

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**Implementación de CRM, para mejorar la atención al cliente, en una
distribuidora farmacéutica, Arequipa 2023**

Tesis presentada por el Bachiller:

Málaga Cárdenas, Henry Yerik

ORCID: 0009-0006-3413-1342

para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor:

Mg. Carrasco Bocangel, Julio Cesar

ORCID: 0000-0001-9787-7113

Arequipa - Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 21 de Mayo del 2024

Dictamen: 010464-C-EPII-2024

Visto el borrador del expediente 010464, presentado por:

2018203371 - MALAGA CARDENAS HENRY YERIK

Titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DE CMR, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE, EN UNA
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA,
AREQUIPA 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29686902 - LLAZA LOAYZA MARCO ANTONIO
DICTAMINADOR**



**32770023 - DEZA LOYAGA WALTER FRANCISCO
DICTAMINADOR**



**40926859 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO
DICTAMINADOR**



Implementación de CRM, para mejorar la atención al cliente, en una distribuidora farmacéutica, Arequipa 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	www.ipe.org.pe Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante	<1%
4	www.indecopi.gob.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.uia.ac.cr:8080 Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala Trabajo del estudiante	<1%

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis padres por su confianza y apoyo a lo largo de mi vida y a mi abuelo por siempre estar tras cada uno de mis pasos y aconsejarme cada vez que fue necesario.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por estar a mi lado en cada momento de mi vida, guiarme por el camino correcto y darme la serenidad para enfrentar cada desafío que se me presenta en el camino.

A mis padres, por su cariño y esfuerzo por el cual logre culminar mis estudios universitarios y cuyos ejemplos me hacen desear ser una mejor persona.

A mi abuelo Antonio y a mi tía Danitza, quienes me mostraron que no todo estaba acabado cuando tuve que iniciar desde cero y me inspiraron a realizar esta investigación, por sus consejos que me impulsan a ser un profesional competitivo y competente.

A mi familia y amigos que estuvieron siendo mi apoyo durante el desarrollo de esta investigación y durante toda mi carrera universitaria.

A mis dictaminadores y asesor quienes, con su experiencia, comprensión, ímpetu por transmitir su conocimiento y dedicación, me motivaron a lograr la culminación de desarrollo de mi tesis exitosamente.

RESUMEN

La presente investigación aborda la deficiente atención al cliente en una distribuidora de farmacéutica en Arequipa, que comercializa medicamentos reumatológicos específicamente, siendo la sucursal de un laboratorio ubicado en Lima.

Se parte de la identificación problemas como demoras en las entregas, falta de seguimiento de clientes y pérdida de ventas potenciales, además del incremento de quejas por parte de los clientes. La investigación se basó en datos internos como registros de ventas y llamadas con clientes, y el tratamiento de dichos datos permitieron encontrar los patrones de compra y calcular tiempos de interacción con el cliente.

Se realizó el análisis y diagnóstico examinando la situación actual del sector y la empresa, señalando ineficiencias en el primer contacto y poca accesibilidad al local como las principales causas al problema que se había generado en atención al cliente y había devengado en una pérdida de ventas.

En el diseño e implementación de CRM, se propuso estrategias respaldadas por el embudo de ventas, las cuales fueron visitas a médicos, manejo y almacenamiento de datos de clientes, registro histórico de interacciones, mantenimiento de registros actualizados, servicio en el mantenimiento, gestión de recordatorios y programa de fidelidad.

Al evaluar la propuesta se indicó que las estrategias de CRM son viables, ya que el análisis Beneficio/Costo salió superior a 1. En conclusión, la implementación de CRM tiene el potencial de mejorar la atención al cliente en la distribuidora farmacéutica, identificando causas subyacentes para prevenir problemas futuros.

Palabras clave: Atención al cliente, Distribuidora farmacéutica CRM (Customer Relationship Management)

ABSTRACT

The present research addresses the deficient customer service in a pharmaceutical distributor in Arequipa that specifically markets rheumatological medications, serving as a branch of a laboratory located in Lima.

It starts by identifying issues such as delivery delays, lack of customer follow-up, potential sales loss, and an increase in customer complaints. The research relied on internal data such as sales records and customer calls, and the analysis of this data allowed for the identification of purchasing patterns and calculation of interaction times with the customer.

The analysis and diagnosis were conducted by examining the current situation of the sector and the company, highlighting inefficiencies in the initial contact and limited accessibility to the location as the main causes of the customer service problem that had led to a loss of sales.

In the design and implementation of CRM, strategies supported by the sales funnel were proposed, including visits to doctors, management and storage of customer data, historical record of interactions, maintenance of updated records, on-site service, reminder management, and a loyalty program.

The evaluation of the proposal indicated that CRM strategies are viable, as the Benefit/Cost analysis resulted in a ratio greater than 1. In conclusion, the implementation of CRM has the potential to enhance customer service in the pharmaceutical distributor by identifying underlying causes to prevent future problems.

Keywords: Customer Service, Pharmaceutical Distributor, CRM (Customer Relationship Management)

ÍNDICE

<i>DEDICATORIA</i>	ii
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Antecedentes del problema.....	2
1.1.2. Descripción del Problema.....	2
1.1.3. Formulación del Problema.....	3
1.1.4. Sistematización del problema.....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Justificación del estudio	4
1.3.1. Justificación Práctica	4
1.3.2. Justificación Económica - Social.....	4
1.3.3. Justificación profesional y personal	4
1.4. Hipótesis	4
1.5. Variables e indicadores.....	4
1.5.1. Variables	4
1.5.2. Operacionalización de variables	5
1.6. Delimitaciones	6
1.6.1. Temática.	6
1.6.2. Espacial.....	6
1.6.3. Temporal.....	6
1.7. Aspectos metodológicos de la investigación	6
1.7.1. Diseño de investigación.....	6
1.7.2. Diseño de la Muestra	6
1.7.3. Técnicas e instrumentos.....	7
1.7.3.1. Técnicas.....	7

1.7.3.2. Instrumentos	7
1.7.4. Procesamiento de la información	7
1.8. Límites de la investigación	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.2. Marco conceptual	15
2.2.1. CRM	15
2.2.1.1. ¿Qué hace un CRM?	16
2.2.1.2. ¿Por qué es importante un CRM	17
2.2.1.3. Como se implementa CRM en empresas	17
2.2.2. Atención al Cliente	18
2.2.2.1. Importancia de la Atención al cliente.....	19
2.2.3. Embudo de Ventas.....	20
2.2.3.1. Partes de un embudo de ventas	20
CAPÍTULO III	21
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
3.1. Análisis situacional del sector farmacéutico	21
3.1.1. Definición del sector.....	21
3.1.2. Concepto y reseña histórica.....	22
3.1.3. Regulación o legislación del sector	25
3.2. Situación actual de la empresa.....	25
3.2.1. Indicadores estadísticos empresa.....	30
3.2.2. Comparación con estándares nacionales	31
3.3. Procesos Actuales de la Empresa	31
3.3.1. Proceso de atención	31
3.3.2. Proceso de recepción de pedidos.....	32
3.3.3. Proceso de entrega presencial.....	33
3.3.4. Proceso de entrega por delivery	34
3.3.5. Tabla resumen de las causas detectados	35
3.3.6. Tiempo de Ciclo Actual (VSM Actual).....	36
CAPÍTULO IV	38
4. DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CRM	38
4.1. Identificación de alternativas de mejora.....	38
4.2. Objetivos y Estrategias CRM:	41
4.3. Estructura de Propuesta	43
4.4. Fase 1: Prospección	44

4.4.1.	Estrategia 1: Visitadores Médicos	44
4.5.	Fase 2: Primer contacto	44
4.5.1.	Estrategia 2: Manejo y almacenamiento de datos de Clientes.....	45
4.6.	Fase 3: Calificación según interés	49
4.6.1.	Estrategia 3: Registro Histórico de Interacciones con los clientes	49
4.7.	Fase 4: Oportunidad	50
4.8.	Fase 5: Negociación y cierre	50
4.8.1.	Estrategia 5: Mantenimiento de registros actualizados	50
4.8.2.	Estrategia 6: Servicio en el establecimiento	53
4.9.	Fase 6: Post Venta y Retención	55
4.9.1.	Estrategia 4: Gestión de Recordatorios	55
4.9.2.	Estrategia 7: Programa de fidelidad.....	56
4.10.	Indicadores Clave de Desempeño (KPI):	58
4.11.	Tiempo de Ciclo con Mejoras (VSM Mejorado)	60
4.12.	Comparación de resultados con valores iniciales	62
CAPÍTULO V		64
5.	VIABILIDAD ECONÓMICA	64
5.1.	Costeo de la propuesta	64
5.1.1.	Visitadores médicos.....	64
5.1.2.	Manejo y almacenamiento de datos	65
5.1.3.	Registro histórico interacciones del cliente	65
5.1.4.	Gestión de recordatorios	66
5.1.5.	Mantenimiento de registros actualizados	67
5.1.6.	Servicio en el establecimiento	68
5.1.7.	Programa de fidelidad.....	68
5.1.8.	Resumen de costos de la propuesta	70
5.2.	Beneficios de la propuesta	70
5.2.1.	Ahorro esperado por la implementación de visitadores médicos	70
5.2.2.	Ahorro esperado por la implementación de un proceso de manejo y almacenamiento de datos.....	71
5.2.3.	Ahorro esperado por la implementación de un registro histórico interacciones del cliente.....	71
5.2.4.	Ahorro esperado por la implementación de una gestión de recordatorios	72
5.2.5.	Ahorro esperado por la implementación de un mantenimiento de registros actualizados	72
5.2.6.	Ahorro esperado por la implementación de un servicio en el establecimiento 73	
5.2.7.	Ahorro esperado por la implementación de un programa de fidelidad	73

5.2.8. Resumen ahorro esperado de la propuesta	74
5.3. Análisis Beneficio/Costo	74
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS.....	83



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.	5
Tabla 2. Tabla de variables con indicadores.....	30
Tabla 3. Tabla de variables con indicadores y sus estándares nacionales.....	31
Tabla 4. Causas en el proceso de atención.	32
Tabla 5. Causas en el proceso de recepción de pedidos.	33
Tabla 6. Causas en el proceso de entrega presencial.....	33
Tabla 7. Causas en el proceso de entrega por delivery.....	34
Tabla 8. Tabla resumen de las causas detectados.....	35
Tabla 9. Tabla ordenada de las causas detectadas.....	38
Tabla 10. Tabla de causas y herramientas de diagnóstico.....	39
Tabla 11. Formato de Registro de Interacción.....	39
Tabla 12. Tabla resumen de interacciones.....	41
Tabla 13. Tabla de problemas, herramientas de diagnóstico y estrategias.....	42
Tabla 14 Embudo de venta.....	43
Tabla 15. Tabla de permisos para el personal de la empresa.....	47
Tabla 16. Sanciones por violación a política de seguridad de datos.....	48
Tabla 17. Tabla resumen de ubicación distrital de clientes.....	54
Tabla 18. Tabla de Indicadores Clave de Desempeño.....	59
Tabla 19. Tabla Comparativa de Indicadores.....	62
Tabla 20. Tabla Comparativa de Tiempo de Ciclo.....	63
Tabla 21. Tabla detallada costos estrategia 1.....	64
Tabla 22. Tabla detallada costos Estrategia 2.....	65
Tabla 23. Tabla detallada costos Estrategia 3.....	66
Tabla 24. Tabla detallada costos Estrategia 4.....	66
Tabla 25. Tabla detallada costos Estrategia 5.....	67
Tabla 26. Tabla detallada costos Estrategia 6.....	68
Tabla 27. Tabla detallada costos Estrategia 7.....	69
Tabla 28. Tabla de consolidado de costos de estrategias.....	70
Tabla 29. Tabla de ahorro esperado por Estrategia 1.....	70
Tabla 30. Tabla de ahorro esperado por Estrategia 2.....	71
Tabla 31. Tabla de ahorro esperado por Estrategia 3.....	71
Tabla 32. Tabla de ahorro esperado por Estrategia 4.....	72
Tabla 33. Tabla de ahorro esperado por Estrategia 5.....	72

Tabla 34. Tabla de ahorro esperado por Estrategia 6	73
Tabla 35. Tabla de ahorro esperado por Estrategia 7	74
Tabla 36. Tabla de consolidado de ahorros de estrategias	74
Tabla 37. Tabla de Análisis B/C de la propuesta	75
Tabla 38. Tabla de análisis de sensibilidad Beneficio Costo	75



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos de la empresa.....	27
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	27
Figura 3. Diagrama de Proceso Especifico de Logística.....	28
Figura 4. Diagrama de Proceso Especifico de Ventas.....	28
Figura 5. Diagrama de Proceso Especifico de Almacenamiento.....	28
Figura 6. Diagrama de Proceso Especifico de Ventas.....	29
Figura 7. Proceso de atención.....	31
Figura 8. Proceso de recepción.....	32
Figura 9. Proceso de entrega presencial.....	33
Figura 10. Proceso de entrega por delivery.....	34
Figura 11. VSM del proceso actual.....	36
Figura 12. Proceso de registro de datos de clientes.....	45
Figura 13. Proceso de actualización de datos de clientes.....	46
Figura 14. Proceso de registro de interacciones.....	49
Figura 15. Proceso de actualización de registros.....	51
Figura 16. Mapa de calor de clientes en la ciudad de Arequipa.....	54
Figura 17. Proceso de gestión de recordatorios.....	56
Figura 18. VSM del proceso con mejoras.....	60

INTRODUCCIÓN

La industria farmacéutica en el Perú ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, caracterizado por la diversificación de productos y la intensificación de la competencia. En este contexto, la implementación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) se presenta como una estrategia clave para las empresas farmacéuticas que buscan no solo mantenerse competitivas, sino también mejorar la eficiencia operativa y fortalecer las relaciones con sus clientes.

El CRM en el ámbito farmacéutico peruano no solo implica la gestión eficiente de la cadena de suministro y la optimización de los procesos logísticos, sino también la personalización de las interacciones con los clientes, como médicos, farmacias y consumidores finales. La adecuada implementación de un sistema CRM permite a las empresas farmacéuticas anticipar las necesidades del mercado, adaptar sus estrategias de marketing, y mejorar la toma de decisiones basada en datos.

Es por esto que en el presente trabajo de investigación se planteó la implementación de CRM para mejorar la Atención al cliente en una distribuidora farmacéutica en Arequipa. En el capítulo I, Planteamiento Operacional, se presenta el planteamiento del problema, las justificaciones del estudio, los objetivos, el diseño de la investigación, técnicas y herramientas de recolección de datos. El capítulo II, Marco Teórico, comprende los antecedentes de la investigación y el marco conceptual necesario para la misma. En el capítulo III, Análisis y Diagnostico, se describe la situación actual del sector y de la empresa, mediante indicadores y diagramas de los procesos en los que existe atención al cliente. Adicionalmente se detallan las causas principales a la problemática actual. En el capítulo IV, Diseño e implementación de CRM, se describe la propuesta de CRM para la empresa, apoyado en el concepto del embudo de ventas para la determinación de las estrategias a proponer implementar. Finalmente, en el capítulo V, Viabilidad Económica, se costeo la implementación de las estrategias y el ahorro que se generaría, con lo cual se analizó su viabilidad económica mediante el análisis Beneficio/Costo.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes del problema

La atención al cliente siempre ha sido crucial para el éxito de cualquier negocio. En el pasado, la interacción se basaba principalmente en la comunicación cara a cara o a través de correspondencia escrita. Los comerciantes y proveedores se esforzaban por brindar un servicio amable y personalizado para satisfacer las necesidades de los clientes. Con la evolución de las telecomunicaciones y la expansión de la industria de servicios, se establecieron centros de llamadas y líneas telefónicas dedicadas a la atención al cliente.

El CRM o Gestión de la Relación con el Cliente surge para responder a la necesidad de las empresas de construir y mantener relaciones sólidas con sus clientes. En las décadas de 1980 y 1990, las empresas comprendieron la importancia de entender a sus clientes y ofrecer un servicio personalizado para satisfacer sus necesidades. Esta información se utilizó para personalizar las interacciones con los clientes, ofrecer productos y servicios relevantes y anticipar sus necesidades. A medida que el CRM evolucionó, se integraron nuevas funcionalidades, como el seguimiento de ventas y marketing, la gestión de contactos y el análisis de datos.

1.1.2. Descripción del Problema

Actualmente, el investigador se encuentra laborando en una distribuidora farmacéutica de medicamentos reumatológicos en la ciudad de Arequipa. Dicha distribuidora, que es una sucursal de un laboratorio con sede en Lima, ha empezado sus operaciones desde octubre del año 2022 y hoy en día se mantiene activa. El problema observado radica en que, a pesar de que desde hace un tiempo el volumen de ventas ha ido creciendo y las oportunidades de mejora han ido siendo mayores, en el caso de la atención al cliente, ha ido empeorando o ha dejado mucho que desear. Se han dado casos en los que los clientes han tenido que esperar durante varios días para poder recibir sus medicamentos, a pesar de haberlos solicitado con anticipación.

Además, no se lleva un control de seguimiento de los clientes eficiente, lo que ha llevado a la pérdida de ventas potenciales y a una fidelización de clientes que no es alta. Esto se sustenta en la falta de conocimientos de los datos que se tiene sobre los clientes, ya que muchas veces, las ventas se realizan únicamente a través del número de celular y dirección, sin que el vendedor entregue registros de los demás datos del cliente y, en muchas ocasiones, tampoco de los que tiene.

Esto ha desembocado en que las quejas de los clientes hayan aumentado durante los últimos 3 meses de operaciones. Además de los problemas mencionados, la falta de control de seguimiento de los clientes y la falta de registro adecuado de los datos de los clientes pueden tener efectos negativos observables y a largo plazo en la distribuidora farmacéutica. En el corto plazo, se observa un aumento en las quejas de los clientes debido a la falta de atención y seguimiento adecuado, lo que puede afectar la reputación y la imagen de la empresa. A largo plazo, la falta de fidelización de clientes y la pérdida de ventas potenciales pueden llevar a una disminución en la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. Además, la falta de conocimiento de los datos de los clientes dificulta la implementación de estrategias de marketing y ventas efectivas, lo que puede afectar aún más el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado.

1.1.3. Formulación del Problema

- ¿Cómo se va a implementar el CMR, para mejorar la Atención al Cliente, en una Distribuidora Farmacéutica?

1.1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el diagnóstico de la atención al cliente de la distribuidora farmacéutica?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en los procesos de atención al cliente?
- ¿Cómo será la propuesta en base a un modelo CRM con la finalidad de mejorar la atención al cliente?
- ¿Cómo se evalúa el modelo CRM en base al criterio del beneficio costo, así como en base a los potenciales beneficios esperados?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

- Implementar CMR, para mejorar la Atención al Cliente, en una Distribuidora Farmacéutica.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la atención al cliente de la distribuidora farmacéutica.
- Identificar y priorizar las oportunidades de mejora en los procesos de atención al cliente.
- Elaborar el diseño de implementación de CRM con la finalidad de mejorar la atención al cliente.

- Evaluar el modelo CRM en base al criterio del beneficio costo, así como en base a los potenciales beneficios esperados.

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación Práctica

Al iniciar su trabajo, el investigador se ha encontrado con un problema que observa en su día a día y no puede simplemente ignorar. A lo largo de sus años de estudio en su carrera, ha adquirido los conocimientos necesarios para abordarlo y resolverlo de manera efectiva.

1.3.2. Justificación Económica - Social

La empresa podría estar experimentando pérdida de ventas potenciales tanto de clientes habituales como de nuevos prospectos. Además, si el investigador lograra resolver este problema, contribuiría de manera significativa a mejorar la cadena de distribución de medicamentos para personas mayores, eliminando las demoras y problemas que actualmente dificultan el acceso a sus medicamentos.

1.3.3. Justificación profesional y personal

La presente investigación potencialmente permitirá al tesista obtener el título de Ingeniero Industrial, al tiempo que le brindará la oportunidad de aplicar sus conocimientos en un área de su interés. Además, le ofrecerá la posibilidad de demostrar en su desempeño laboral y formativo su iniciativa y proactividad en la búsqueda de mejoras en su actividad.

1.4. Hipótesis

- Es posible que la implementación de CRM mejoraría la atención al cliente en la distribuidora farmacéutica.

1.5. Variables e indicadores

1.5.1. Variables

- Variable independiente: Implementación de CRM
- Variables dependientes: Atención al cliente

1.5.2. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de las variables.

VARIABLES	TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES
Implementación de CRM	Independiente	Gestión de la interacción con el cliente	Numero de atenciones adicionales para concretar una venta en promedio
		Automatización de la fuerza de ventas	Número de clientes que han recibido recomendaciones de productos basadas en sus necesidades y preferencias/total de clientes.
			Variación % del total de ventas realizadas por el equipo de ventas
			Tiempo promedio de respuesta de un ticket de soporte.
		Análisis y reportes	Tasa de retención de clientes: cumplimiento % de venta de acuerdo con lo programado según receta por paciente. Valor promedio de venta por cliente: Total de ventas / Número total de clientes.
VARIABLES	TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES
Atención del cliente	Dependiente	Tiempo de respuesta	Tiempo promedio de respuesta por consulta de cliente
		Resolución de problemas	Tasa de Resolución en el Primer Contacto: (Número de problemas resueltos en el primer contacto / Total de problemas reportados) * 100.
		Satisfacción del cliente	Tiempo promedio de resolución de problemas o reclamos de clientes.
			% de quejas que se vuelven recurrentes de un mismo cliente.
			Índice de satisfacción general del cliente: (Número de respuestas positivas en encuestas de satisfacción en general/ Total de encuestas respondidas) * 100.
Satisfacción del cliente	NPS – Probabilidad de que recomienden la empresa/productos a un amigo o familiar en escala de 0-10)		

Nota. Los indicadores mostrados fueron escogidos según disponibilidad de información y relevancia a criterio del tesista.

