaboradores puedan comprender el proceso, todo esto orientado a una cultura organizacional diferente, en la cual lo primero sea la satisfacción del cliente y manejando una correcta información.

- Se determina que debe mejorar el servicio post venta para su mejor control con el empleo del software con el que cuenta la empresa.

- Los planes para proceder al cambio con lineamientos CRM se emprende en forma conjunta bajo capacitaciones y procesos simulados para una buena transformación de la organización.

- Se establece que la estrategia CRM guiará a la empresa SSE a poseer una cultura organizacional orientada específicamente al cliente, los cuales a su vez direccionarán a la organización a crecer progresivamente en todo sentido para obtener constantes rendimientos positivos financieros y de gestión.

- Se considera que las ventas para el año 2014 serán de $2.761. 334, 67 por lo que al proyectarse se tiene un estimado con la referencia de años anteriores. Crece en un 24,52% en ventas por ende el costo de ventas aumenta ya que vende más servicios a sus clientes; se considera que arrancará la capacitación para toda la organización en el año 2014, es por esto que los gastos de representación, capacitación y utilización de software aumenta en los gastos de venta pero al ir empleando los lineamientos se obtiene buenos resultados en ese año por lo que los consumidores necesitan más del servicio dado.

- La empresa para el año 2015 presupuestó ventas de $ 3.672.513,16; esto es el 33% más, comparado con el año 2014, creció en un 8,48% debido a los lineamientos CRM y a un análisis en el cual se calculó el porcentaje de ventas según cada vendedor, este dato fue proporcionado por la empresa y se calculó en total que crecerá en un 33% las ventas en el año 2015 con la estrategia de CRM que optimizará todos los resultados para dar un servicio único al cliente.

- Se obtendrá una utilidad neta presupuestada para el año 2015 de $546.857,38 superior a la del años 2014 de $ 246.914,44; esto se sustenta con el mejoramiento continuo de cada proceso que tiene la organización, específicamente en las áreas de ventas y servicio al cliente.

- Se aplica los lineamientos de CRM ya que una organización se enfoca más en sus objetivos, teniendo en cuenta que al brindar el servicio oportunamente y efectivamente, los clientes se sentirán satisfechos con el servicio y seguirán demandando más a largo plazo, es por esto que tanto la empresa como el cliente ganan.

6.2 RECOMENDACIONES

- La organización con todos sus directivos y colaboradores deben establecer que los lineamientos de CRM deben ser la nueva cultura organizacional más allá de un software, con objetivos claros de mejorar todo para el cliente.

- Se debe recalcar que los lineamientos CRM conllevan siempre al beneficio y crecimiento de una empresa en todos los sentidos.

- Es importante tener un control y monitoreo de los lineamientos de CRM en la empresa luego de ponerlo en marcha y durante su proceso, para tener un mejoramiento en cualquier punto que no se encuentre bien desarrollado.

- Se debe determinar un grupo responsable de controlar los lineamientos de CRM, se recomienda que sea un líder de cada área comprometido al mejoramiento continuo de la empresa e implementar un sistema de control de los indicadores de CRM que permitan tener un mejoramiento continuo.

- Para cumplir los objetivos planteados con los lineamientos CRM se debe controlar y mostrar cada mes en una reunión, cómo va el proceso de CRM en la organización para mejorar en aspectos que no se encuentre bien la estrategia y en otros avanzar.

- Se recomienda que la organización persiga los objetivos planteados y consiga la meta de obtener las ganancias presupuestadas, con arduo trabajo, dedicación por parte de todos los empleados y directivos de la empresa y con un control de como se está llevando y aplicando los lineamientos de CRM.

- La empresa debe considerar que cada proceso debe seguir reglas para obtener un solo resultado positivo en la organización.

- Los lineamientos CRM ayudan a la organización a un crecimiento general, por esto se recomienda que la Gerencia trabaje conjuntamente con los empleados para

comprometer más a todos con los objetivos y esfuerzos de la estrategia, con liderazgo, conocimientos de las operaciones y toma de decisiones.

- Se recomienda para un mejor resultado, organizar e implementar actividades y otorgar responsabilidades definidas a cada líder de área, dando un seguimiento y control para seguir con la estrategia CRM, se deben analizar los beneficios que se obtienen en los avances a través de reuniones y verificar los costos que se tienen controlando con la tabla presupuestada que se planteó.

- La empresa debe mantener el control de las capacitaciones ya que el CRM siempre debe estar guiado y se debe observar que se cumpla con lo estipulado, como metas anuales.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIESA, D. y NEGRI, C. (2005). ***Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional: como atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de forma rentable.*** Madrid, España: Deusto S.A.

2. CRM ESPAÑOL. (s.f.). [www.crmespañol.com]

3. CURRY, J. y CURRY, A. (2000). ***CRM. Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con el cliente.*** Barcelona, España: Gestión 2000

4. DATAQUEST FARMA. (s.f.). [http://www.dataquest.com.ec/index.html]

5. EMPRESA-C.U. ECUADOR. (s.f.).

6. FARMACÉUTICA, B. (2009).

7. Galbreath y Rogers. (2003). ***Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México.*** México DF., México.

8. GESTIÓN Y TÉCNICAS DE MARKETING - GTM. (s.f.). [http://gtmcrm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=161]

9. KOTLER P. & ARMSTRONG, G. (1997). ***Fundamentos de Mercadotecnia.*** (4ta. Ed.). México DF., México: Editorial Prentice Hall.

10. KOTLER, P. (2008). ***Dirección de Marketing.*** (12va. Ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

11. MCKENZIE. (2002). ***CRM.*** [http://www.crmespañol.com]

12. NEGRI, C. (2009). ***CRM: Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional.*** Barcelona-España: Ediciones Deusto.

13. RUEDA, D. (2011). ***Creación de un modelo de Customer Relationship Management (CRM) para una compañía americana de fondos de jubilación, en el Distrito Metropolitano de Quito.*** Quito, Ecuador.

14. SHETH, P. (2001). ***Definición CRM.*** [http://www.monografias.com/trabajos55/administracion-relacion-cliente/administracion-relacion-cliente2.shtml]

15. STREAMING SIMD EXTENSIONS - SSE. (s.f.). ***Empresa.***

16. WIKIPEDIA. (s.f.). [http://en.wikipedia.org/wiki/IMS_Health]

17. [http://jaimeospina.wordpress.com/2010/06/30/objetivos-fundamentales-de-crm