1.6. Delimitaciones

1.6.1. Temática.

- Campo: Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
- Área: Escuela Profesional de Ingeniería Industrial
- Línea: Producción, logística y operaciones

1.6.2. Espacial.

La investigación se realizará en la distribuidora farmacéutica Misti Farma, la cual es una sucursal en la ciudad de Arequipa y cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Lima, donde se encuentra el laboratorio con el que trabajan.

1.6.3. Temporal

La presente investigación se realizará en un periodo aproximado de 6 meses.

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1. Diseño de investigación

La investigación se clasifica como aplicada, descriptiva, exploratoria y no experimental. Es aplicada porque aborda directamente un problema práctico en una distribuidora farmacéutica, buscando implementar un sistema CRM para mejorar la atención al cliente en un contexto empresarial real. Además, es descriptiva ya que se enfoca en detallar la situación actual de la atención al cliente mediante el análisis de procesos y la recopilación de datos. También es exploratoria, dado que busca identificar oportunidades y soluciones a través de la revisión de la literatura y la recopilación de datos preliminares, sin partir de una hipótesis rígida. Por último, no es experimental, ya que no implica manipulación de variables ni experimentos controlados, sino que se centra en observar y analizar la situación real antes y después de la implementación del CRM. El objetivo es evaluar el impacto real en un entorno empresarial real.

1.7.2. Diseño de la Muestra

Población: Todos los procesos que se encuentran comprendidos dentro de la empresa distribuidora en los departamentos de atención al cliente, almacén y logística.

Muestra: Por conveniencia, los cuatro procesos referentes a la atención al cliente los cuales son el proceso de atención, proceso de recepción, proceso de entrega presencial y proceso de entrega por Delivery.

1.7.3. Técnicas e instrumentos

1.7.3.1. Técnicas

- Observación directa: Técnica para observar y registrar objetivamente eventos o comportamientos en su entorno natural sin interferir con ellos ni manipularlos.
- Análisis documental: Técnica para extraer información pertinente y sacar conclusiones sobre un tema o problema de investigación a través de una revisión crítica y sistemática de materiales escritos.
- Entrevista no estructurada: Técnica para obtener información detallada y profunda sobre un tema, permitiendo explorar en profundidad las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes.

1.7.3.2. Instrumentos

- Guía de observación directa: Documento que contiene una lista de elementos o categorías de interés que el investigador utilizará durante la observación directa para estructurar y orientar su atención hacia los aspectos específicos que desea analizar o registrar.
- Guía de Análisis documental: Instrumento utilizado para estructurar y orientar la revisión crítica y sistemática de documentos proporciona un listado de elementos o categorías a evaluar, que permite extraer información relevante y conclusiones sobre el tema o problema en estudio.
- Guía de entrevista no estructurada: Guía que proporciona un esquema general de temas a tratar durante una entrevista, sin preguntas específicas, permitiendo al entrevistador explorar libremente cada tema según surja en la interacción, con el objetivo de obtener información detallada y contextualizada sobre las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes.

1.7.4. Procesamiento de la información

Una vez obtenidos los datos mediante las técnicas mencionadas anteriormente, se procederá a procesarlos utilizando el software SPSS para llevar a cabo análisis estadísticos y obtener conclusiones que permitan formular mejoras. Para los cálculos de los indicadores necesarios en el análisis, se empleará el software Excel. Además, en caso de ser necesario, se utilizará Excel para calcular el impacto de las soluciones propuestas. Este enfoque basado

en la combinación de herramientas especializadas nos permitirá obtener una visión integral y precisa de los datos, maximizando así la calidad y validez de los resultados obtenidos.

1.8. Límites de la investigación

Las limitaciones de esta investigación se centran en la disponibilidad y calidad de los datos utilizados. A pesar de haberse basado en registros internos de la empresa, como ventas y llamadas con clientes, podría existir cierta incompletitud o inexactitud en estos registros, lo que podría afectar la precisión de los análisis y conclusiones. Asimismo, la investigación se enfoca en una distribuidora farmacéutica específica en Arequipa, por lo que los resultados y propuestas de CRM podrían no ser generalizables a otras empresas del sector o ubicaciones geográficas diferentes.

Además, la implementación de las estrategias propuestas de CRM podría enfrentar limitaciones en cuanto a recursos financieros y tecnológicos, así como resistencia al cambio por parte de los empleados y la dirección de la empresa. La viabilidad económica de estas estrategias también podría verse afectada por factores externos, como cambios en la regulación o la economía que no se hayan considerado en el análisis.

Por último, la efectividad de las estrategias propuestas dependerá en gran medida de la correcta ejecución e integración de las mismas en los procesos existentes de la empresa, lo cual podría requerir un periodo de adaptación y aprendizaje que podría no ser inmediato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Condori (2019) *Influencia de la estrategia CRM “Gestión de relaciones con los clientes” para generar clientes fieles Caso: Club Gym Arequipa*, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

El trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar y evaluar la situación actual de una empresa y su relación con los clientes, con el fin de seleccionar e implementar adecuadamente un sistema CRM (Customer Relationship Management) que se adapte tanto a las necesidades de la empresa como a las expectativas y demandas de los clientes, para esto se hizo uso de encuestas para recolectar datos. Además, se menciona que se utilizó la herramienta de medición NPS - Net Promoter Score para medir la lealtad de los clientes de una empresa; y se concluyó que la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) mejoró significativamente el procesamiento y automatización de la información en la empresa Grupo Gym, lo que llevó a un incremento mensual del 8% en las ventas y al reordenamiento de sus procesos. Esta investigación resulta importante debido a que evalúa una de las variables que se pretende investigar, siendo en este caso la atención al cliente y su gestión, presenta el uso de herramientas que pueden servir de ayuda para la investigación.

Huamani y Reategui (2022) *Relación entre el marketing relacional y la fidelización del cliente en la Empresa Shalom S.A.C. sucursal Miraflores, Arequipa 2022*, Universidad Cesar Vallejo

El trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre el marketing relacional y la fidelización del cliente en la empresa Shalom S.A.C. sucursal Miraflores, para esto se hizo uso cuestionarios en escala Likert como instrumento para recopilar información precisa y concisa sobre las variables de estudio. Estos cuestionarios fueron diseñados y validados mediante el juicio de 3 expertos y una prueba piloto para establecer el nivel de confiabilidad de los mismos mediante alfa de Cronbach; y se concluyó existe una relación significativa entre el marketing relacional y la fidelización del cliente en la empresa Shalom S.A.C. sucursal Miraflores. Esta investigación resulta importante debido a que evalúa una de las variables que se pretende investigar, siendo en este caso la atención al cliente y la fidelización, presenta el uso de herramientas que pueden servir de ayuda para la investigación.

Calachua y Choquehuanca (2022) *Marketing experiencial y fidelización del cliente en Corporación Odontológica Dra Muelitas E.I.R.L. - Arequipa, 2022*, Universidad Cesar Vallejo

El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el marketing experiencial y la fidelización del cliente en la empresa Corporación Odontológica Dra. Muelitas E.I.R.L., para esto se hizo uso de cuestionarios en escala de Likert para medir las variables de estudio; y se concluyó existe una relación significativa entre el marketing experimental y la fidelización del cliente en la empresa Corporación Odontológica Dra. Muelitas E.I.R.L. Esta investigación resulta importante debido a que evalúa una de las variables que se pretende investigar, siendo en este caso la atención al cliente y la fidelización, presenta el uso de herramientas que pueden servir de ayuda para la investigación.

odríguez y Silva (2022) *Customer relationship management CRM y gestión de clientes en una entidad financiera, Carabayllo, 2022*, Universidad Cesar Vallejo

El trabajo de investigación tuvo como objetivo la determinación del nivel de relación del CRM y la gestión de clientes de una entidad financiera en la localidad de Carabayllo, para esto se hizo uso de encuestas con escala Likert de 20 ítems y el aplicativo estadístico SPSS en su versión 26 para el procesamiento de información; dichos instrumentos fueron aplicados sobre los 80 colaboradores de la empresa; y se concluyó que existía una correlación positiva baja entre las variables CRM y la gestión de clientes de dicha entidad financiera. Esta investigación resulta importante debido a que evalúa una de las variables que se pretende investigar, siendo en este caso la atención al cliente y su gestión, presenta el uso de herramientas que pueden servir de ayuda para la investigación.

Morales y Cerón (2018) *Análisis, diseño e implementación de un customer relationship management para mejorar la gestión de la cartera de clientes de la Distribuidora DINASUR S.R.L ubicada en el Distrito de Casma*, Universidad Nacional del Santa

El trabajo de investigación tuvo como objetivo la mejora de la gestión de la cartera de clientes de la distribuidora DINASUR, para esto se hizo uso de la metodología RUP y se implementó un CRM; dichos instrumentos fueron aplicados sobre el área de atención al cliente y de recepción de pedidos; y se concluyó con una reducción de tiempo en el registro de pedidos, mejora de la productividad en el registro de pedidos y del nivel de satisfacción de los empleados, además de lograr la factibilidad técnica, operativa y económica. Esta

investigación resulta importante porque demuestra de manera desarrollada los pasos de implementación de un CRM, lo cual resulta especialmente útil para nuestra investigación.

Coronel (2019) *Customer relationship management – CRM y el nivel de lealtad de los clientes de la empresa Mi Farma, Tarapoto, 2016*, Universidad Alas Peruanas.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo la determinación nivel de relación del CRM y la el nivel de lealtad de los clientes de Mi Farma de Tarapoto, para esto se hizo uso de cuestionarios; dichos instrumentos fueron aplicados sobre una muestra de 61 clientes de la empresa; y se concluyó con la existencia de una relación directa y en mediana magnitud significativa entre la variables, lo que daba a entender que con una buena gestión de relaciones de clientes se tenía una mayor lealtad de estos. Esta investigación resulta importante porque trabaja el tema de nuestra investigación y se desarrolla en un rubro similar al de la misma.

Torres (2021) *Propuesta de mejora basado en fundamentos de CRM para optimizar la calidad de servicio en el área de farmacia de un hospital del sector público, Lima 2021*, Universidad Norbert Wiener

El trabajo de investigación tuvo como objetivo mejorar la calidad de servicio del área de farmacia de un hospital público de Lima con fundamentos de CRM, para esto se hizo uso de los fundamentos de CRM, encuestas, entrevistas, modelo de SERVQUAL; dichos instrumentos fueron aplicados a 50 pacientes del área de farmacia con ayuda de químicos farmacéuticos y técnicos asistenciales; y se concluyó con la elaboración de un procedimiento de reclamos, además de una propuesta de implantación de un software de telemedicina. Esta investigación resulta importante debido a que deja un antecedente de una solución tangible de implementación de fundamentos CRM en el rubro en que se piensa investigar.

Beltrán y Gomes (2019) *Diseño de una plataforma de gestión del conocimiento en una organización pública utilizando herramientas de mensajería unificada, y CRM para atención personalizada al cliente*, Universidad Tecnológica del Perú

El trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar una plataforma web que integre la gestión del conocimiento, la mensajería unificada y el Customer Relationship Management (CRM)., para esto se hizo uso de entrevistas a trabajadores, encuestas a clientes, base de datos MySQLy demás herramientas como NetBeans IDE v8.2, CCSS y IBM Rational Software Architect Designer para el desarrollo y diseño de la plataforma web;

y se concluyó con la unificación de las tecnologías de gestión de conocimiento, mensajería unificada y CRM para crear una plataforma web. Esta plataforma brindó información actualizada a los clientes, permitió a los trabajadores mejorar su desempeño laboral y facilitó la comunicación interna a través de la mensajería unificada. Esta investigación resulta importante debido a que deja un antecedente de una solución tangible de implementación CRM.

Paredes (2020) *El Customer Relationship Management y la fidelización del cliente en la empresa K2 P.I. S.A.C. 2020*, Universidad César Vallejo

El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el Customer Relationship Management CRM y su influencia en la fidelización del cliente de la empresa consultora K2PI SAC – 2020, para esto se hizo uso de cuestionarios para obtener información sobre las variables y se procesó los datos con el software SPSS 25; y se concluyó que el Customer Relationship Management, en sus diferentes formas (Analítico, Operativo, Colaborativo), influye de manera significativa en la retención de clientes en la empresa consultora K2PI SAC. Esta investigación resulta importante debido a que deja un antecedente de una solución tangible de implementación CRM y sus diferentes dimensiones.

Tembhurne et al.(2019) *A Review study on Application of Data Mining Techniques in CRM of Pharmaceutical Industry. International Journal of Scientific Research in Science and Technology*. 6(2), 1-7.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo explorar la aplicación de técnicas de minería de datos en la gestión de relaciones con los clientes en la industria farmacéutica, y discute el papel de la tecnología en la gestión de inventarios y el desarrollo de nuevos productos y servicios en la industria farmacéutica; para esto la metodología se basa en hacer una revisión de algunas técnicas y algoritmos utilizados en la minería de datos, se centra en la importancia del procesamiento de información y la minería de datos en la industria de la medicina. Se logra explicar cómo la minería de datos puede extraer patrones útiles de grandes conjuntos de datos para mejorar los procesos de toma de decisiones en la industria, además de analizar varios algoritmos y técnicas de minería de datos, como la clasificación y la agrupación. Esta investigación resulta importante debido a que presenta cómo CRM es básicamente una tecnología de minería de datos y cómo se puede utilizar en la industria farmacéutica, lo cual servirá de manera vital para nuestra propia investigación.

Chatterjee et al. (2021) *AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system*. Journal of Business Research

El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el impacto de implementar un sistema de CRM integrado con IA para la gestión de relaciones B2B; para esto la metodología fue únicamente revisión de literatura y teoría para luego proseguir al desarrollo de un modelo conceptual, el cual fue validado con la técnica PLS-SEM; este instrumento fue validado con 312 respuestas de 14 empresas en el contexto B2B. Se concluye que un sistema CRM integrado con IA tiene un impacto positivo en la satisfacción de las relaciones B2B y en el desempeño de la empresa. Esta investigación resulta importante debido a que proporciona información sobre cómo se preparó el cuestionario utilizado en el estudio y cómo se limitaron los posibles defectos en las preguntas, además de las medidas utilizadas en el estudio, lo que servirá para la propia investigación sobre el tema.

Madatova y Sagieva (2022) *Analysis of The CRM-System In The Management Of Pharmaceutical Enterprises Operating In Uzbekistan*, International Conference on Developments in Education

El trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar el papel comparativo del sistema CRM en la gestión de empresas farmacéuticas y estudiar la importancia de los sistemas CRM para la gestión de relaciones con los clientes en empresas farmacéuticas; para esto la metodología fue la introducción del sistema Quadrasoft CRM; esto fue implementado en el departamento de marketing de la empresa farmacéutica “Shayana Farm” LLC. Se concluye que con dicha implementación se optimiza el proceso de ventas, aumenta la competitividad de la empresa, se reduce el costo del servicio al cliente y aumenta la eficiencia de las relaciones. Esta investigación resulta importante debido a que proporciona un análisis en profundidad del papel comparativo del sistema CRM en la gestión de las empresas farmacéuticas, se centra en la importancia de los sistemas CRM para la gestión de las relaciones con los clientes en las empresas farmacéuticas, lo cual se aborda en la investigación propia.

Jajal et al. (2021) *Transforming traditional CRM into social CRM: An empirical investigation in Iraqi health care industry*, Heliyon

El trabajo de investigación tuvo como objetivo examinar la adopción de CRM social en la industria de la salud en Irak y sus beneficios percibidos.; para esto la metodología fue de enfoque cuantitativo que enfatizó tanto el método descriptivo como el causal. Se utilizó un

cuestionario estructurado para recopilar datos primarios. El cuestionario incluyó definiciones conceptuales y operativas, selección de escalas apropiadas para los ítems, prueba de validez, prueba previa y piloto, y por último, prueba de confiabilidad. Se concluye que el CRM social tiene un potencial beneficioso para las organizaciones de atención médica, respaldando investigaciones previas. Se señalan limitaciones en el estudio y se ofrecen sugerencias para investigaciones futuras. Esta investigación resulta importante debido a que proporciona un análisis de una dimensión del CRM en el sector que se estudiara en el trabajo actual.

Chigwala (2022) *The effect of Customer Relationship Management on customer satisfaction with health facilities in Tanzania*, Universidad de Tanzania

El trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar el efecto de la gestión de relaciones con los clientes (CRM) en la satisfacción del cliente con las instalaciones de salud en Tanzania; para esto la metodología fue un diseño de investigación de estudio de caso y una estrategia de encuesta. El cuestionario se estructuró con una escala Likert de 5 puntos para recopilar datos primarios. Además, se utilizaron herramientas estadísticas como el análisis factorial exploratorio (EFA) a través del software SPSS y el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) a través del software AMOS para analizar los datos. Se concluye que la gestión de relaciones con los clientes (CRM) tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción del cliente en las instalaciones de salud en Tanzania. Además, se encontró que los elementos de la gestión de relaciones con los clientes, como el desarrollo de relaciones, la gestión de interacciones y el comportamiento de los empleados, tienen una relación positiva y significativa con la satisfacción del cliente. Esta investigación resulta importante debido a que tiene en cuenta las variables que utilizaremos en nuestro estudio y expone la realidad del sector a estudiar en otro país.

Isaac (2022) *Problems in the health sector and its impact on CRM: an empirical study*, International Journal of Advances in Engineering and Management

El trabajo de investigación tuvo como objetivo investigar las relaciones entre la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor y la determinación de las intenciones conductuales tanto del cliente como de los proveedores de servicios para retener al cliente; para esto la metodología fue de encuesta para recopilar datos primarios. El área de estudio se limitó a la ciudad de Raipur y se seleccionaron solo 5 hospitales con una capacidad mínima de 50 camas. Además, se realizaron entrevistas con la administración del hospital

para recopilar información adicional. Los datos recopilados a través de los cuestionarios y entrevistas se procesaron utilizando métodos cuantitativos y cualitativos y se presentaron en forma de tablas y gráficos simples. Se concluye que la calidad del servicio es un factor importante que influye en la satisfacción del cliente en los hospitales. Los resultados del estudio indicaron que los clientes estaban más satisfechos con los hospitales que ofrecían servicios de alta calidad y que se enfocaban en la relación con el cliente. Esta investigación resulta importante debido a que tiene en cuenta las variables que utilizaremos en nuestro estudio y expone la realidad del sector a estudiar en otro país. Esta investigación resulta importante debido a que presenta de manera fehaciente el impacto de la solución que se piensa plantear en la investigación actual en el sector interesado.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. CRM

Refieren Montoya y Boyero (2013) que, desde la década de 1990, CRM ha sido promocionado como una herramienta que permite tener mejor y más información disponible sobre los clientes. Una cosa a tener en cuenta es que cada negocio necesita eficiencia en sus operaciones y efectividad en el desempeño; para lograr estos objetivos, los miembros del personal deben reconocer y comprender los factores complejos que de una forma u otra influyen en las ventas, el marketing y la entrega. entre los servicios; la noción de que un proveedor o vendedor puede administrar una relación con el cliente es un mito que las empresas deben conocer porque ningún cliente debe renunciar tanto al deseo como al poder de ejercer control sobre sus relaciones cuando se trata de realizar negocios. En cambio, los clientes quieren ser escuchados, comprendidos, atendidos y atendidos porque estas acciones son fundamentales para la existencia de la empresa.

La atención al cliente, como afirman los autores, es la actividad de interrelación que presta un proveedor con el objeto de que un cliente obtenga un bien o servicio, tanto en el momento como en el lugar preciso y donde se asegura su buen uso. Este es el componente clave a través del cual cada organización se diferencia de otras empresas que brindan servicios comparables. Esta singularidad debe lograrse mediante la optimización de aquellos otros factores que afectan la satisfacción del cliente además de la provisión de un producto bien diseñado, que en realidad es el estándar mínimo de calidad que el público en general espera. Para optimizar la entrega del servicio, el CRM funciona como una herramienta que integra de manera convincente estos factores.

2.2.1.1. *¿Qué hace un CRM?*

Según Renart (2004), la implementación de una solución CRM permite identificar y conocer con mayor precisión y éxito a los clientes de una empresa. Esto permite ofertas más personalizadas y servicio al cliente. El CRM contiene una gran cantidad de datos sobre los clientes, incluyendo su información personal, los servicios y productos que han contratado, la cantidad, frecuencia y ubicación de sus compras, los métodos habituales de contacto que utilizan, las acciones comerciales que ya han realizado, y sus respuestas a cada una de esas acciones. Al mismo tiempo, te permite conocer tu rentabilidad actual y futura, tu nivel de fidelización, potenciales acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos son los adecuados para tu perfil.

Su principal beneficio de los CRM, afirma Renat, es la centralización de todos los datos de los clientes, lo que elimina la posibilidad de tener información inconsistente o desactualizada; los puntos de contacto con los clientes de una empresa se han multiplicado en los últimos años; un cliente de una institución financiera, por ejemplo, tiene una variedad de formas de ponerse en contacto con su banco, incluso a través de las ubicaciones físicas del banco, cajeros automáticos, Internet, servicio telefónico o dispositivo móvil; el CRM es la mejor herramienta para ello por la estructura multicanal de esta comunicación, que requiere una aplicación que centralice todos los datos acumulados a través de los distintos canales. Además, el CRM pone todos esos datos a disposición de todos los empleados autorizados, lo que les permite acceder a ellos en el momento apropiado (es decir, cuando es práctico interactuar con el cliente para cambiar su comportamiento). Los distintos miembros del personal que atienden a un cliente a través de varios canales de contacto deben tener un acceso sencillo a todos los datos. Usando el banco como ejemplo, el gerente de la sucursal necesita saber si un cliente usa la banca electrónica, si normalmente realiza compras por teléfono, si usa el cajero automático con menos frecuencia y si se ha quejado recientemente del teléfono de atención al cliente.

De acuerdo con Renat, se puede crear un perfil dinámico de cada cliente usando CRM, lo cual es un beneficio adicional; a lo largo de su relación con la empresa, es probable que su nivel de satisfacción cambie y no sea constante; saber cuándo un cliente ya no está satisfecho y por qué es crucial, ya que le permite cambiar inmediatamente el contenido de las comunicaciones y tomar las medidas adecuadas para evitar perder al cliente; para convencerlo de que compre un producto específico, por ejemplo, intente abordar sus quejas primero; los departamentos de ventas y marketing pueden conocer información importante

sobre los clientes, como la tasa de pérdida de clientes, las razones por las que los clientes abandonan el negocio, su nivel de lealtad y satisfacción, las razones por las que se sienten más o menos satisfechos y los servicios y productos que necesitan, utilizar con mayor frecuencia; con la ayuda de esta información, las campañas de marketing se pueden planificar de una manera que se adapte de manera más realista, con un objetivo más claramente definido y mayores tasas de éxito; ante una infidelización es sencillo atribuirlo a los altos precios cuando, en realidad, la mala experiencia telefónica puede ser la culpable; al registrarse las quejas permite que una empresa con un sistema de CRM identifique esta causa con precisión y evite el error de implementar una política de descuento de precios que no soluciona el problema.

2.2.1.2. ¿Por qué es importante un CRM

Tal y como señalan Checasaca et al. (2022) la herramienta CRM es crucial porque permite a las empresas crear estrategias para ganarse a sus clientes:

- Menos sensibles a los precios, lo que significa que seguirán comprando, aunque los precios aumenten.
- Expresan poco o ningún interés en los planes comerciales de los rivales.
- Sirven como generadores de las ventajas competitivas de la empresa.
- Posibilitan la captación de nuevos clientes a través de sus comentarios de cortesía.
- Incrementan los beneficios de la compañía a través de sus recompras continuas, generando una rentabilidad superior al 25% y reduciendo el churn rate de los consumidores en un 5% (por ejemplo, en la industria de servicios hoteleros).
- Los gastos de marketing se recortan porque los negocios repetidos de clientes devotos amortizan estos gastos.
- Actúan como barrera de entrada para los potenciales rivales.

2.2.1.3. Como se implementa CRM en empresas

La implementación de un CRM en las empresas implica varios pasos. Según Fauziah y Kurnia (2020), la implementación del CRM en las empresas puede variar dependiendo de las necesidades y objetivos específicos de cada empresa. Sin embargo, hay algunos pasos generales que se pueden seguir para implementar con éxito un sistema de CRM:

- Definir los objetivos: Antes de implementar un CRM, es importante definir claramente los objetivos que se desean lograr. Esto puede incluir aumentar las ventas, mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la retención de clientes, entre otros.
- Evaluar las necesidades: Es importante evaluar las necesidades específicas de la empresa y determinar qué funcionalidades y características del CRM son necesarias para cumplir con esos requisitos. Esto puede incluir la gestión de contactos, seguimiento de ventas, automatización de marketing, servicio al cliente, entre otros.
- Selección del software: Una vez que se han identificado las necesidades, es importante seleccionar el software de CRM adecuado que se ajuste a esas necesidades. Hay muchas opciones disponibles en el mercado, por lo que es importante investigar y comparar diferentes opciones antes de tomar una decisión.
- Personalización y configuración: Una vez que se ha seleccionado el software de CRM, es importante personalizar y configurar el sistema de acuerdo con las necesidades y procesos específicos de la empresa. Esto puede incluir la configuración de campos personalizados, flujos de trabajo automatizados, informes personalizados, entre otros.
- Migración de datos: Si la empresa ya tiene datos de clientes existentes, es importante migrar esos datos al nuevo sistema de CRM. Esto puede requerir la limpieza y organización de los datos existentes antes de importarlos al nuevo sistema.
- Capacitación del personal: Es importante capacitar al personal de la empresa sobre cómo utilizar el sistema de CRM de manera efectiva. Esto puede incluir la capacitación en la introducción de datos, la gestión de contactos, la generación de informes, entre otros.
- Seguimiento y ajustes: Una vez que el sistema de CRM está implementado, es importante realizar un seguimiento regular de su rendimiento y realizar ajustes si es necesario. Esto puede incluir la revisión de informes y métricas, la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios para optimizar el uso del CRM.

En resumen, la implementación del CRM en las empresas implica definir los objetivos, evaluar las necesidades, seleccionar el software adecuado, personalizar y configurar el sistema, migrar los datos, capacitar al personal y realizar un seguimiento continuo para asegurar el éxito de la implementación.

2.2.2. Atención al Cliente

Según Blanco (2001), la atención al cliente se posiciona como una herramienta estratégica esencial que posibilita brindar un valor adicional a los clientes, destacándose frente a las

ofertas de los competidores y generando una percepción de diferenciación en la oferta global de la empresa.

En este contexto, la atención al cliente se configura como una acción orientada a atraer individuos o empresas, fomentando el consumo de los productos o servicios ofrecidos por los proveedores. Los clientes, a su vez, valoran la calidad de la atención recibida en este proceso.

En la prestación de servicios, cada acción debe estar enfocada en lograr la satisfacción del cliente, asegurando aspectos como cantidad, calidad, tiempo y precio (Solorzano Barrera, 2013). La satisfacción del cliente se define como la sensación de placer o decepción resultante de comparar la experiencia del producto o servicio con las expectativas previas de beneficios. En este sentido, Kotler y Armstrong (2004) señalan que, si los resultados no cumplen las expectativas, el cliente experimenta insatisfacción, mientras que superar las expectativas genera una alta satisfacción o encantamiento por parte del cliente.

2.2.2.1. Importancia de la Atención al cliente

Según Euroinnova(2011), la atención al cliente emerge como un argumento de suma relevancia en el ámbito empresarial contemporáneo, caracterizado por la abundancia de opciones disponibles para los consumidores al seleccionar productos o servicios. La perspectiva de Euroinnova resalta la centralidad del cliente como el elemento esencial de cualquier empresa, focalizando los esfuerzos hacia la preservación constante de su satisfacción.

Este planteamiento encuentra respaldo en un estudio sobre el comportamiento del consumidor llevado a cabo por Accenture, que examinó 10 sectores y reveló incrementos significativos en los cambios de compañía vinculados a la calidad de la atención al cliente en 8 de ellos. En particular, durante el año 2011, un notable 66% de los consumidores decidieron cambiar de marca o compañía debido a experiencias desfavorables en este ámbito. Este dato no solo subraya la imperante necesidad de proporcionar una atención al cliente de alta calidad, sino que también pone de manifiesto que el 49% de los consumidores se ven influenciados por programas de fidelización de clientes.

En consonancia con la visión de Euroinnova, se desprende que la atención al cliente desempeña un papel crítico en la retención y captación de clientes, destacando su influencia directa en las decisiones de los consumidores y su impacto fundamental en el éxito global de la empresa.

2.2.3. Embudo de Ventas

Refiere Freidenberg (2019) que un embudo de ventas es la campaña de múltiples fases y modalidades que de manera sutil y amigable convierte a un cliente potencial hacia lo que deseamos (venta). Así mismo, define que las principales etapas del embudo de ventas son Descubrimiento, Consideración y Conversión. Estos serán descritos brevemente a continuación:

- Descubrimiento: Primer contacto del potencial cliente con la empresa y sus anuncios.
- Consideración: Los potenciales clientes conocen la marca, tienen interés e interactúan con la publicidad de esta.
- Conversión: Cuando el potencial cliente se convierte finalmente en cliente.

2.2.3.1. Partes de un embudo de ventas

Según Freidenberg (2019), estas partes o elementos son:

- Desconocido: Son aquellos que reciben la publicidad con el fin de captar su atención.
- Visitantes: Interactúan con la publicidad y se convierten en “tráfico”.
- Prospecto: Según el objetivo de marketing que se tenga, cambian según el interés que se comprueba tener.
- Cliente: Persona que compra y se le lleva a seguimiento.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Este capítulo analiza la industria farmacéutica y la situación actual de nuestra empresa. Comienza con una definición del sector, su concepto y una revisión histórica seguida de un examen de la regulación y legislación existente. Luego, la empresa se evalúa mediante indicadores estadísticos y comparación con estándares nacionales. Los procesos actuales en la empresa se describen desde la toma y recepción del pedido hasta la entrega, mientras se identifican las ineficiencias y el tiempo del ciclo actual utilizando Value Stream Mapping (VSM). Un análisis tan exhaustivo sienta una base sólida para identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias efectivas.

3.1. Análisis situacional del sector farmacéutico

3.1.1. Definición del sector

De acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2005) el medicamento es un producto farmacéutico utilizados para la prevenir, diagnosticar o tratar de una enfermedad o estado patológico, como para la modificación de sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a la que se le administra; el término medicamento también se utiliza para referirse a un fármaco o principio activo que debe ser formulado para su correcta administración. Por su parte, la formulación del principio activo es necesaria para asegurar una correcta administración.

El principio activo, como señala el Consul español, es un compuesto químico que, cuando se usa según las indicaciones, tiene el potencial de tener efectos terapéuticos positivos; uno de los componentes químicos que intervienen en la elaboración de un medicamento se llama principio activo, y se dice que su efecto tiene propiedades medicinales; los excipientes, o ingredientes utilizados para dar consistencia a los medicamentos, también son un componente de los medicamentos. sabor y, en general, para facilitar su consumo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) sugiere utilizar el Nombre Común Internacional (DCI) para cada ingrediente activo con el fin de identificar globalmente cada medicamento. Por lo tanto, cada DCI se presenta en latín, español, inglés, francés y ruso. Si la autoridad sanitaria de un país no incluye la DCI en su totalidad o con algunas modificaciones en su farmacopea, no tiene un estatus oficial allí. Las farmacopeas son libros que enumeran todos los medicamentos que ha aprobado la autoridad de salud de una nación. Se especifica el rango de resultados aceptables para cada una de las pruebas de control de calidad requeridas. Una farmacopea es un libro publicado por una agencia gubernamental,

aunque también puede ser creado por una institución privada (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, 2005).

Los medicamentos, refiere el consul, se pueden categorizar como populares y éticos dependiendo de si es legal o no venderlos sin receta médica. La legislación en Perú establece que los medicamentos éticos solo pueden venderse en farmacias y boticarios con receta médica, y la publicidad de dichos medicamentos en los medios de comunicación está prohibida. Si bien es ilegal vender medicamentos éticos sin receta médica, cabe señalar que en el Perú se cree que el 70% de los pacientes que compran medicamentos éticos lo hacen sin receta médica. La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid), el organismo que responsable de emitir las normas y controlar todos los aspectos relacionados con los productos farmacéuticos.

Sin embargo, como menciona el consulado, todos los medicamentos, según la OMS, tienen una Denominación Común Internacional (DCI); en el caso de Perú, cualquier medicamento vendido bajo el nombre de su DCI o principio activo se considera genérico; estos productos, a diferencia de los denominados medicamentos de marca, no incluyen los correspondientes costes de promoción y publicidad en los que habitualmente se incurre en el caso de estos últimos; su proceso de fabricación se considera de dominio público; aunque los medicamentos DCI son significativamente más caros que los medicamentos de marca en Perú, su participación en las ventas totales de medicamentos es solo de 7 puntos y 2 por ciento; existen muchas clases terapéuticas para el uso de medicamentos, pero las de mayor volumen de ventas en el mercado son las de antiinflamatorios, analgésicos, penicilinas (antibióticos) y antigripales.

3.1.2. Concepto y reseña histórica

La industria farmacéutica es la encargada de suministrar medicamentos para mantener la salud humana y animal, como lo ha establecido el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2015); en este sentido, la trascendencia de ésta se encuentra en su vinculación con la atención de la salud y el aumento de la esperanza de vida de la población. En el frente económico, esta industria es parte del país en su conjunto y está conformado por grandes corporaciones que atienden el mercado interno y exportan sus productos a otros países, posicionándose con nombres reconocidos en el extranjero.

El sector farmacéutico, como señala PRODUCE, aporta un promedio de 918 millones de nuevos soles (1 punto 4 por ciento) al PIB cada año. También emplea a cerca de 140 mil personas indirectamente y cerca de 23 mil trabajadores formales directamente; a pesar de la

importante recuperación de la economía en los últimos diez años, la producción nacional de medicamentos ha experimentado fluctuaciones negativas, siendo el aumento de las importaciones de productos farmacéuticos el principal motor. Sin embargo, si comparamos las ventas realizadas en 2014 con las realizadas en 2010, el comercio interior de productos farmacéuticos presentó un incremento superior al 50%. Adicionalmente, presenta una alta volatilidad como resultado de la concentración del flujo comercial en importaciones por parte de algunas de las principales filiales de los mayores laboratorios internacionales (Bayer, Bristol-Myers, Pfizer y Roche, entre otras). Debido a esto, las importaciones aumentaron en un promedio de 8% por año de 2009 a 2014.

El primer laboratorio farmacéutico, Laboratorios Maldonado, ubicado en Cercado de Lima, fue fundado en 1924, marcando el inicio de la industria farmacéutica en el Perú, este laboratorio fue un precursor en el ramo, enfocándose principalmente en la creación de Leche de Magnesia, primer producto de su tipo en el país, y Bronquiol, primera especialidad farmacéutica de la empresa. Más tarde, se dispuso de una amplia variedad de medicamentos, incluidos artículos anticonceptivos (PRODUCE, 2015).

Para 1950, este laboratorio contaba con más de 200 colaboradores, entre médicos, farmacéuticos y trabajadores en general, como resultado del rápido crecimiento de la empresa. Al final, se construirían más instalaciones de fabricación farmacéutica con fondos nacionales y extranjeros; el ejemplo más exitoso a nivel provincial es Laboratorios Portugal, que nació como una empresa familiar y se especializó en la venta de formulaciones farmacéuticas para la región sur del país; luego, en la década de 1950, había dos o tres farmacias en cada barrio de la capital por mandato del Estado; los químico-farmacéuticos eran los encargados de dar servicio al cliente y eran también, en la mayoría de los casos, los dueños de los negocios de estos establecimientos; adicionalmente, se establecieron regulaciones⁵ que limitaban la libertad de mercado por el lado de la oferta al prohibir la apertura de farmacias a menos de 600 metros de otros negocios similares. Desde entonces, la estructura de las farmacias se ha caracterizado por la presencia de empresas familiares (la elaboración de medicamentos no se hacía a gran escala), donde típicamente había un químico farmacéutico por cada establecimiento (PRODUCE, 2015).

Como se desprende de los plazos y normas antes mencionados, según PRODUCE, la apertura de una farmacia en el Perú solo estaba permitida en determinadas circunstancias; en contraste, actualmente existe una regulación mucho más indulgente⁶, donde la liberalización del sector permitió un mayor alcance comercial para los consumidores, pero tuvo efectos desfavorables en la capacidad de producción de medicamentos del país.

Sin tomar en cuenta que estos precios estaban regidos por la Ley N° 93 de 1956, a partir de la década de los 90 comenzó a ser objeto de escrutinio el costo de los medicamentos ofrecidos por diversos establecimientos. A cargo de la Dirección General de Farmacia del Ministerio de Salud está la 23761. Con el fin de aumentar la competencia de estos negocios en 1992 se emitió un decreto legislativo⁷. El objetivo de este decreto era promover la liberalización de la industria, que se definía como la extensión de las licencias para abrir "farmacias" — o establecimientos donde ya no se requieren farmacias — a cualquier persona natural o jurídica. un farmacéutico que estudia química. Numerosas instalaciones de fabricación se vieron obligadas a cerrar como resultado de este proceso, y comenzaron a surgir cadenas de farmacias y droguerías. Estas cadenas vendían principalmente productos importados a precios más bajos que los fabricados localmente, por lo que la producción nacional de medicamentos no resultó en mayores ganancias (PRODUCE, 2015).

La producción farmacéutica nacional cayó más rápidamente como consecuencia de la liberalización del mercado farmacéutico (la producción cayó en promedio un 15% anual entre 1993 y 1998), lo que provocó una menor producción nacional y el cierre de laboratorios farmacéuticos extranjeros que se habían instalado en la nación país. Según ADIFAN (2012), entre 1991 y 1999 se eliminaron las protecciones regulatorias y arancelarias, lo que resultó en tarifas más altas para los insumos que para los productos terminados.

En este sentido, Bayer Perú, Merck Sharp and Dohme, Armor Farmacéutica, USV Pharmaceutical Corp, Wyeth Ayerst Laboratories, German Schering, Instituto Farmacéutico Peruano, Pfizer Corporación Farmacéutica, Bristol Myers, Roche, Schering Americana, Hoechst Peruana, Abbot Sandox y Parke Las inmersiones están entre los 15 laboratorios extranjeros que cerraron (PRODUCE, 2015).

Debido a esto, la industria experimentó un modesto aumento a principios de la década de 2000. Mientras tanto, a pesar del aumento de la demanda y la disponibilidad de tecnología, los antiguos propietarios de farmacias convencionales finalmente vendieron sus empresas a cadenas de boticarios y farmacias para evitar mayores pérdidas o la quiebra de sus empresas. Entre 2000 y 2008, el crecimiento anual de la producción farmacéutica de la industria farmacéutica fue en promedio del 6%. Sin embargo, en los últimos seis años, este crecimiento se ha desacelerado como resultado del aumento significativo de las importaciones de productos farmacéuticos (un aumento de alrededor del 8% entre 2009 y 2014), que provienen principalmente de empresas en los Estados Unidos, China, Alemania, y Colombia (PRODUCE, 2015).

3.1.3. Regulación o legislación del sector

Según Miranda (2004), la regulación en el Perú se puede dividir esencialmente en cuatro categorías:

- Control y registro de medicamentos.
- Compra de medicamentos para uso en lugares públicos.
- La eliminación de aranceles e impuestos sobre medicamentos recetados; y la comercialización de productos farmacéuticos.
- Sin embargo, como expresa Miranda, el Decreto Ley 757, que entró en vigor en 1991 y permitió la eliminación de los controles de precios y la promoción de la inversión, representa una primera y significativa modificación que no está comprendida en estas cuatro clasificaciones y que afecta a diversos sectores económicos. privado. Es pertinente a la industria farmacéutica el hecho de que “La libre competencia implica que los precios de la economía resulten de la oferta y la demanda” y que “sólo los precios de los servicios públicos son los que puede fijar el Estado” (artículo 4, D.L. n° 757).

3.2. Situación actual de la empresa

La empresa es una filial de la matriz con sede en Lima y se dedica a distribuir productos farmacéuticos. Esta empresa farmacéutica se enfoca en la venta y distribución de productos médicos, entre los que destacan Optivisc Single, Arthrocen e Inmuno C-10. La principal área de enfoque de esta empresa es suministrar productos de alta calidad a profesionales de la salud, priorizando siempre la eficacia y seguridad.

Siendo sus distribuidores en el sur de Perú, nuestra colaboración se mantuvo establecida bajo condiciones y exigencias transparentes. Entre estas se incluyen:

- Entrega Oportuna: Para garantizar un suministro constante, es imprescindible cumplir rigurosamente con los plazos de entrega.
- Estándares de Almacenamiento: Garantizar el correcto almacenamiento de los productos, acatando las regulaciones sanitarias con el fin de preservar la calidad de los medicamentos.
- Promoción Ética: La prioridad era promocionar y vender los productos de forma ética, asegurándonos de proporcionar información precisa a nuestros clientes y profesionales de la salud en cumplimiento con las regulaciones.

La compañía exige a sus distribuidores:

- Conformidad con Normativas: Cumplimiento riguroso de las leyes y normas locales y sanitarias.
- Capacitación Constante: Se requiere una capacitación constante para poder manejar y promover correctamente los productos.
- Reportes Regulares: Se ofrecerán informes regularmente que abarcarán las ventas, el inventario y la retroalimentación del mercado.
- Responsabilidad en la Promoción: Ejecución de estrategias promocionales cumpliendo con las normas éticas y legales.

Gracias a esta relación profesional, se ha logrado una provisión ininterrumpida y confiable de medicamentos, asegurando el acceso a tratamientos de alta calidad para la población del sur de Perú. Gracias a una relación cercana y amistosa entre los jefes, logramos coordinar de manera eficiente la distribución responsable en nuestra región. Como resultado, muchos de los requisitos que solían ser estrictos con otros colaboradores se relajaron para nuestra empresa. Las operaciones de nuestra empresa comenzaron en el año 2022, y en la actualidad, cuenta con un reducido equipo de tres empleados, dado el tamaño de la empresa. La ubicación de la oficina principal se encuentra en el distrito de José Luis Bustamante y Riberó.

La empresa ha estado en funcionamiento durante aproximadamente 11 meses, pero solo en los últimos 4 meses se ha comenzado a registrar y documentar de manera sistemática y ordenada la información de sus operaciones. Anteriormente, la información no se almacenaba de forma histórica, lo que dificultaba el análisis y seguimiento de su desempeño.

En el transcurso del último año, la empresa ha experimentado un crecimiento en las ventas que ha superado las expectativas iniciales. Además, ha experimentado una mayor demanda en el mercado de sus productos. En vista de estos resultados, la empresa tiene planes de cambiar su ubicación a un distrito más céntrico y tiene ambiciones de expansión hacia otras ciudades como Mollendo y Pedregal.

Sin embargo, a pesar de sus logros y planes de expansión, la empresa se enfrenta a varios desafíos. Entre ellos se encuentran la falta de uniformidad en el trato con los clientes, la carencia de un seguimiento adecuado a los clientes existentes, la ausencia de un seguimiento efectivo de potenciales clientes constantes, la falta de personal en proporción al crecimiento de la empresa y la carencia de una estructura organizativa clara. Estos desafíos deben ser abordados para asegurar el éxito continuo de la empresa en el futuro.

Figura 1.

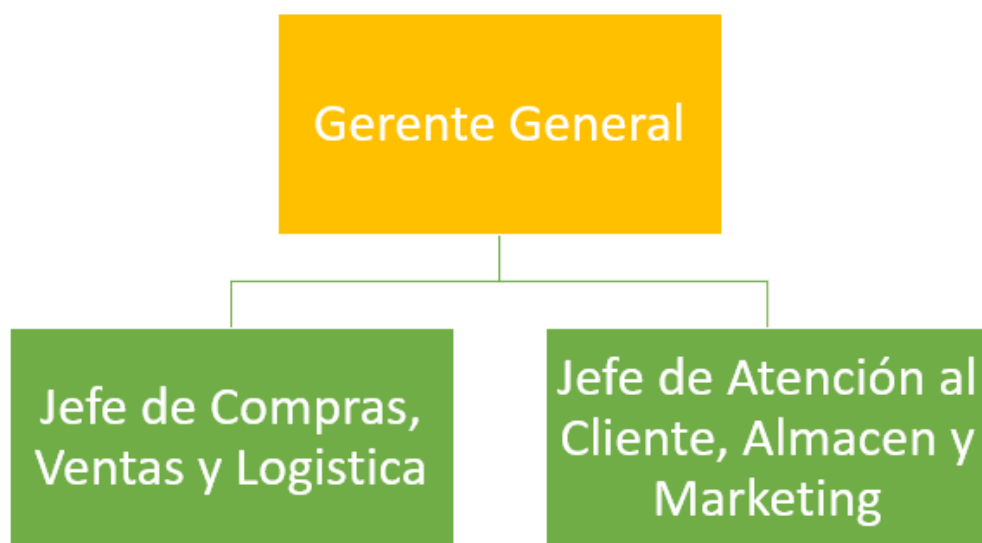
Mapa de Procesos de la empresa.



Nota. El mapa de procesos mostrado refleja a grandes rasgos la estructura funcional de la empresa, no los departamentos existentes en su totalidad.

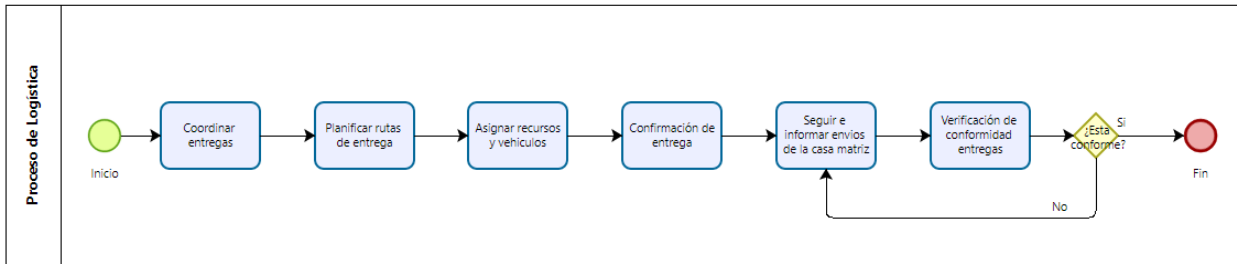
Figura 2.

Organigrama de la empresa



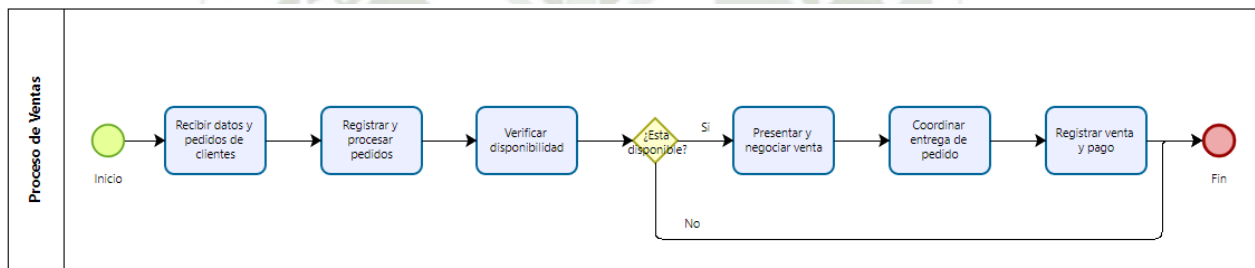
Nota. El presente organigrama muestra el como se guían las tres personas empleadas dentro de la organización poniéndoles puestos.

Figura 3.
Diagrama de Proceso Especifico de Logística



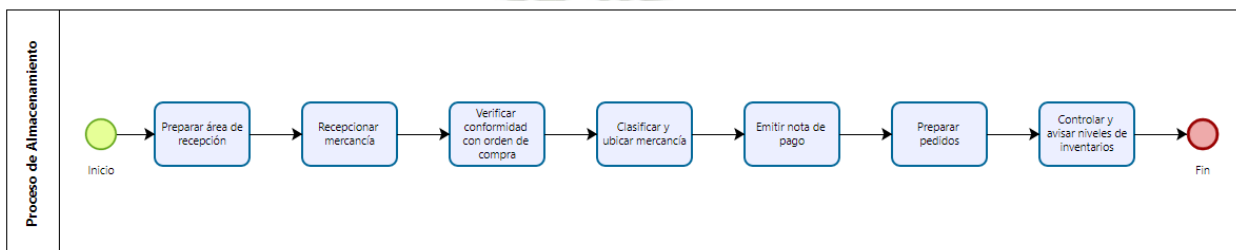
Nota. La figura anterior representa de manera ordenada un proceso no organizado dentro de la empresa.

Figura 4.
Diagrama de Proceso Especifico de Ventas

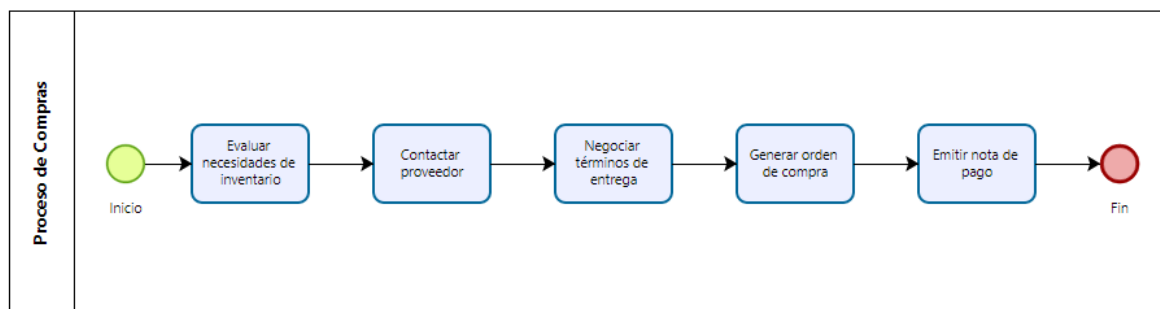


Nota. La figura anterior representa de manera ordenada un proceso no organizado dentro de la empresa.

Figura 5.
Diagrama de Proceso Especifico de Almacenamiento.



Nota. La figura anterior representa de manera ordenada un proceso no organizado dentro de la empresa.

Figura 6.*Diagrama de Proceso Especifico de Ventas.*

Nota. La figura anterior representa de manera ordenada un proceso no organizado dentro de la empresa.

Los clientes de la empresa farmacéutica se dividen en dos perfiles predominantes. En primer lugar, encontramos a los pacientes de edad avanzada que requieren los productos farmacéuticos ofrecidos. Esto se debe a que la empresa se especializa en la distribución de productos relacionados con la rama de Reumatología, que suele tener una base de pacientes compuesta en su mayoría por personas de edad avanzada. El segundo perfil de clientes está formado por los familiares de estos pacientes, quienes son los encargados de adquirir los medicamentos necesarios para el tratamiento de sus seres queridos.

El que los productos sean de la rama de Reumatología se refleja en los precios relativamente altos de los medicamentos en comparación con otros de diferentes especialidades médicas. La empresa ofrece productos destinados al tratamiento de tres enfermedades específicas: Artritis, Osteoporosis y Artrosis. Los medicamentos recetados para estas afecciones varían en precio, oscilando desde los 75 soles para medicamentos como Deficym, utilizado para tratar la Osteoporosis, hasta los 1500 soles para productos como Optivisc Single, indicado para el tratamiento de la Artrosis.

Es importante señalar que existen dos categorías de medicamentos en función de su frecuencia de uso. Por un lado, tenemos medicamentos de colocación anual, y por otro lado, medicamentos de consumo mensual. Los productos de mayor costo suelen caer en la primera categoría, mientras que los de menor denominación se encuentran en la segunda. Esta distinción influye en las decisiones de compra de los clientes, ya que algunos prefieren realizar compras anticipadas o adquirir la medicación para varios meses de tratamiento. Esto les permite evitar la necesidad de ponerse en contacto con la empresa mes a mes y facilita la gestión de su tratamiento médico. Esto se diferencia de aquellos que, al no poseer tanto poder

adquisitivo en un momento dado, prefieren hacer la adquisición de los medicamentos, mes a mes, según lo planeado en su receta y sus finanzas.

3.2.1. Indicadores estadísticos empresa

Tabla 2.

Tabla de variables con indicadores

Variables	Indicadores	Valores	Unidad de medida
Implementación de CRM	Numero de atenciones adicionales para concretar una venta en promedio	2	Atenciones
	Número de clientes que han recibido recomendaciones de productos basadas en sus necesidades y preferencias/total de clientes.	34.48%	Porcentaje
	Variación % del total de ventas realizadas por el equipo de ventas	-37.88%	Porcentaje
	Tiempo promedio de respuesta de un ticket de soporte.	02:48	Minutos
	% de atención de ciclo de vida del cliente	40.4%	Porcentaje
	Valor promedio de venta por cliente: Total de ventas / Número total de clientes.	S/ 330.09	Soles
	Atención del cliente	Tiempo promedio de respuesta por consulta de cliente	02:45
Tasa de Resolución en el Primer Contacto: (Número de problemas resueltos en el primer contacto / Total de problemas reportados) * 100.		66.67%	Porcentaje
Tiempo promedio de resolución de problemas o reclamos de clientes.		03:16	Minutos
% de quejas que se son recurrentes de un mismo cliente.		4.00%	Porcentaje
Índice de satisfacción general del cliente: (Número de respuestas positivas en encuestas de satisfacción en general/ Total de respuestas) * 100.		63%	Porcentaje
NPS – Probabilidad de que recomienden la empresa o productos a un amigo o familiar en una escala de 0-10		33.2%	Porcentaje

Nota. Los valores indicados fueron hallados con datos de los meses de agosto a septiembre.

3.2.2. Comparación con estándares nacionales

Tabla 3.

Tabla de variables con indicadores y sus estándares nacionales

	Indicadores	Empresa	Nacional	Diferencia
Atención del cliente	Tiempo promedio de respuesta por consulta de cliente	02:45	06:00	03:15
	Índice de satisfacción general del cliente	63%	87.10%	24.10%
	NPS	33.20%	41%	7.80%

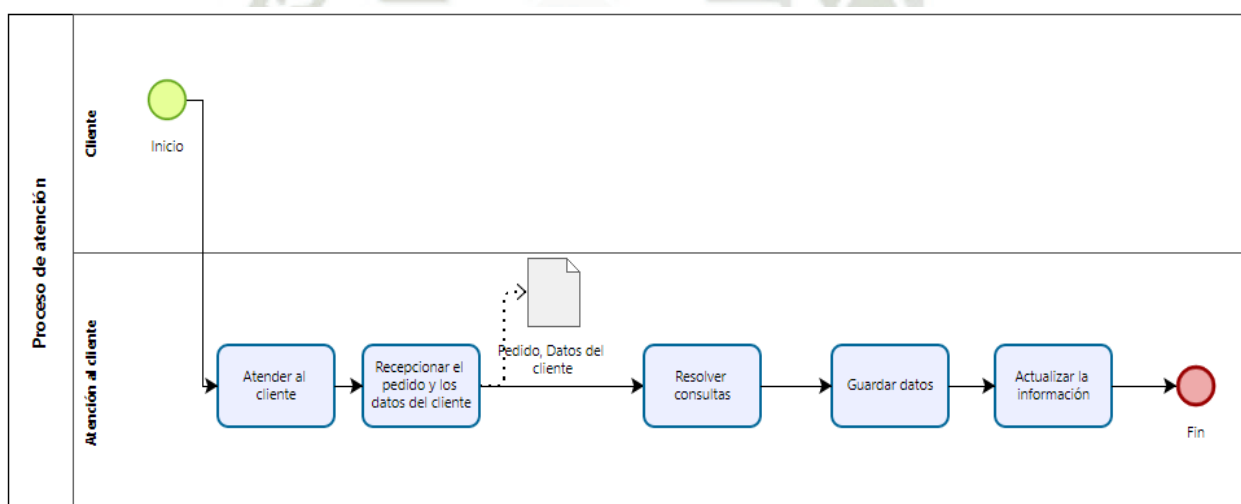
Nota. Los indicadores nacionales mostrados fueron obtenidos del INEI y haciendo benchmarking.

3.3. Procesos Actuales de la Empresa

3.3.1. Proceso de atención

Figura 7.

Proceso de atención.



Nota. Este proceso muestra todas las acciones del área de atención al cliente desde el primer contacto hasta que se guardan los datos del cliente y su interacción.

Problemas detectados:

Cualitativos: No está estandarizado como tratar con el cliente (no hay un guion de atención al cliente), falta de uniformidad de datos. Últimamente los clientes nos comentan que nos hace falta dar boleta física.

Cuantitativos: Alrededor de 1 de cada 10 clientes que llaman para preguntar por un producto no compran y rara vez vuelven a llamar. Esto se llega a cuantificar en alrededor de pérdida de 4 clientes al mes, por tanto, son 48 clientes al año. Cada cliente requiere de al menos 3 contactos para poder terminar su interacción con nosotros, 2 contactos más de lo

que debería ser, dando en total un tiempo extra de 5 minutos por cliente y 50 min extra al mes, siendo 10 horas al año.

Tabla 4.
Causas en el proceso de atención.

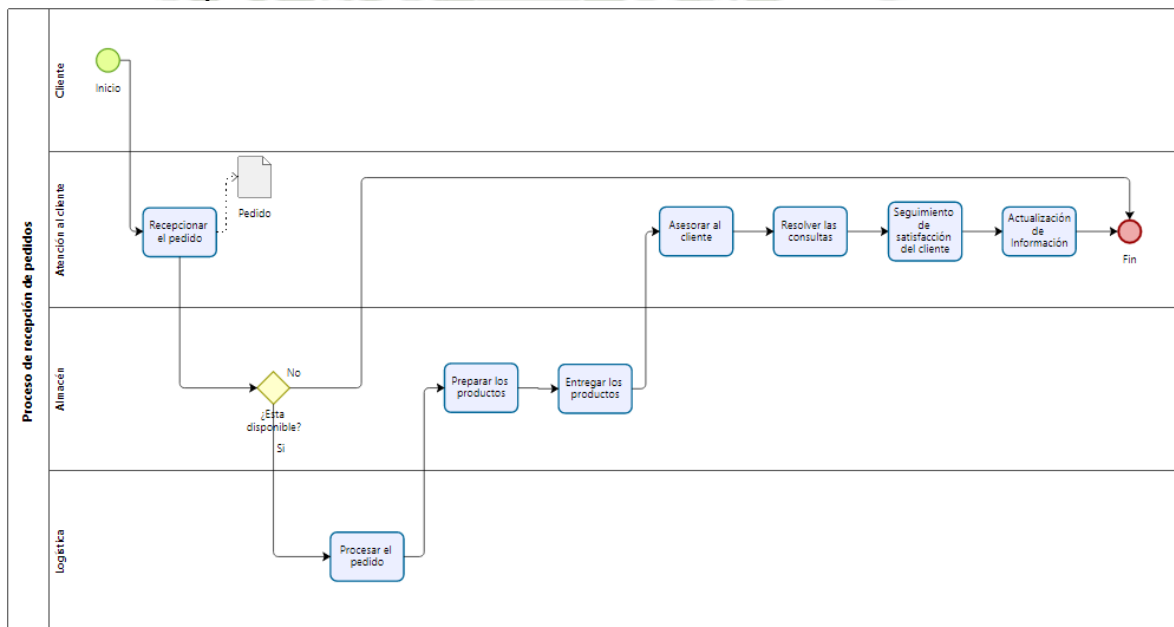
Descripción	Costo Anual
Ineficiencia del primer contacto	S/ 15,844.32
Resolución en el primer contacto	S/ 71.43

Nota. La tabla incluye el costo aproximado de las causas halladas

3.3.2. Proceso de recepción de pedidos

Canal whatsapp / via telefónica

Figura 8.
Proceso de recepción



Nota. El proceso se sostiene en las áreas de atención al cliente, almacén y logística para lograr cumplir con el pedido del cliente.

Problemas detectados:

Cualitativos: Los pedidos son recibidos en el momento, pero son registrados en el momento en que se tiene tiempo. No siempre se planifican todos los pedidos y a veces hay que revisar la disponibilidad de manera presencial, los clientes suelen pedir que se tenga efectivo para el vuelto siempre y a veces no se tiene liquidez en caja.

Cuantitativos: En el caso de las recibir pedidos, se puede llegar a no tomar bien los pedidos, lo cual, a pesar de no ocurrir con frecuencia, ha llegado a pasar hasta en 2 ocasiones

en un mes, tomando un total de 3 horas en promedio en resolver dichas ocasiones en total, siendo un total de 36 horas al año.

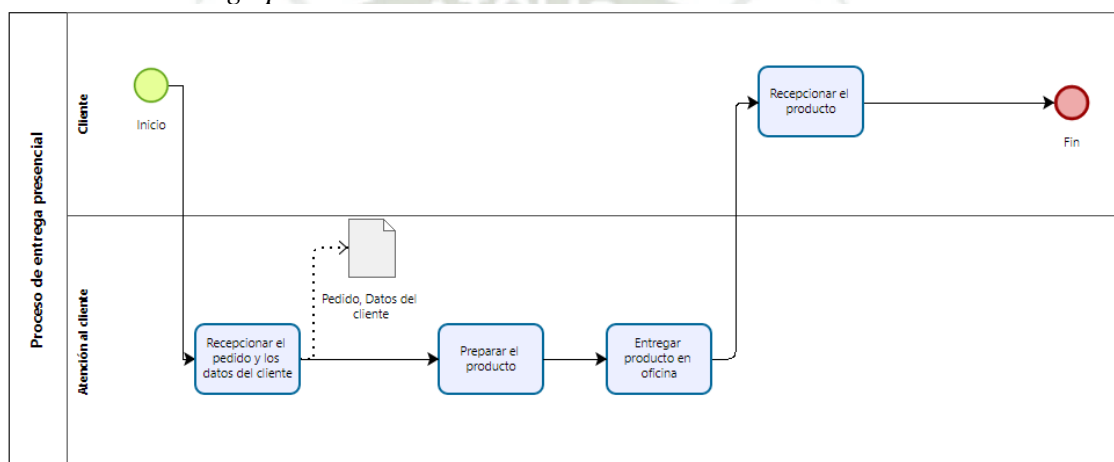
Tabla 5.
Causas en el proceso de recepción de pedidos.

Descripción	Costo Anual
Registro ineficiente de los pedidos	S/ 257.14

Nota. La tabla incluye el costo aproximado de las causas halladas

3.3.3. Proceso de entrega presencial

Figura 9.
Proceso de entrega presencial



Nota. Este proceso se realiza enteramente cuando el cliente decide que recogerá el producto en la oficina de la empresa.

Problemas detectados:

Cualitativos: Las entregas se hacen en la oficina que se encuentra actualmente siendo equipada, por lo que aún le faltan cumplir con ciertos arreglos estéticos y eso puede generar incomodidad y dificultad para encontrarla.

Cuantitativos: A pesar de que la nueva oficina está en una zona de mejor acceso y mayor facilidad de encuentro, algunos clientes no desean ir hasta esta por lo que se llegan a perder una media de 12 clientes al año, los cuales saben de la dirección, pero no desean realizar la compra del medicamento.

Tabla 6.
Causas en el proceso de entrega presencial.

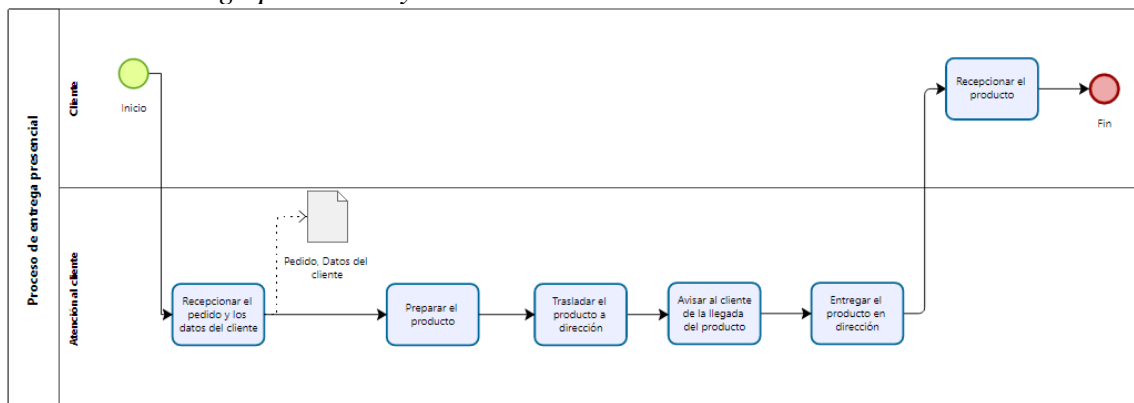
Descripción	Costo Anual
Poca accesibilidad al establecimiento	S/ 3961.08

Nota. La tabla incluye el costo aproximado de las causas halladas.

3.3.4. Proceso de entrega por delivery

Figura 10.

Proceso de entrega por delivery



Nota. Este proceso se realiza enteramente cuando el cliente desea que se le haga entrega del producto en su domicilio o en una dirección distinta a la oficina.

Problemas detectados:

Cualitativos: El motorizado lleva todos los pedidos en un tiempo exacto y tiene un trato empírico con los clientes, las direcciones no siempre se encuentran correctamente señalizadas y se dificulta la entrega.

Cuantitativos: Cuando la dirección de entrega se encuentra en distritos muy alejados del centro de la ciudad, suele existir un retraso en las entregas, lo cual ha llegado a ser en total 5 horas al mes, siendo 60 horas al año. A pesar de que pudiera haberse perdido clientes por esto, la clara comunicación y gestión de clientes que se ha tenido ha permitido que esto no ocurra, pero también ha conllevado a tener contacto extra con los clientes por un total de 3 horas al mes, es decir 48 horas al año.

Tabla 7.

Causas en el proceso de entrega por delivery.

Descripción	Costo Anual
Demora en entrega por delivery	S/ 428.57
Contacto y gestión extra clientes	S/ 257.14

Nota. La tabla incluye el costo aproximado de las causas halladas

3.3.5. Tabla resumen de las causas detectados

Tabla 8.

Tabla resumen de las causas detectados.

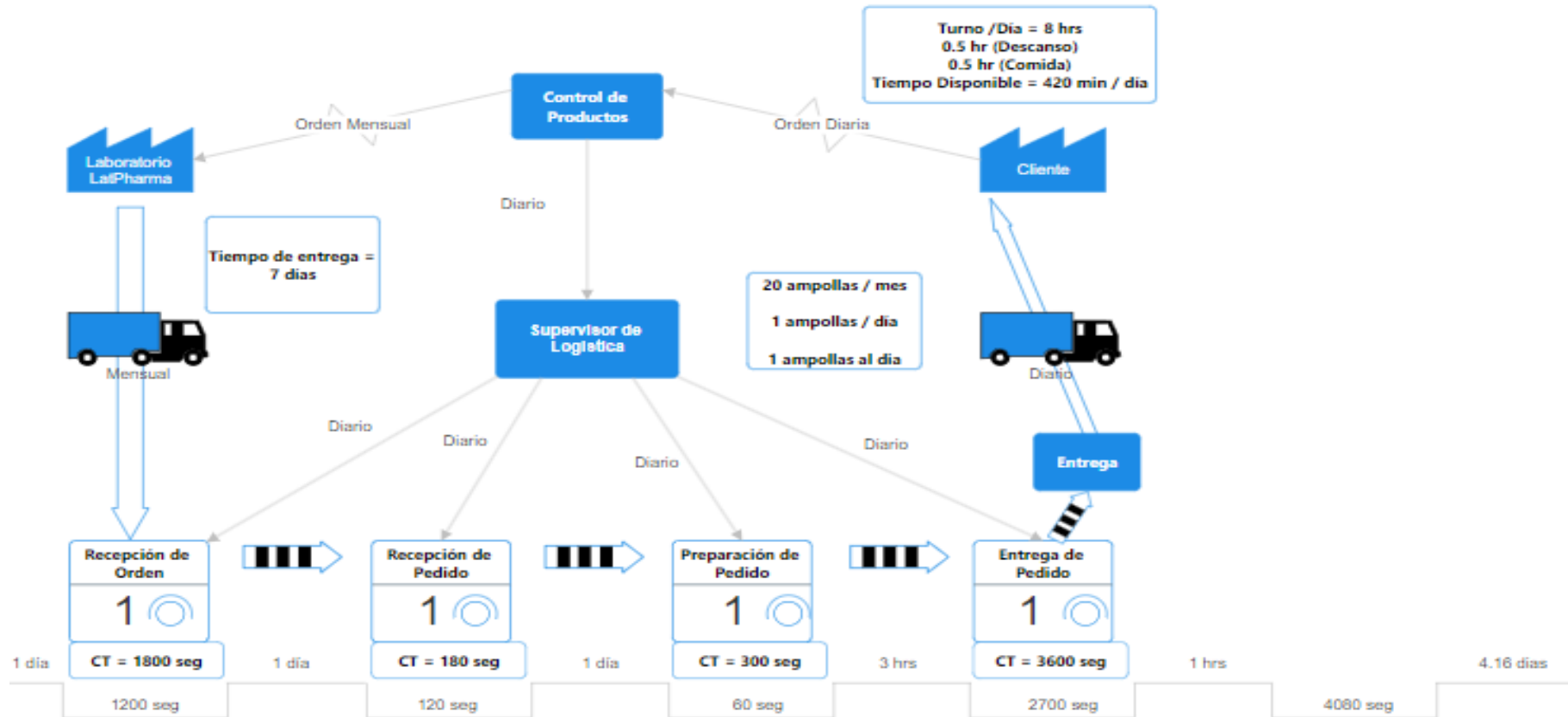
Descripción	Costo Anual
Ineficiencia del primer contacto	S/ 15,844.32
Resolución en el primer contacto	S/ 71.43
Registro ineficiente de los pedidos	S/ 257.14
Poca accesibilidad del establecimiento	S/ 3,961.08
Demora en entrega por delivery	S/ 428.57
Contacto y gestión extra clientes	S/ 257.14
Total General	S/ 20,819.68

Nota. La tabla incluye todas las causas halladas en los procesos anteriores y el costo aproximado de las mismas.



3.3.6. Tiempo de Ciclo Actual (VSM Actual)

Figura 11.
VSM del proceso actual



Nota. Este VSM fue adaptado para reflejar el proceso de atención al cliente y preparación de su pedido.

Actualmente, el proceso de trabajo se divide en cuatro etapas principales, donde la atención al cliente está involucrada en dos de ellas: la recepción y la entrega de pedidos. Estas fases han sido explicadas y detalladas en secciones anteriores de este documento. El proceso evaluado corresponde a la línea de productos con mayor rotación, donde realizamos pedidos mensuales a nuestro proveedor y los recibimos en un plazo de 7 días. Luego, al día siguiente de la recepción, procesamos el primer pedido de este producto, llevando a cabo la recepción y preparación del mismo para su entrega. Considerando los tiempos entre cada etapa, el ciclo total se completa en 4.16 días.



CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

Este capítulo se concentra en el diseño de la implementación de CRM, cubriendo las fases cruciales, así como las estrategias que son necesarias abordar durante su adopción efectiva. Implementar CRM implica un cambio completo en la forma en que la empresa interactúa con los clientes y gestiona los procesos. Esto se hace identificando claramente alternativas de mejora, definiendo objetivos y estrategias, estructurando la propuesta en detalle. El capítulo cubre cada uno de ellos, desde la etapa previa a la compra hasta el período de retención posterior a la compra, haciendo hincapié en los indicadores clave de rendimiento (KPI) y la mejora del tiempo del ciclo. Finalmente, se realiza una comparación entre los resultados obtenidos y los valores iniciales para evaluar la efectividad de la implementación.

4.1. Identificación de alternativas de mejora

Tabla 9.

Tabla ordenada de las causas detectadas

Problema	Causas	Costo	C. Acum.	% Acum.	Tipo
Bajo nivel de ventas	Ineficiencia del primer contacto	S/ 15,844.32	S/ 15,844.32	76%	A
	Poca accesibilidad del establecimiento	S/ 3,961.08	S/ 19,805.40	95%	A
	Demora en entrega por delivery	S/ 428.57	S/ 20,233.97	97%	B
	Registro ineficiente de los pedidos	S/ 257.14	S/ 20,491.11	98%	B
	Contacto y gestión extra clientes	S/ 257.14	S/ 20,748.25	100%	B
	Resolución en el primer contacto	S/ 71.43	S/ 20,819.68	100%	B
	Total General		S/ 20,819.68		

Nota. La tabla ordena las causas según el costo aproximado y el porcentaje que representan al total de forma acumulada

La anterior tabla presenta un análisis de las causas identificadas respecto al costo y porcentaje acumulado que presentan del costo total, lo que termina mostrándonos que la ineficiencia del primer contacto y la poca accesibilidad del establecimiento son aquellas que implican el gasto mayoritario del total (95%), por lo que se debería priorizarlas para encontrar alternativas de mejora, las cuales se explicaran a continuación.

Tabla 10.
Tabla de causas y herramientas de diagnóstico.

Causas	Herramientas propuestas
Ineficiencia del primer contacto	Registros de Interacción, Diálogos con Clientes
Poca accesibilidad del establecimiento	Registros de Interacción, Diálogos con Clientes

Nota. Se estimo utilizar las mismas herramientas para ambas causas debido a la similitud de evaluación.

Inicialmente se presentan las herramientas de diagnóstico para las causas “Ineficiencia del primer contacto” y “Poca accesibilidad del establecimiento”, las cuales al implicar un costo-cliente, poseen herramientas similares, las cuales son Registros de Interacción y Diálogos con Clientes. Los registros de Interacción abarcaban información que incluía la fecha, la naturaleza de la consulta o problema, y cualquier información relevante sobre el cliente. En lo referente a las entrevistas con clientes se realizó para obtener información sobre su experiencia y los motivos que los llevan a no volver a llamar o no ir a la oficina.

La primera herramienta de diagnóstico son los registros de interacción, los cuales presentan el siguiente formato:

Tabla 11.
Formato de Registro de Interacción

Fecha	Identificador de Interacción	Nro. del cliente	Medicamento	Tipo de entrega	Asunto de interacción 1	Asunto de interacción 2
2/10/2023	C021020231	957758057	EUC	Oficina	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios
3/10/2023	C031020231	957758057	EUC	Oficina	Confirmación de datos	
3/10/2023	C031020232	984705184	Zoldenex	Policlínico	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios
4/10/2023	C041020231	957758057	EUC	Oficina	Aviso de llegada para venta	

Nota. La tabla presenta algunos ejemplos de llenado de la actividad diaria de la empresa.

Como se puede apreciar, la tabla anterior muestra que las interacciones registran datos como fecha de interacción, un código de identificación de interacción (compuesto de la letra

C + fecha de interacción + correlativo de interacción), el número de teléfono del cliente, el medicamento por el cual se realiza la interacción y hasta 2 asuntos de interacción.

Los asuntos de interacciones y sus descripciones serán listados a continuación:

- Consulta sobre el producto: Se entrega una descripción del producto y su precio a clientes primerizos.
- Consulta sobre ubicación y/o horarios: En caso de entregas en Oficina, se dispensa la ubicación y horarios de la misma. Para el caso de Delivery, se pide la dirección de entrega y un horario tentativo de entrega. Para el caso de Policlínico, se refiere a la dirección del policlínico y la concertación de cita para la colocación de medicamentos.
- Aviso de llegada para venta: Se realiza el aviso de que el cliente se encuentra fuera de la Oficina para la entrega o el motorizado ha llegado a la ubicación del cliente para la entrega.
- Queja o demora: Se recibe la queja del cliente sobre el uso del producto o si existiese demora en el envío.
- Confirmación de datos: Se revalidan datos que el cliente tenga aun duda o desea mayor información.
- Hacer pedido: En caso de clientes constantes, al conocer ya el producto que desean, se registra directamente el pedido.

A lo largo de los últimos meses, se registró de manera ordenada las interacciones que se tengan, dándonos como resultado la siguiente tabla, la cual presenta en resumen la cantidad de cada motivo de interacción.

Tabla 12.
Tabla resumen de interacciones

Mes	Asuntos	Cantidad
Agosto	Consulta sobre el producto	19
	Consulta sobre ubicación y/o horarios	21
	Aviso de llegada para venta	23
	Queja o demora	0
	Confirmación de datos	5
	Hacer pedido	4
Septiembre	Consulta sobre el producto	15
	Consulta sobre ubicación y/o horarios	17
	Aviso de llegada para venta	15
	Queja o demora	3
	Confirmación de datos	2
	Hacer pedido	4
Octubre	Consulta sobre el producto	23
	Consulta sobre ubicación y/o horarios	23
	Aviso de llegada para venta	14
	Queja o demora	0
	Confirmación de datos	3
	Hacer pedido	4

Nota. Las interacciones son cuantificadas según el asunto durante los meses que se cuantificaron al momento de hacer la tabla.

La tabla muestra la cantidad de interacciones existente por cada asunto, lo que nos permite observar que cantidad de interacciones se llegan a convertir en ventas o si se debe tener mayor cantidad de interacciones. Se puede ver que conforme avanzan los meses, menos clientes realizan sus compras.

4.2. Objetivos y Estrategias CRM:

Los objetivos de la gestión de relaciones con los clientes que se piensan abarcar con las estrategias planteadas anteriormente serán principalmente aumentar la retención de clientes, mejorar la satisfacción e incrementar las ventas.

Tabla 13.

Tabla de problemas, herramientas de diagnóstico y estrategias

Causas	Estrategias del CRM			
Ineficiencia del primer contacto	Registros de Interacción, Diálogos con Clientes	Manejo y almacenamiento de datos	Registro histórico interacciones del cliente	Gestión de recordatorios
Poca accesibilidad del establecimiento	Registros de Interacción, Diálogos con Clientes	Mantenimiento de registros actualizados	Servicio en el Programa de establecimiento	Programa de fidelidad

Nota. Se resaltaron las herramientas para no confundirlas con las estrategias planteadas (las cuales no están resaltadas).

Luego de revisar las herramientas de propuestas para las causas “Ineficiencia del primer contacto” y “Poca accesibilidad del establecimiento”, se definieron las propuestas de mejora en base a estrategias de CRM para cada problema.

En el caso de “Ineficiencia del primer contacto”, se sugirió realizar Manejo y almacenamiento de datos, mantener un registro histórico interacciones del cliente y manejar una gestión de recordatorios. El manejo y almacenamiento de datos implica una correcta administración de la información que obtenemos de los clientes, la cual va de la mano con el mantener un registro histórico de todas las interacciones pasadas con cada cliente, lo cual facilitara la obtención de una experiencia más fluida y personalizada. Por último, la gestión de tareas y recordatorios nos lleva a hacer un seguimiento proactivo de los clientes que ya nos han comprado, con el fin de demostrar su importancia y nuestra disposición de ayuda.

En el caso de “Poca accesibilidad del establecimiento”, se sugirió un mantenimiento de registros actualizados, toma de decisiones de posibilidad de reubicación y la creación de un programa de fidelidad. El mantenimiento de registros actualizados permitirá registrar información demográfica, preferencias y cambios en el comportamiento del cliente. El servicio en el establecimiento se puede dar en base a donde se encuentre la mayoría de los clientes, aunque puede ser una estrategia a posterior, debido a que la empresa aún se encuentra en un contrato de arrendamiento hasta el próximo año. Por último, la creación de un programa de fidelidad nos permitirá recompensar la lealtad de los clientes, lo que a su vez servirá de incentivo a que continúen interactuando con la empresa, siendo así que aumentará su frecuencia de aparición en la oficina.

4.3. Estructura de Propuesta

Considerando lo expuesto previamente, hemos decidido emplear el embudo de ventas como la principal herramienta para estructurar nuestra propuesta. Esta técnica, proveniente del ámbito del Marketing Digital, será adaptada a nuestra situación particular. Definimos que su embudo de ventas constará de seis fases distintas, cada una de ellas correspondiente al nivel de madurez de nuestros clientes y a lo que entendemos como su ciclo de vida.

En la siguiente tabla, se muestra cómo nuestras estrategias previamente delineadas se alinean de manera coherente, siguiendo un orden consecutivo. Este enfoque está diseñado para guiar a nuestros clientes a través del proceso, desde la fase inicial hasta la venta, asegurando también un seguimiento efectivo para cultivar relaciones duraderas con clientes leales.

Tabla 14
Embudo de venta

EMBUDO DE VENTA			
Fase	Nombre	Tipo de cliente	Estrategias
Fase 1	Prospección	Clientes potenciales	E1: Visitas a médicos
Fase 2	Primer contacto	Cliente que se contacta por primera vez	E2: Manejo y almacenamiento de datos de clientes
Fase 3	Calificación según interés	Calificación como muy interesado o poco interesado	E3: Registro histórico interacciones del cliente
Fase 4	Oportunidad	Para los tipos según interés se define las oportunidades que se le puede ofrecer	E3: Registro histórico interacciones del cliente
Fase 5	Negociación y cierre	Clientes dispuestos a comprar	E5: Mantenimiento de registros actualizados; E6: Servicio en el establecimiento
Fase 6	Postventa y retención	Clientes que ya me compraron,	E3: Registro histórico interacciones del cliente; E4: Gestión de recordatorios; E7: Programa de fidelidad

Nota. La tabla refleja la combinación de la teoría del embudo de ventas y acopla las estrategias a cada fase de las mismas.

4.4. Fase 1: Prospección

La forma en que se plantea llegar a los clientes potenciales hasta el momento ha sido mediante la referencia de los médicos hacia la distribuidora de los medicamentos del laboratorio, por lo que la estrategia se centra en el desarrollo de esta relación con ellos.

4.4.1. Estrategia 1: Visitadores Médicos

Esta primera estrategia, Visitadores médicos, se centra en fomentar la percepción positiva de los médicos hacia la empresa a la que refieren pacientes que adquieren medicamentos de su especialidad. Esta conexión se establece mediante la realización de visitas por parte del personal especializado de la empresa, quienes se encargan de proporcionar información detallada sobre los productos que la empresa distribuye, entregar muestras gratuitas de medicamentos de laboratorio, presentar incentivos basados en el volumen de ventas generadas por sus recomendaciones, y brindar obsequios en ocasiones significativas, como cumpleaños, aniversarios y días festivos.

Este enfoque pretende cultivar relaciones sólidas con los médicos, quienes, a su vez, contribuirán a expandir la base de potenciales clientes a través de sus pacientes en diversos entornos laborales. Además de desempeñar un papel fundamental en el fortalecimiento de la relación con los profesionales de la salud, los médicos también actuarán como embajadores de la marca, facilitando la introducción de nuevos médicos al esquema de trabajo de la empresa en el futuro. Este proceso estratégico tiene como objetivo último ampliar la cuota de mercado actualmente detentada por la compañía.

Ejemplo de impacto en atención al cliente: Un médico que recibe regularmente la visita de un representante de ventas de la empresa farmacéutica se siente valorado y apreciado. Durante estas visitas, el representante le proporciona información actualizada sobre los nuevos medicamentos disponibles, le entrega muestras gratuitas para que las pruebe con sus pacientes y le ofrece incentivos especiales por recomendar esos medicamentos. Esta atención personalizada mejora la relación del médico con la empresa y aumenta la probabilidad de que recomiende los productos a sus pacientes, lo que a su vez beneficia a la empresa y mejora la atención médica que reciben los pacientes.

4.5. Fase 2: Primer contacto

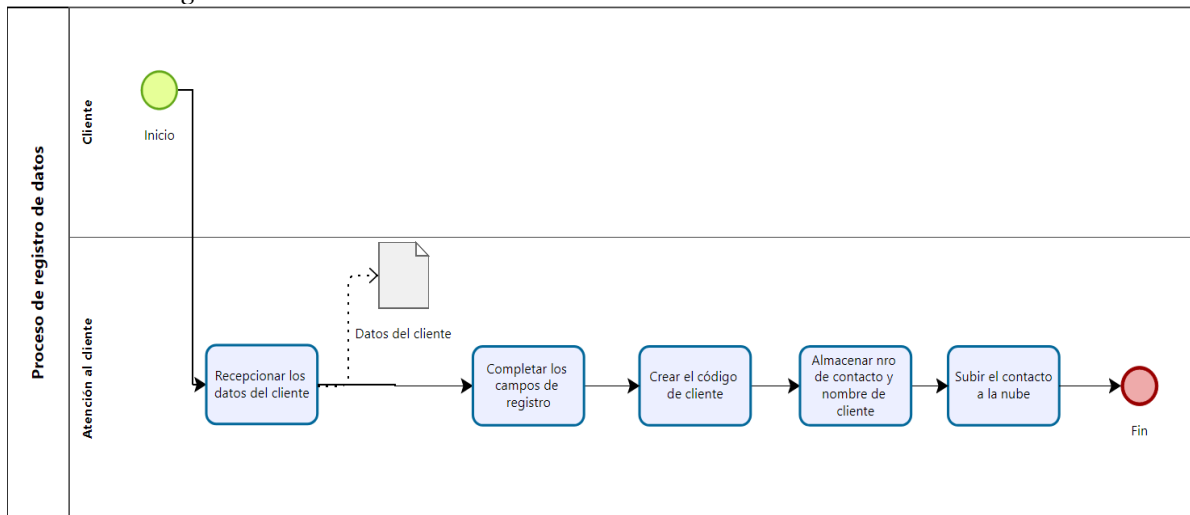
En esta fase, los clientes potenciales tienen su primer contacto con la empresa, el cual es crucial para poder generar una relación comercial satisfactoria. Para esta fase se han destacado la forma en que se maneja y almacena los datos del cliente que se contacta por primera vez.

4.5.1. Estrategia 2: Manejo y almacenamiento de datos de Clientes

Respecto a la segunda estrategia que se presentó, Manejo y almacenamiento de datos de Clientes, el proceso de cómo es que se almacenan y gestionan se presentan en el siguiente flujograma:

Figura 12.

Proceso de registro de datos de clientes

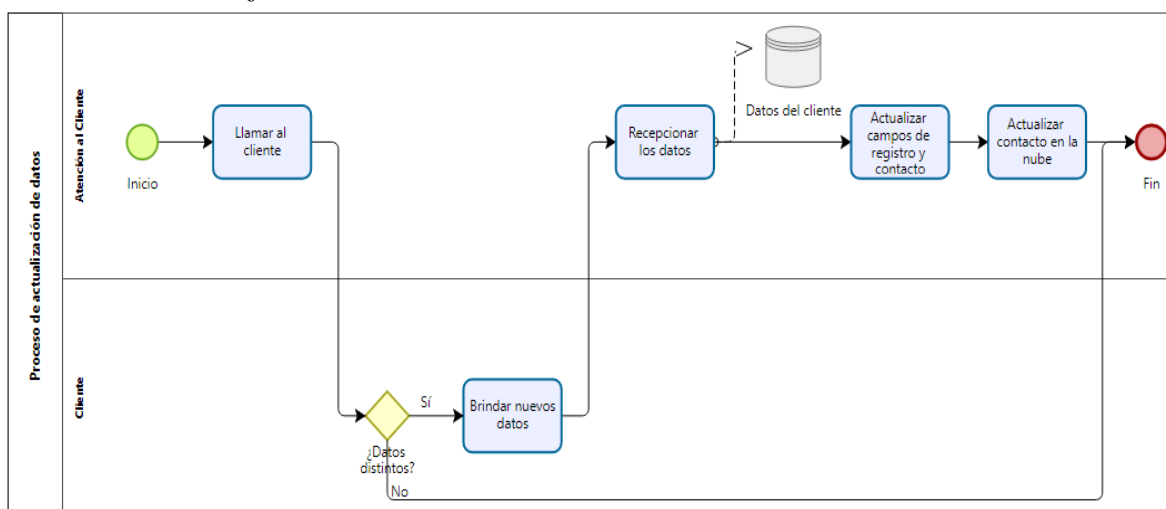


Nota. El proceso fue diseñado en BPMN para facilitar su visualización.

El proceso de registro de datos de clientes se lleva a cabo desde el primer contacto hasta la conclusión de la venta, lo que permite tener tiempo para obtener los datos necesarios para el contacto y ubicación de los clientes. Cada semana, se vendría dando lo que sería el agregar a nuevos clientes y sus contactos a la lista de *Google Contacts* de la empresa, con lo cual, si se decidiera cambiar de equipo celular para los contactos, se puede traspasar y respaldar todos los contactos de clientes existentes, además de que se buscaría siempre mantener la sincronización activa de contactos cuando el proceso de registro se realice. Dado que puede darse que los clientes sufran algún cambio en los datos de contacto que tengamos de ellos, se realizará cada año, durante la primera quincena de enero el proceso de actualización de datos, con lo que se podrá corroborar y de ser necesario, actualizar los datos de los clientes almacenados. El proceso se describe en el siguiente flujograma.

Figura 13.

Proceso de actualización de datos de clientes



Nota. El proceso fue diseñado en BPMN para facilitar su visualización.

Aunado a los procesos anteriormente mencionados, se instalará una política de seguridad de datos. El propósito de esta política es establecer pautas para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos sensibles de la empresa. Esta política se aplicará a todos los empleados, contratistas y terceros que manejen datos de la empresa. Algunos puntos a destacar serían los siguientes:

- El asistente administrativo será responsable de supervisar la implementación de la política hasta que se genere un área especializada en TI.
- Todos los empleados deben cumplir con las directrices de seguridad de datos y notificar cualquier incidente de seguridad.
- Todos los datos se clasifican en dos niveles: internos y públicos. Los datos internos incluyen información médica de pacientes, teléfonos y datos de contacto. Los datos públicos incluyen información de etiquetas de medicamentos que se encuentra en el dominio público, datos de contacto de la empresa y descripciones generales de la empresa, su historia y su misión, que se comparten públicamente en el sitio web de la empresa u otros materiales promocionales.
- Se asignarán permisos basados en roles para limitar el acceso a los datos sensibles y permitir el uso de datos necesarios para cumplir las funciones. Esto será mostrado de manera simple en la siguiente tabla:

Tabla 15.

Tabla de permisos para el personal de la empresa

Recurso / Acción	Ventas	Atención al Cliente	Almacén	Logística	Asistente administrativo	
Datos de Pacientes	Lectura y Escritura	Lectura y Escritura	Lectura	Lectura	Lectura y Escritura	y
Registros de Ventas	Lectura y Escritura	Lectura	Lectura	Lectura y Escritura	Lectura y Escritura	y
Datos de Inventario	Lectura	Lectura	Lectura y Escritura	Lectura y Escritura	Lectura y Escritura	y
Base de Datos de Clientes	Lectura	Lectura	Lectura	Lectura y Escritura	Lectura y Escritura	y
Sistemas de Seguridad	Sin acceso	Sin acceso	Sin acceso	Sin acceso	Lectura y Administración	y

Nota: Los permisos pueden ser ampliados y cambiados según sea necesario.

- Se realizarán copias de seguridad diarias de los datos y se mantendrán fuera del sitio. Esta política se aplica a todos los sistemas y datos críticos, incluyendo la información de pacientes, datos de inventario y otros datos sensibles. Se realizarán copias de seguridad regulares siguiendo una programación diaria y las copias de seguridad se almacenarán tanto en la nube como fuera de esta, en discos duros externos, para la mitigación de pérdida de datos. El formato de en qué se guardarán los datos será en *csv*.
- Se establecerán procedimientos de recuperación en caso de pérdida de datos. Un caso podría ser un ataque de *malware*, como un *ransomware*, infecta la red de la empresa y cifra los datos críticos de los registros de ventas y datos de clientes. Como resultado, los datos no son accesibles y se ha perdido el acceso a la información vital para la operación de la empresa. Los procesos de recuperación serían los siguientes:
 - Aislar la infección, desconectando el sistema infectado de la red para prevenir daños adicionales
 - Evaluar el alcance de la pérdida de datos, determinando que archivos y sistemas han sido afectados
 - Restaurar desde las copias de seguridad más recientes y restaurándolos ya sea mediante carga de los mismos o copia y reemplazo en el caso de datos de almacenamiento externo.

- Comprobar la integridad de los datos restaurados para garantizar que no se hayan dañado durante el proceso de recuperación
- Notificar a los departamentos relevantes y a la dirección sobre el incidente y recuperación.
- Investigar la causa del incidente y se toman medidas para evitar futuros casos, como aplicar actualizaciones de software y fortalecer las medidas de seguridad.
- Documentar todo el proceso de recuperación, incluyendo detalles sobre la pérdida de datos, acciones tomadas y resultados.
- Todos los empleados recibirán capacitación en seguridad de datos al inicio del año y de forma anual.
- Las violaciones de la política de seguridad de datos pueden resultar en medidas disciplinarias según su gravedad, incluyendo la terminación del empleo.

Tabla 16.
Sanciones por violación a política de seguridad de datos

Tipo de Violación	Sanciones
Acceso no autorizado a datos	Amonestación verbal
	Amonestación escrita
	Suspensión temporal sin sueldo
	Rescisión de contrato
Pérdida de datos por negligencia	Amonestación escrita
	Suspensión temporal sin sueldo
	Rescisión de contrato
Mal uso de datos de pacientes	Amonestación escrita
	Suspensión temporal sin sueldo
	Rescisión de contrato
Divulgación no autorizada de datos	Amonestación escrita
	Suspensión temporal sin sueldo
	Rescisión de contrato
Violación grave de la política de seguridad de datos	Rescisión de contrato inmediata

Nota: Tener en cuenta que las sanciones son progresivas y se van agravando en caso de reincidencia o grado de la falta.

- Esta política se revisará anualmente y se actualizará según sea necesario para abordar nuevas amenazas y regulaciones.

Ejemplo de impacto en atención al cliente: Un cliente realiza una compra en una tienda y proporciona su información de contacto. Esta información se registra en la base de datos de la empresa, junto con detalles sobre la compra realizada. A lo largo del tiempo, la empresa

puede utilizar esta información para ofrecer al cliente productos y servicios personalizados, lo que mejora la experiencia del cliente y fortalece la relación con la empresa.

4.6. Fase 3: Calificación según interés

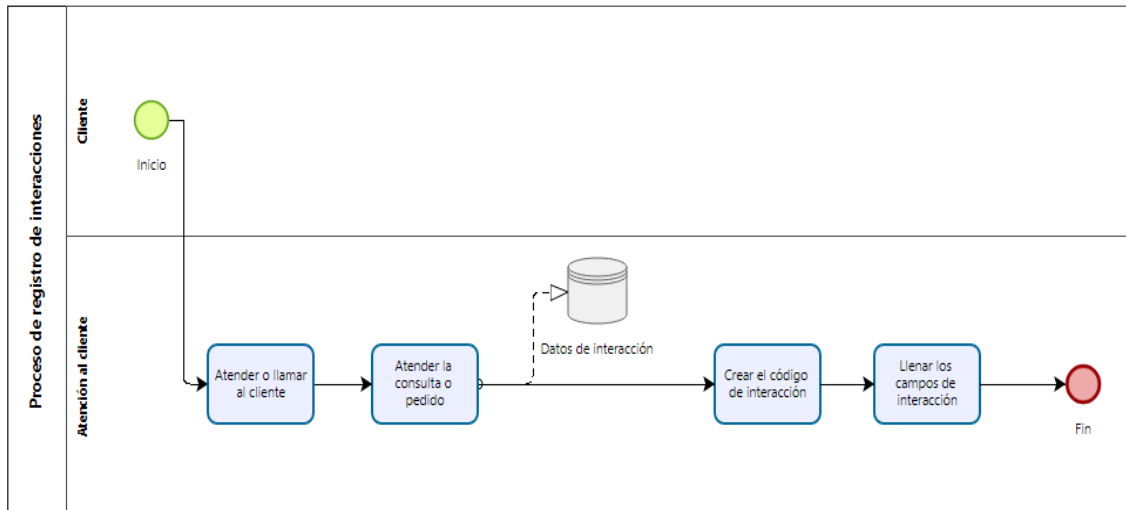
En esta fase, conociendo los datos del cliente y el pedido que tiene, se le califica el grado de interés que tenga en realizar una compra con nosotros. Para esto, se aplica una estrategia que permita realizar un seguimiento y dejar claro el grado de interés del cliente.

4.6.1. Estrategia 3: Registro Histórico de Interacciones con los clientes

Respecto a la tercera estrategia que se presentó, Registro Histórico de Interacciones con los clientes, el proceso de cómo es que se almacenan y gestionan se presentan en el siguiente flujograma:

Figura 14.

Proceso de registro de interacciones



Nota. El proceso fue diseñado en BPMN para facilitar su visualización.

El proceso de Registro Histórico de Interacciones con los clientes se lleva a cabo todos los días, ya sea que se dé una venta o no. Este proceso mantiene una estrecha relación con la herramienta de diagnóstico utilizada anteriormente, ya que consiste en mantener un registro de interacciones con los clientes en un horizonte de tiempo mayor. Cada semana, se vendría dando lo que sería el guardado de la copia de seguridad de del registro, con lo cual, si se diese el caso de cambio de equipo trabajo o pérdida de archivos locales, ser podría tener un respaldo. Además de que se buscaría siempre mantener la sincronización activa de del archivo cuando el proceso de registro se realice. Este proceso también esta sujetó a la política de seguridad de datos antes mencionada.

Ejemplo de impacto en atención al cliente: Un cliente realiza una consulta en línea sobre un producto específico y recibe una respuesta detallada de un representante de servicio al cliente. Esta interacción se registra en el historial del cliente, junto con detalles sobre el producto consultado y la respuesta proporcionada. En el futuro, la empresa puede utilizar esta información para ofrecer al cliente productos relacionados o para brindar un mejor servicio al cliente basado en su historial de consultas.

4.7. Fase 4: Oportunidad

Dentro de esta fase, ya separados según el grado de interés, a los clientes realmente interesados, se les propondrá las posibles ofertas que permitan realizar un cierre para la venta exitosa con ellos. Esto será manejado y registrado de la misma manera que en la fase anterior con la estrategia 3, Registro Histórico de Interacciones con los clientes.

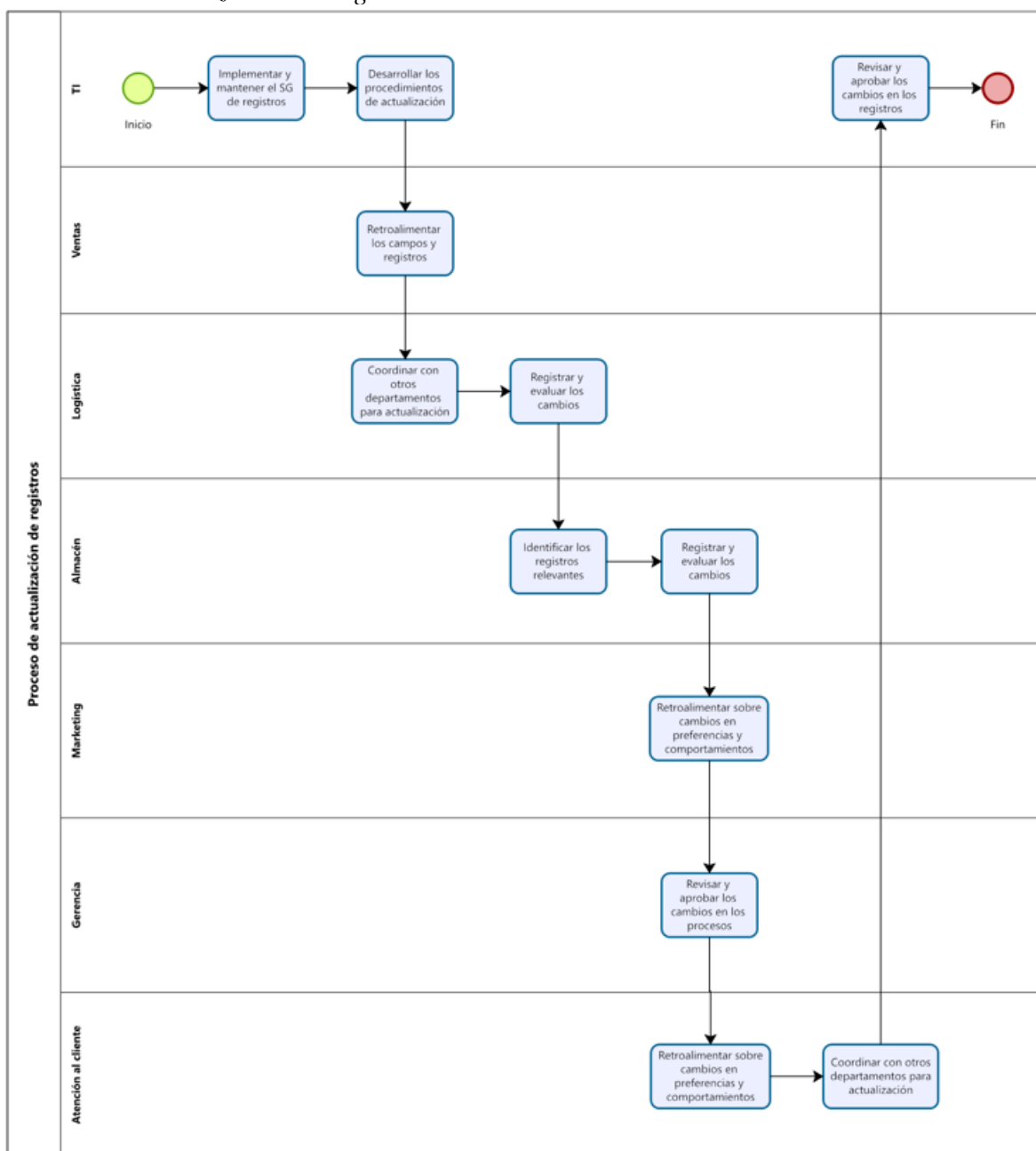
4.8. Fase 5: Negociación y cierre

En esta fase, por fin se cierra la venta, se decide el medio y la fecha en que se realizara, con lo que tanto el cliente como la empresa cumplen con su aspiración. Para esto se desarrollan las estrategias enfocadas en la ubicación física de las ventas y el registro actualizado de estas en la empresa que establece el flujo de trabajo.

4.8.1. Estrategia 5: Mantenimiento de registros actualizados

Respecto a la quinta estrategia que se presentó, mantenimiento de registros actualizados, el proceso es crucial para garantizar la precisión de la información, la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de las regulaciones. El proceso se presentará de manera grafica en la siguiente figura:

Figura 15.
Proceso de actualización de registros



Nota. Se utilizo el área de inventarios como símil del área de almacén.

A continuación, se explicará que se actualizará y se hará en cada área:

- **TI:** En esta área se hará la identificación de los sistemas de gestión de los registros, así como mantener el monitoreo de seguridad de los datos. Esto se hará diariamente cuando se actualicen los registros de las áreas correspondientes.

- **Ventas:** Aquí se hará registros de las transacciones y de oportunidades de ventas. Debido a esto la actualización de sus registros se harán de manera diaria.
- **Logística:** En esta área se mantendrán los registros de los envíos y la distribución de los productos. Debido a su naturaleza transaccional, también serán actualizados diariamente.
- **Inventarios:** Es aquí donde se mantendrán los registros de las existencias de productos, además de los movimientos de entrada y salida de los mismos. Al tener relación con ventas, las actualizaciones de sus registros serán de manera diaria.
- **Marketing:** Aquí se realizarán los registros de resultados de campañas, segmentación de los clientes y ciertos datos de preferencias. Ya que la mayoría de su trabajo es analítico y requiere tiempo, se espera que la actualización de sus registros sea mensual.
- **Gerencia:** En esta área se mantendrá la actualización de KPI's relevantes y el progreso de los objetivos estratégicos a largo plazo. Debido a que sus reportes tendrán efectos en los procesos de trabajo de la empresa, se espera que su actualización sea cada 2 meses, pero puede haber actualizaciones semanales en casos de evaluación.
- **Atención al cliente:** Aquí se llevará a cabo los registros de las interacciones con los clientes, además de la compilación de datos y seguimiento de servicio al cliente. El ciclo de actualización de los registros de esta área será diario.

Esta estrategia, como puede entenderse, engloba la condicionante de las otras estrategias, en las que se hablaba de registros con copias de seguridad. Como los demás procesos, también esta sujetó a la política de seguridad de datos antes mencionada.

Ejemplo de impacto en atención al cliente: Un cliente realiza una compra en línea y su información se registra en el sistema de ventas de la empresa. Esta información se actualiza automáticamente en el sistema de inventario para reflejar la cantidad de productos vendidos. Además, se actualiza el sistema de marketing para enviar al cliente ofertas personalizadas basadas en su historial de compras. Este proceso garantiza que los registros de la empresa estén siempre actualizados y precisos, lo que mejora la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

4.8.2. Estrategia 6: Servicio en el establecimiento

Respecto a la sexta estrategia que se presentó, Servicio en el establecimiento, referimos hacia el brindar un servicio en un nuevo establecimiento, por lo cual se maneja la posibilidad de reubicación, lo cual a su vez implica evaluar diversos factores antes de tomar una decisión estratégica. Los que presentaríamos como los más importantes serían:

- **Identificación de la Necesidad de Reubicación:** La identificación de la necesidad de reubicación es el primer paso crítico en el proceso de toma de decisiones. Algunos de los factores que lleven hacia la reubicación serían mejora de la eficiencia logística, presencia competitiva, entorno empresaria favorable, cambio de la demanda, costos operativos y opiniones de los *stakeholders*. Aquí, la empresa, al evaluar su situación actual y considerar si la reubicación puede ser beneficiosa para sus objetivos a largo plazo, decide que es correcto, pero debido a que desea primero estabilizarse en sus procesos, desplazará esta decisión para los próximos 2 años cuanto mucho.
- **Análisis del Mercado y Competencia:** El análisis del mercado y la competencia es esencial para evaluar las oportunidades y desafíos asociados con la reubicación. En este punto habría que tener mayor incidencia en el mercado, ya que no existe una competencia como tal hacia el rubro en el que se maneja la empresa. En caso aparecieran, los pasos a seguir serían los siguientes: listar a los competidores, evaluar sus capacidades, así como fortalezas y debilidades, evaluar los productos ofrecidos, sus precios y el segmento de clientes que poseyeran y evaluar las barreras que dificultarían su entrada al mercado.
- **Consulta con Stakeholders:** La consulta con *stakeholders* (partes interesadas) es fundamental para asegurar una toma de decisiones informada y para considerar las diversas perspectivas y necesidades de las partes involucradas. Aquí tendremos en cuenta la opinión de los empleados y los clientes, siendo en el caso de los clientes, debido a interacciones previas, el motivo de peso su ubicación distrital sabiendo que desean que la oficina de la empresa se encuentre más cerca de ellos.

Visto lo anterior, es que ante la posibilidad de que se diese el cambio de ubicación en el mediano plazo, se analizaran los datos actuales que se poseen y dar por el momento una ubicación distrital tentativa. Para esto se hará uso de los datos recabados de los clientes y se extraerá solamente el distrito al que pertenecen, excluyendo a clientes fuera de Arequipa en este análisis.

clientes. Según los datos recopilados, la mayor parte de los clientes se encuentran en los distritos de José Luis Bustamante y Ribero, Cercado, Paucarpata y Cayma. Estos distritos se encuentran contiguos entre sí, lo que los convierte en una opción viable para la ubicación distrital tentativa. Además, la consulta con los stakeholders, especialmente los clientes, ha revelado que prefieren que la oficina de la empresa esté más cerca de ellos, lo que respalda la elección de estos distritos como ubicación tentativa. Con esta información, la empresa puede planificar con mayor certeza su posible reubicación en el mediano plazo, asegurando que la nueva ubicación sea estratégica y beneficie tanto a la empresa como a sus clientes.

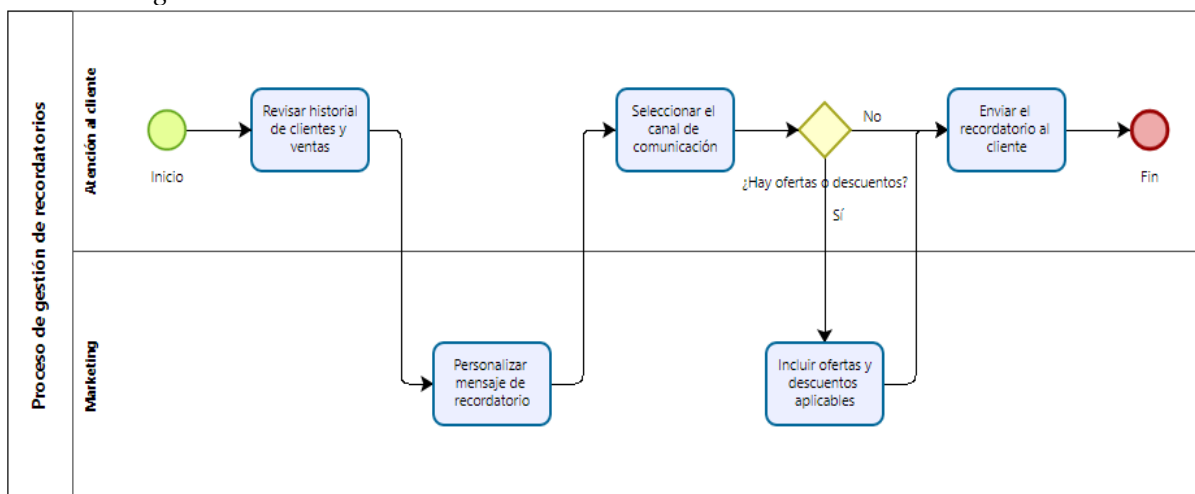
4.9. Fase 6: Post Venta y Retención

En esta fase, se busca mantener al cliente hasta que cumpla con su ciclo de vida que para el caso es que se mantenga comprando hasta que su receta expire, además de construir relaciones a largo plazo. A lo largo del ciclo de vida de nuestros clientes, el cual es cambiante debido a que no todos tienen la misma duración, se puede llegar a contactarlos principalmente de manera telefónica, canal WhatsApp y presencial tanto en hospitales como en las entregas. Aquí se tiene a la tercera (Registro histórico interacciones del cliente), la cuarta (Gestión de recordatorios) y la séptima estrategia (Programa de fidelidad), las cuales abarcan este punto y busca mejorar nuestro contacto con los clientes. Se explicaran la cuarta y la y séptima estrategia, ya que la tercera estrategia ya fue explicada anteriormente.

4.9.1. Estrategia 4: Gestión de Recordatorios

Respecto a la cuarta estrategia que se presentó, Gestión de Recordatorios, el proceso es fundamental para mantener relaciones comerciales sólidas, asegurar la satisfacción del cliente y fomentar la continuidad del negocio. El proceso de cómo se gestionará será el siguiente:

Figura 17.
Proceso de gestión de recordatorios



Nota. El proceso fue diseñado en BPMN para facilitar su visualización.

El proceso de Gestión de Recordatorios se lleva a cabo todos los días, imperantemente el día anterior a la fecha definida antes de enviar el recordatorio para la selección de clientes a quienes se les enviara. Al igual otras estrategias, se tendrá un registro de recordatorios y cada semana, se procederá con el guardado de la copia de seguridad del registro, con lo cual, si se diese el caso de cambio de equipo trabajo o pérdida de archivos locales, ser podría tener un respaldo. Además de que se buscaría siempre mantener la sincronización activa de del archivo cuando el proceso de registro se realice. Este proceso también esta sujetó a la política de seguridad de datos antes mencionada.

Ejemplo de impacto en atención al cliente: Un cliente recibe un recordatorio por mensaje de texto el día antes de que según el sistema vayan a acabársele los medicamentos para renovar su receta. Este recordatorio le ayuda a recordar su receta y le permite prepararse adecuadamente. El cliente aprecia el recordatorio y se siente bien atendido por la empresa, lo que mejora su percepción de la misma.

4.9.2. Estrategia 7: Programa de fidelidad

Respecto a la séptima estrategia planteada, programa de fidelidad, puede ser una estrategia efectiva para retener clientes existentes, fomentar la repetición de compras. Algunas acciones que se pueden tener en cuenta para este programa de fidelidad podrían ser:

- **Recompensas Personalizadas:** Este enfoque se basa en el análisis detallado del historial de compras de cada cliente. Al comprender las preferencias y necesidades individuales, la empresa puede ofrecer recompensas específicas, tales como descuentos personalizados en medicamentos que los clientes adquieren regularmente o Delivery

gratuito en caso de ser clientes frecuentes en la adquisición de su medicamento producto de su tratamiento.

- **Descuentos Exclusivos por programa de referidos:** La implementación de un programa de referidos en el programa de fidelización permite a los clientes actuales referir a otros, expandiendo la base de clientes de manera rentable. Este enfoque utiliza el poder del boca a boca para atraer nuevos clientes, fortaleciendo la lealtad y proporcionando beneficios tanto para los referentes como para los nuevos clientes. Además, la facilidad tecnológica y la retroalimentación valiosa hacen que sea una estrategia efectiva en términos de crecimiento y participación del cliente. Revisando la posibilidad de descuento, se ve que se puede realizar un descuento del 1% del precio del medicamento a quien refiera y quien sea referido, el cual es acumulable, en caso se dé más de una ocasión.
- **Descuentos por compras adicionales:** La implementación de descuentos por compras adicionales ofrece una oportunidad estratégica para incrementar las ventas y fomentar la lealtad del cliente. Al proporcionar incentivos financieros, como descuentos proporcionales al monto total de la compra, la empresa motiva a los clientes a realizar transacciones repetidas, mejorando la retención y generando un aumento en el valor del cliente a largo plazo. Revisando los precios de los medicamentos y los márgenes de costos, se estipuló que se podría poner el descuento en 5% por unidad adicional.
- **Cumpleaños y Aniversarios:** Durante estas fechas especiales, se ofrecen un descuento exclusivo en su próxima compra de medicamento de 5%, en caso de ser su cumpleaños y de 2% en caso de aniversario. Esto viene aunado a un mensaje mediante WhatsApp, ya que es el canal por el que se suele comunicar la empresa. Esta estrategia personalizada no solo demuestra el compromiso de la empresa con sus clientes, sino que también busca fortalecer los lazos emocionales y crear experiencias positivas que fortalezcan la lealtad a largo plazo.
- **Compromiso Dinámico:** Se refiere a la creación regular de eventos y en mantener actualizadas las redes sociales para fomentar una interacción activa con los clientes. Proporciona un canal vital para compartir noticias, promociones y contenido relevante, fortaleciendo la presencia de la empresa en línea y construyendo una comunidad comprometida. Este enfoque dinámico no solo mejora la visibilidad, sino que también promueve la participación continua y la lealtad del cliente.

Ejemplo de impacto en atención al cliente: Un cliente se une al programa de fidelidad de la empresa con lo que recibe descuentos exclusivos por referir a nuevos clientes al programa de fidelidad. Esta estrategia ayuda a la empresa a retener a sus clientes existentes y a atraer a nuevos clientes, aumentando así sus ventas y su base de clientes.

4.10. Indicadores Clave de Desempeño (KPI):

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) que se emplearán en nuestro Customer Relationship Management (CRM) serán los mismos que se propusieron previamente para evaluar la empresa durante la fase anterior de su implementación. A continuación, se enumerarán nuevamente en la tabla que se presenta a continuación:

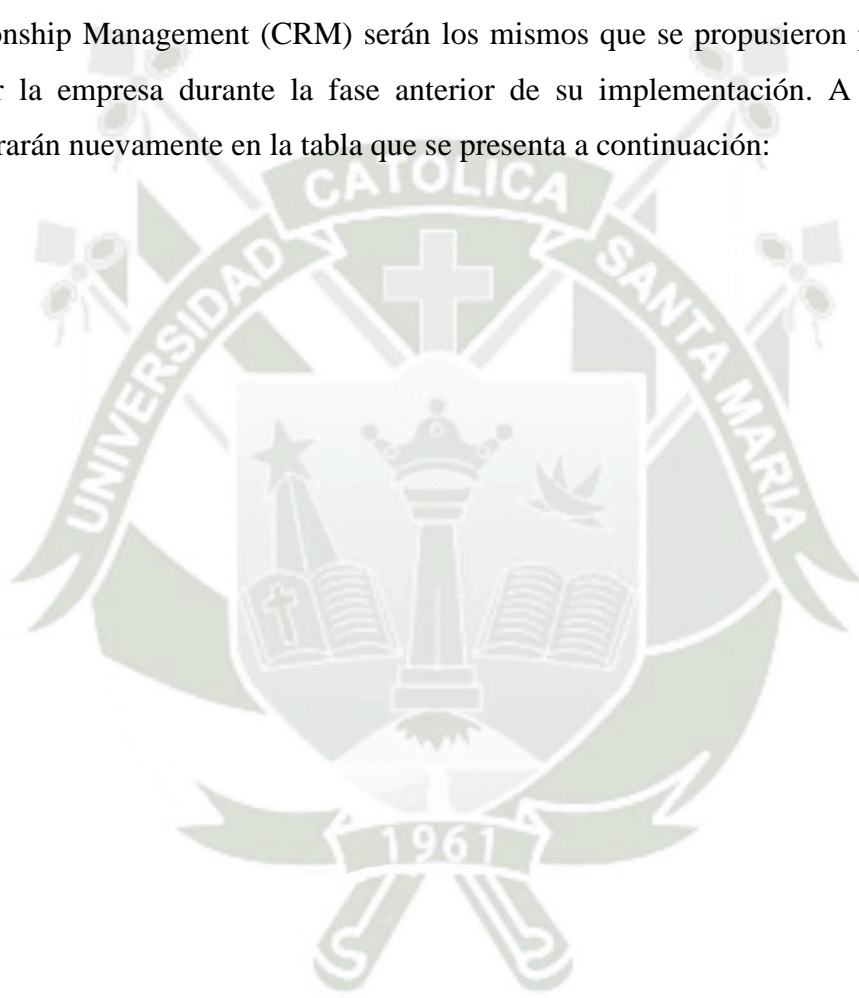


Tabla 18.

Tabla de Indicadores Clave de Desempeño

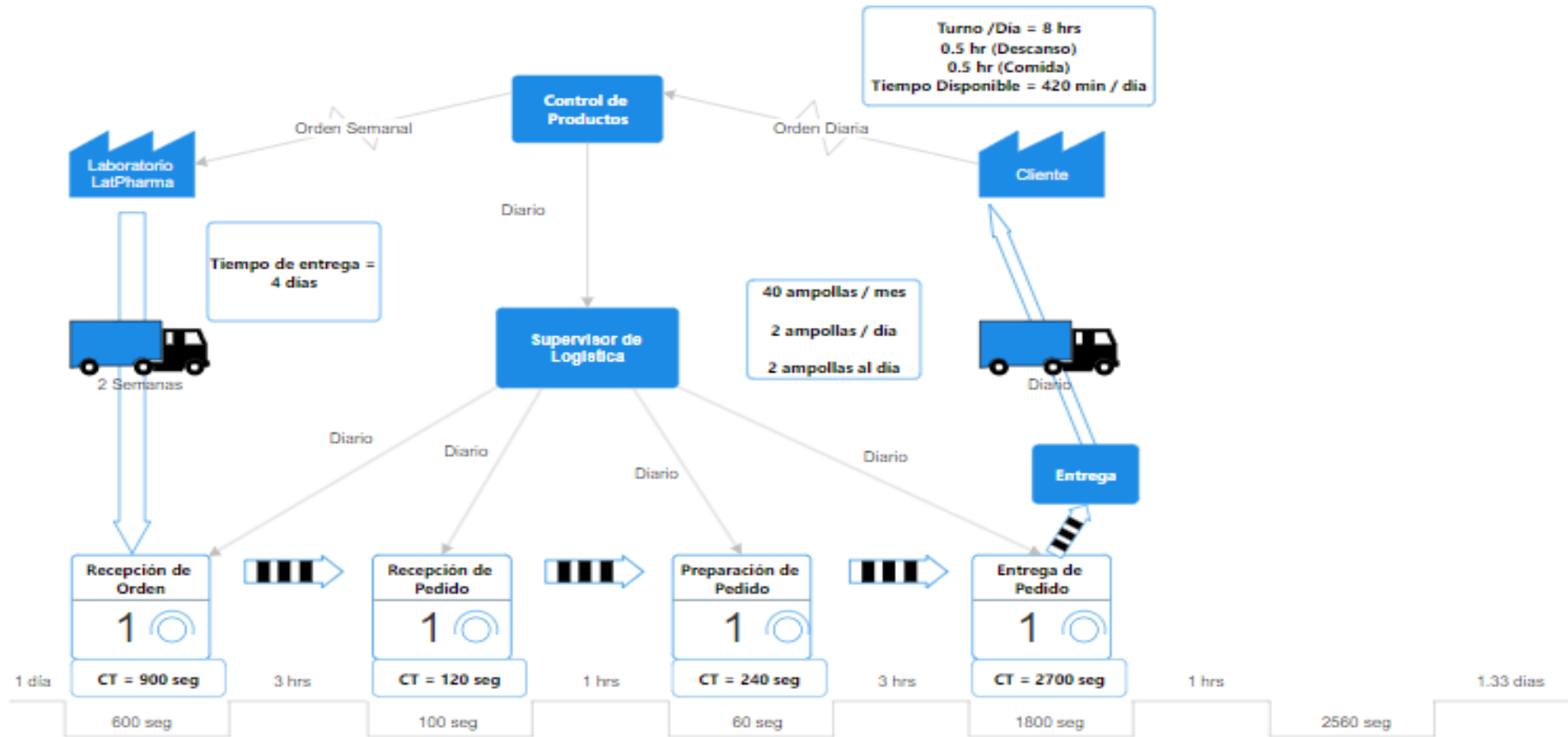
Variables	Indicadores	Valores	Unidad de medida
Implementación de CRM	Numero de atenciones adicionales para concretar una venta en promedio	1.03	Atenciones
	Número de clientes que han recibido recomendaciones de productos basadas en sus necesidades y preferencias/total de clientes.	51.39%	Porcentaje
	Variación % del total de ventas realizadas por el equipo de ventas	59.14%	Porcentaje
	Tiempo promedio de respuesta de un ticket de soporte.	02:27	Minutos
	% de atención de ciclo de vida del cliente	61.0%	Porcentaje
	Valor promedio de venta por cliente: Total de ventas / Número total de clientes.	S/ 434.59	Soles
	Tiempo promedio de respuesta por consulta de cliente	01:38	Minutos
	Tasa de Resolución en el Primer Contacto: (Número de problemas resueltos en el primer contacto / Total de problemas reportados) * 100.	80.00%	Porcentaje
Atención del cliente	Tiempo promedio de resolución de problemas o reclamos de clientes.	02:27	Minutos
	% de quejas que se son recurrentes de un mismo cliente.	1.00%	Porcentaje
	Índice de satisfacción general del cliente: (Número de respuestas positivas en encuestas de satisfacción en general/ Total de respuestas) * 100.	82%	Porcentaje
	NPS – Probabilidad de que recomienden la empresa o productos a un amigo o familiar en una escala de 0-10	56.8%	Porcentaje

Nota. Los valores mostrados fueron obtenidos en base a documentos de tesis relacionadas y datos de los meses de Octubre a Diciembre.

4.11. Tiempo de Ciclo con Mejoras (VSM Mejorado)

Figura 18.

VSM del proceso con mejoras



Nota. Este VSM fue adaptado para reflejar el proceso de atención al cliente y preparación de su pedido.

Con las mejoras propuestas, el proceso de trabajo sigue dividiéndose en cuatro etapas principales. Se mantiene la evaluación en la línea de productos con mayor rotación, pero ahora realizamos pedidos a nuestro proveedor cada dos semanas y los recibimos en un plazo de 4 días. Debido al aumento en la demanda de este producto, procesamos el primer pedido prontamente, llevando a cabo la recepción y preparación en el mismo día. Considerando los tiempos entre cada etapa, el ciclo total se completa en 1.33 días.



4.12. Comparación de resultados con valores iniciales

Tabla 19.

Tabla Comparativa de Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	VALORES INICIALES	VALORES POSTERIORES	CAMBIO	RESULTADO
Implementación de CRM	Numero de atenciones adicionales para concretar una venta en promedio	Atenciones	2	1.03	0.97	Reducción
	Número de clientes que han recibido recomendaciones de productos basadas en sus necesidades y preferencias/total de clientes.	Porcentaje	34.48%	51.39%	16.91%	Aumento
	Variación % del total de ventas realizadas por el equipo de ventas	Porcentaje	-37.88%	59.14%	97.02%	Aumento
	Tiempo promedio de respuesta de un ticket de soporte.	Minutos	02:48	02:27	00:21	Reducción
	% de atención de ciclo de vida del cliente	Porcentaje	40.40%	61.00%	20.60%	Aumento
	Valor promedio de venta por cliente: Total de ventas / Número total de clientes.	Soles	S/ 330.09	S/ 434.59	S/ 104.50	Aumento
Atención del cliente	Tiempo promedio de respuesta por consulta de cliente	Minutos	02:45	01:38	01:07	Reducción
	Tasa de Resolución en el Primer Contacto: (Número de problemas resueltos en el primer contacto / Total de problemas reportados) * 100.	Porcentaje	66.67%	80.00%	13.33%	Aumento
	Tiempo promedio de resolución de problemas o reclamos de clientes.	Minutos	03:16	02:27	00:49	Reducción
	% de quejas que se son recurrentes de un mismo cliente.	Porcentaje	4.00%	1.00%	3.00%	Reducción
	Índice de satisfacción general del cliente: (Número de respuestas positivas en encuestas de satisfacción en general/ Total de respuestas) * 100.	Porcentaje	63%	82%	19%	Aumento
	NPS – Probabilidad de que recomienden la empresa o productos a un amigo o familiar en una escala de 0-10	Porcentaje	33.2%	56.8%	23.6%	Aumento

Nota. Se muestra la comparativa entre el antes y después de la implementación del CRM, junto con su respectivo cambio.

Al aplicar las estrategias sugeridas por la investigación, se ha logrado obtener cambios en los diferentes indicadores de las variables, siendo de los más notorios los que se encuentran dentro de Atención al cliente. Allí se logró reducir a casi la mitad el tiempo de respuesta por consulta de cliente, casi se logró alcanzar el estándar de satisfacción general del cliente (a solo 1 por ciento) y se superó el NPS nacional.

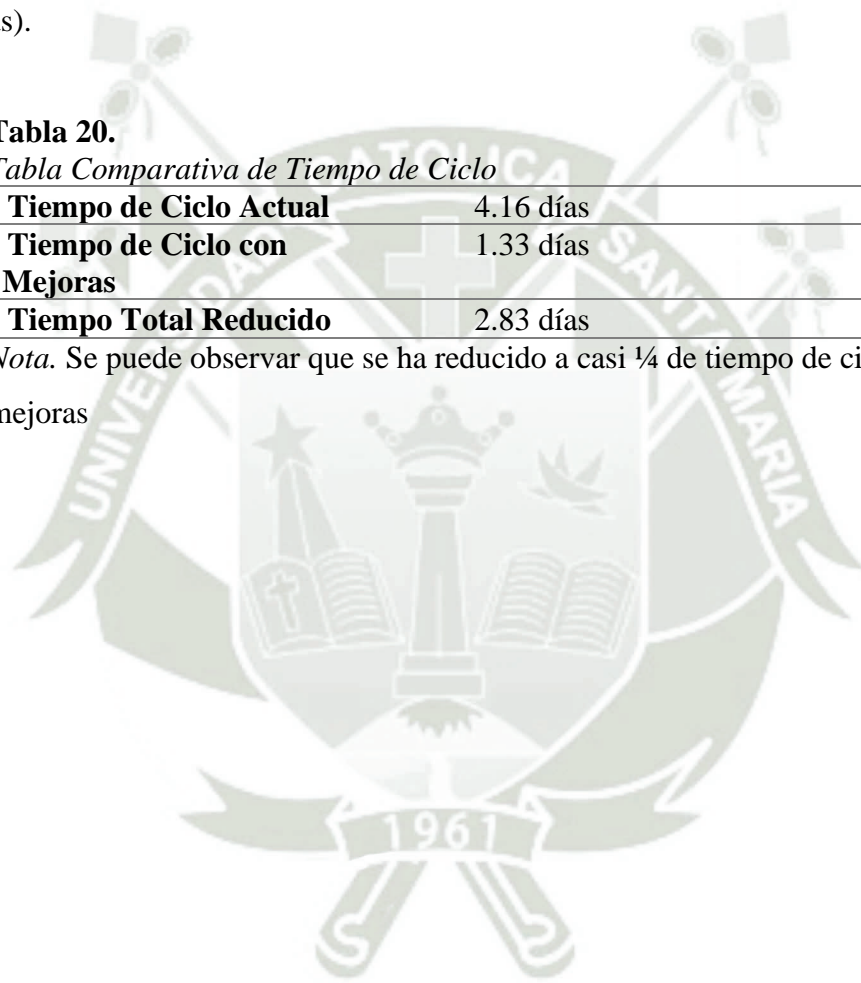
Así mismo como en la tabla anterior, se presenta la siguiente tabla con el cambio que se ha dado entre los tiempos de ciclo luego de la aplicación de las estrategias (ciclo con mejoras).

Tabla 20.

Tabla Comparativa de Tiempo de Ciclo

Tiempo de Ciclo Actual	4.16 días
Tiempo de Ciclo con Mejoras	1.33 días
Tiempo Total Reducido	2.83 días

Nota. Se puede observar que se ha reducido a casi $\frac{1}{4}$ de tiempo de ciclo actual con las mejoras



CAPÍTULO V

5. VIABILIDAD ECONÓMICA

Este capítulo versa sobre la viabilidad económica de la implementación de las distintas estrategias relativas al CRM que hemos presentado. Hay que saber que la adopción de un CRM no sólo representa una estrategia de tecnología, no es un simple cambio de sistema o aplicación, sino un cambio en la forma en que la empresa interactúa con sus clientes. Se verá si la incorporación puede aumentar la eficiencia, centrarlo más en como empresa de servicios en lo que son productos o en cuanto a ventas y, probablemente más importante aún, mejorar la fidelización. A través de un análisis exhaustivo de costos, beneficios e impacto previsible sobre procesos comerciales, vamos a intentar sentar una sólida base para evaluar la rentabilidad y la factibilidad económica de esta importante iniciativa.

5.1. Costeo de la propuesta

5.1.1. Visitadores médicos

Los costos en los que se incurrieron se componen principalmente en el costo de los materiales a entregar a los médicos, los presentes que se les harán en las fechas importantes y la redacción y revisión de un manual de la estrategia. Lo referente a los incentivos se manejan dentro de los mismos costos de los medicamentos, por lo que ya se cubren dentro de las ventas de estos.

Tabla 21.
Tabla detallada costos estrategia 1

Actividad	Cantidad de Horas Hombre/Clientes anual	Costo por hora/cliente	Total Parcial
Materiales a entregar	120 horas	S/ 7.14	S/ 856.80
Presentes a entregar	60 horas	S/ 7.14	S/ 428.40
Redacción y revisión del manual de la estrategia	10 horas	S/ 7.14	S/ 71.40
Total Anual			S/ 1356.60

Nota. Los costos de esta estrategia solo implican horas hombre.

La anterior tabla muestra la cantidad de horas hombre que se tardarían en realizar las actividades relativas a la estrategia 1, calculadas en horas hombres anuales. El costo por hora fue calculado en base a el total de horas efectivas que trabaja en un mes (7 horas * 5 días *

4 semanas = 140 horas) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora (S/. 1000 / 140 horas).

5.1.2. Manejo y almacenamiento de datos

Los costos en los que se incurrieron se componen principalmente en el costo de obtención de datos de los clientes, la actualización anual de los datos de los mismos y la redacción y revisión de un manual de la estrategia.

Tabla 22.
Tabla detallada costos Estrategia 2

Actividad	Cantidad de Horas Hombre/Clientes anual	Costo por hora/cliente	Total Parcial
Registro de contactos	33.6 horas	S/ 7.14	S/ 240.00
Actualización de Contactos	2.8 horas	S/ 7.14	S/ 20.00
Redacción y revisión del manual de la estrategia	10 horas	S/ 7.14	S/ 71.40
Total Anual			S/ 331.40

Nota. Los costos de esta estrategia solo implican horas hombre.

La anterior tabla muestra la cantidad de horas hombre que se tardarían en realizar las actividades relativas a la estrategia 2, calculadas en horas hombres anuales. El costo por hora fue calculado en base a el total de horas efectivas que trabaja en un mes (7 horas * 5 días * 4 semanas = 140 horas) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora (S/. 1000 / 140 horas).

5.1.3. Registro histórico interacciones del cliente

Los costos en los que se incurrieron se componen principalmente en el costo de tiempo gastado en registrar cada interacción.

Tabla 23.
Tabla detallada costos Estrategia 3

Actividad	Cantidad de Horas Hombre/Clientes anual	Costo por hora/cliente	Total Parcial
Registro de interacciones	33.6 horas	S/ 7.14	S/ 240.00
Redacción y revisión del manual de la estrategia	10 horas	S/ 7.14	S/ 71.40
Total Anual			S/ 311.40

Nota. Los costos de esta estrategia solo implican horas hombre.

La anterior tabla muestra la cantidad de horas hombre que se tardarían en realizar las actividades relativas a la estrategia 3, calculadas en horas hombres anuales. El costo por hora fue calculado en base a el total de horas efectivas que trabaja en un mes (7 horas * 5 días * 4 semanas = 140 horas) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora (S/. 1000 / 140 horas).

5.1.4. Gestión de recordatorios

Los costos en los que se incurrieron se componen principalmente en el costo de revisar los registros para definir los recordatorios del día a día y redactar los mismos de manera personalizada.

Tabla 24.
Tabla detallada costos Estrategia 4

Actividad	Cantidad de Horas Hombre/Clientes anual	Costo por hora/cliente	Total Parcial
Registro de recordatorios	40 horas	S/ 7.14	S/ 1,713.60
Redacción y revisión del manual de la estrategia	10 horas	S/ 7.14	S/ 71.40
Total Anual			S/ 1,785.00

Nota.

Los costos de esta estrategia solo implican horas hombre.

La anterior tabla muestra la cantidad de horas hombre que se tardarían en realizar las actividades relativas a la estrategia 4, calculadas en horas hombres anuales. El costo por hora fue calculado en base a el total de horas efectivas que trabaja en un mes (7 horas * 5 días * 4 semanas = 140 horas) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora (S/. 1000 / 140 horas).

4 semanas = 140 horas) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora (S/. 1000 / 140 horas).

5.1.5. Mantenimiento de registros actualizados

Los costos en los que se incurrieron se componen principalmente en el costo conjunto generado por los distintos departamentos para el mantenimiento de los registros actualizados a lo largo del año.

Tabla 25.
Tabla detallada costos Estrategia 5

Actividad	Cantidad de Horas Hombre/Clientes anual	Costo por hora/cliente	Total Parcial
Revisión y registros de TI	480 horas	S/ 7.14	S/ 3,427.2
Revisión y registros de Ventas	160 horas	S/ 7.14	S/ 1,142.40
Revisión y registros de Logística	160 horas	S/ 7.14	S/ 1,142.40
Revisión y registros de Inventarios	160 horas	S/ 7.14	S/ 1,142.40
Revisión y registros de Marketing	24 horas	S/ 7.14	S/ 171.36
Revisión y registros de Gerencia	24 horas	S/ 7.14	S/ 171.36
Revisión y registros de Atención al Cliente	200 horas	S/ 7.14	S/ 1,428.00
Redacción y revisión del manual de la estrategia	10 horas	S/ 7.14	S/ 71.40
Total Anual			S/ 8,696.08

Nota. Los costos de esta estrategia solo implican horas hombre.

La anterior tabla muestra la cantidad de horas hombre que se tardarían en realizar las actividades relativas a la estrategia 5, calculadas en horas hombres anuales. El costo por hora fue calculado en base a el total de horas efectivas que trabaja en un mes (7 horas * 5 días * 4 semanas = 140 horas) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora (S/. 1000 / 140 horas).

5.1.6. Servicio en el establecimiento

Los costos en los que se incurrieron se componen principalmente en el costo de reunión de los diferentes departamentos y de estudio de mercado.

Tabla 26.
Tabla detallada costos Estrategia 6

Actividad	Cantidad de Horas Hombre/Clientes anual	Costo por hora/cliente	Total Parcial
Reunión para toma de decisiones de posibilidad de reubicación	144 horas	S/ 7.14	S/ 1,028.16
Redacción y revisión manual de la estrategia	10 horas	S/ 7.14	S/ 71.40
Total Anual			S/ 1,099.56

Nota. Los costos de esta estrategia solo implican horas hombre.

La anterior tabla muestra la cantidad de horas hombre que se tardarían en realizar las actividades relativas a la estrategia 6, calculadas en horas hombre anuales. El costo por hora fue calculado en base a el total de horas efectivas que trabaja en un mes (7 horas * 5 días * 4 semanas = 140 horas) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora (S/. 1000 / 140 horas).

5.1.7. Programa de fidelidad

Los costos en los que se incurrieron se componen principalmente en los descuentos hacia los clientes, ya sea por referidos, cantidad de productos, cumpleaños y aniversario de la empresa.

Tabla 27.
Tabla detallada costos Estrategia 7

Actividad	Cantidad de Horas Hombre/Clientes anual	Costo hora/cliente	por	Total Parcial
Recompensa Personalizada	0.28 clientes	S/ 330.09		S/ 92.43
Descuentos referidos	por 2 clientes	S/ 330.09		S/ 660.18
Descuento cantidad productos	por de 0.85 clientes	S/ 330.09		S/ 280.58
Descuento cumpleaños	por 3.9 clientes	S/ 330.09		S/ 1287.35
Descuento Aniversario	por 1.56 clientes	S/ 330.09		S/ 514.94
Compromiso dinámico	72 horas	S/ 7.14		S/ 514.08
Redacción y revisión manual de la estrategia	de la 10 horas	S/ 7.14		S/ 71.40
Total Anual				S/ 3420.96

Nota. Los costos de esta estrategia implican horas hombre y cantidad de clientes.

La anterior tabla muestra la cantidad de horas hombre que se tardarían en realizar las actividades relativas a la estrategia 7 y la cantidad de clientes aproximada al calculo que impactaría. Aclaración que no es la cantidad real de clientes a impactar, sino el cálculo del total con el porcentaje de descuento referente a cada actividad detallada en el inciso correspondiente. El costo por hora fue calculado en base a el total de horas efectivas que trabaja en un mes ($7 \text{ horas} * 5 \text{ dias} * 4 \text{ semanas} = 140 \text{ horas}$) y el sueldo promedio del trabajador en un mes. (S/. 1000), dejando el costo por hora en S/. 7.14/hora ($S/. 1000 / 140 \text{ horas}$). El costo por cliente es el promedio de gasto de los clientes en el periodo de estudio (S/.14194 en los meses de Agosto – Octubre) y la cantidad de los mismos (43 clientes), dejando este costo por cliente en un valor de S/. 330.09/cliente ($S/. 14194 / 43 \text{ clientes}$).

5.1.8. Resumen de costos de la propuesta

Tabla 28.

Tabla de consolidado de costos de estrategias

N° de Estrategia	Descripción de Estrategia	Costo
1	Visitadores Médicos	S/ 1356.60
2	Manejo y almacenamiento de datos	S/ 331.40
3	Registro histórico interacciones del cliente	S/ 311.40
4	Gestión de recordatorios	S/ 1,785.00
5	Mantenimiento de registros actualizados	S/ 8696.52
6	Servicio en el establecimiento	S/ 1,099.56
7	Programa de fidelidad	S/ 3,420.96
	Total Anual	S/ 17001.44

Nota. Las estrategias más costosas son la de mantenimiento de registros actualizados y el programa de fidelidad.

5.2. Beneficios de la propuesta

5.2.1. Ahorro esperado por la implementación de visitadores médicos

Al implementar la estrategia de visitadores médicos se logrará ahorrar S/ 4,951.25 del costo que nos causa la ineficiencia del primer contacto y la poca accesibilidad del establecimiento. Este costo será eliminado en esa medida ya que el tamaño de la demanda de clientes llegará a aumentar al mejorar las relaciones con los médicos, lo que se traduce en un aumento en el nivel de ventas.

Tabla 29.

Tabla de ahorro esperado por Estrategia 1

Estrategia	Ahorro Esperado
Visitadores médicos	S/ 4,951.35

Nota. El cálculo del ahorro esperado se basa en el costo de las causas resueltas.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

- Se ahorra parte del costo nos causa la ineficiencia del primer contacto, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 3961.08 (S/.15844.32 / 4).
- Se ahorra parte del costo nos causa la poca accesibilidad del establecimiento, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 990.27 (S/.3961.08 / 4).

5.2.2. Ahorro esperado por la implementación de un proceso de manejo y almacenamiento de datos

Al implementar la estrategia de manejo y almacenamiento de datos se logrará ahorrar S/. 3,961.08 del costo que nos causan la ineficiencia del primer contacto. Este costo será eliminado en esa medida ya que al tener un proceso estándar del manejo de los datos y almacenamiento evitará que se pierdan ventas continuadas, además de poder registrar la información correcta tanto del cliente como de su pedido y poder tener un primer contacto exitoso.

Tabla 30.

Tabla de ahorro esperado por Estrategia 2

Estrategia	Ahorro Esperado
Manejo y almacenamiento de datos	S/ 3,961.08

Nota. El cálculo del ahorro esperado se basa en el costo de las causas resueltas.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

- Se ahorra parte del costo nos causa la ineficiencia del primer contacto, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 3961.08 ($S/.15844.32 / 4$).

5.2.3. Ahorro esperado por la implementación de un registro histórico interacciones del cliente

Al implementar la estrategia de registro histórico interacciones del cliente se logrará ahorrar S/. 3,961.08 del costo que nos causan la ineficiencia del primer contacto. Este costo será eliminado en esa medida ya que permitirá estimar demanda futura en base a información histórica, además de conocer su comportamiento de compras. Aunado a esto está el conocer el trato con los clientes en dichas interacciones y mejorar la atención al cliente en los aspectos necesarios.

Tabla 31.

Tabla de ahorro esperado por Estrategia 3

Estrategia	Ahorro Esperado
Registro histórico interacciones del cliente	S/ 3,961.08

Nota. El cálculo del ahorro esperado se basa en el costo de las causas resueltas.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

- Se ahorra parte del costo nos causa la ineficiencia del primer contacto, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 3961.08 (S/.15844.32 / 4).

5.2.4. Ahorro esperado por la implementación de una gestión de recordatorios

Al implementar la estrategia de gestión de recordatorios se logrará ahorrar S/. 3,961.08 del costo que nos causan la ineficiencia del primer contacto. Este costo será eliminado en esa medida ya que al tener información de clientes a los que su ciclo de vida aún no ha termina, se les hará el seguimiento para concluirlo correctamente, pudiendo corregir algún error que pudiese haberse dado en el primer contacto o mejorando nuestra relación con el cliente.

Tabla 32.

Tabla de ahorro esperado por Estrategia 4

Estrategia	Ahorro Esperado
Gestión de recordatorios	S/ 3,961.08

Nota. El cálculo del ahorro esperado se basa en el costo de las causas resueltas.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

- Se ahorra parte del costo nos causa la ineficiencia del primer contacto, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 3961.08 (S/.15844.32 / 4).

5.2.5. Ahorro esperado por la implementación de un mantenimiento de registros actualizados

Al implementar la estrategia de mantenimiento de registros actualizados se logrará ahorrar S/. 990.27 del costo que nos causan la poca accesibilidad del establecimiento. Este costo será eliminado en esa medida ya que se evitará tener datos obsoletos en la empresa, además de brindar un mejor servicio en la atención a los clientes con información verídica actualizada.

Tabla 33.

Tabla de ahorro esperado por Estrategia 5

Estrategia	Ahorro Esperado
Mantenimiento de registros actualizados	S/ 990.27

Nota. El cálculo del ahorro esperado se basa en el costo de las causas resueltas.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

- Se ahorra parte del costo nos causa la poca accesibilidad del establecimiento, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 990.27 (S/.3961.08 / 4).

5.2.6. Ahorro esperado por la implementación de un servicio en el establecimiento

Al implementar la estrategia de mantenimiento de servicio en el establecimiento se logrará ahorrar S/. 990.27 del costo que nos causan la poca accesibilidad del establecimiento. Este costo será eliminado en esa medida ya que se mejorará la localización del establecimiento en el que se realizan la operación, abriendo la puerta a nuevos clientes que pudiesen estar distantes de la empresa geográficamente.

Tabla 34.

Tabla de ahorro esperado por Estrategia 6

Estrategia	Ahorro Esperado
Servicio en el establecimiento	S/ 990.27

Nota. El cálculo del ahorro esperado se basa en el costo de las causas resueltas.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

- Se ahorra parte del costo nos causa la poca accesibilidad del establecimiento, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 990.27 (S/.3961.08 / 4).

5.2.7. Ahorro esperado por la implementación de un programa de fidelidad

Al implementar la estrategia un programa de fidelidad se logrará ahorrar S/. 990.27 del costo que nos causan la poca accesibilidad del establecimiento. Este costo será eliminado en esa medida ya que por medio de los diferentes beneficios y descuentos que se tienen en el programa, incentivan a que los clientes se concluyan y mantengan su ciclo de vida con nosotros, a su vez que atraen a nueva clientela de forma indirecta a través de referidos de ser el caso, con lo que aumenta la demanda y las ventas.

Tabla 35.

Tabla de ahorro esperado por Estrategia 7

Estrategia	Ahorro Esperado
Programa de fidelidad	S/ 990.27

Nota. El cálculo del ahorro esperado se basa en el costo de las causas resueltas.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

- Se ahorra parte del costo nos causa la poca accesibilidad del establecimiento, ya que es una de las 4 estrategias que aborda esta causa, por lo que se ahorra el valor de S/. 990.27 (S/.3961.08 / 4).

5.2.8. Resumen ahorro esperado de la propuesta

Tabla 36.

Tabla de consolidado de ahorros de estrategias

N° de Estrategia	Descripción de Estrategia	Costo
1	Visitadores Medicos	S/ 4,951.35
2	Manejo y almacenamiento de datos	S/ 3,961,08
3	Registro histórico interacciones del cliente	S/ 3,961,08
4	Gestión de recordatorios	S/ 3,961,08
5	Mantenimiento de registros actualizados	S/ 990.27
6	Servicio en el establecimiento	S/ 990.27
7	Programa de fidelidad	S/ 990.27
	Total Anual	S/ 19,805.40

Nota. El total asciende al valor de las causas que se resolvieron.

5.3. Análisis Beneficio/Costo

Con los costos y ahorros anteriormente, se da paso al análisis B/C. La evaluación del beneficio costo revela una situación favorable, donde los beneficios de eliminar gastos asociados a problemas existentes superan los costos de implementar las propuestas sugeridas. La eliminación de estos gastos no solo representa un ahorro financiero inmediato, sino que también contribuirá a una eficiencia operativa mejorada y a la mitigación de problemas a largo plazo. Aunque la implementación de las propuestas conlleva ciertos costos, la comparación muestra que estos son justificables dada la magnitud de los beneficios proyectados. Esta relación positiva entre beneficios y costos respalda la viabilidad financiera

de seguir adelante con las estrategias propuestas, asegurando que la organización maximice su eficacia operativa y optimice sus recursos financieros.

Tabla 37.

Tabla de Análisis B/C de la propuesta

Beneficios/Ahorros Total	S/ 19,805.40
Costos Total	S/ 17,001.44
B/C	1.16

Nota. El calculo del ratio B/C es únicamente estimado y está sujeto a variación según el desempeño real de la implementación.

Además, se debe tener en cuenta que la implementación de un CRM no solo impactará en los aspectos financieros, sino también en la organización y la cultura empresarial. Es fundamental considerar cómo se comunicarán los cambios a los empleados y cómo se les capacitará para utilizar eficazmente la nueva herramienta. La resistencia al cambio podría representar un riesgo significativo que podría afectar la adopción y el éxito del CRM. Por lo tanto, se recomienda desarrollar e implementar un plan de comunicación y capacitación sólido para garantizar que todos los empleados estén alineados y comprometidos con la implementación del CRM. En resumen, si bien el análisis B/C actual muestra una situación favorable, se mostrará un análisis de sensibilidad de posibles escenarios a los que pudiese enfrentarse la implementación del CRM.

Tabla 38.

Tabla de análisis de sensibilidad Beneficio Costo

Tipos de escenarios	Pesimista	Mas probable	Optimista
Beneficios/Ahorros Total	S/ 13,203.60	S/ 19,805.40	S/ 26,407.20
Porcentaje (%)	40%	60%	80%
Costos Total	S/ 20,401.73	S/ 17,001.44	S/ 13,601.15
Porcentaje (%)	150%	125%	100%
B/C	0.65	1.16	1.94

Nota. Los valores porcentuales para los escenarios pesimista, más probable y optimista en el análisis de sensibilidad se justifican mediante un análisis de riesgos, basado en información histórica y comparación con otros trabajos similares.

El escenario pesimista refleja una posible disminución significativa en los beneficios esperados y un aumento en los costos totales, considerando posibles riesgos y cambios en el

mercado. El escenario más probable se basa en los datos históricos, representando una estimación realista de los beneficios y costos esperados. Por otro lado, el escenario optimista refleja una situación en la que los beneficios son mayores y los costos menores de lo esperado, considerando posibles mejoras en la eficiencia y en el mercado. Estos escenarios proporcionan una visión completa de las posibles variaciones en los resultados del proyecto, permitiendo una toma de decisiones informada y preparada para diversos escenarios.



CONCLUSIONES

PRIMERA. En la investigación se logró la implementación de CRM, lo cual mejorará significativamente la atención al Cliente en la distribuidora farmacéutica en estudio.

SEGUNDA. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente en la empresa, uno de los índices más relevantes fue el de satisfacción del cliente, el cual resultó en un 63%, porcentaje que demuestra la necesidad de abordar el problema.

TERCERA. Se identificaron las oportunidades de mejora al analizar las causas raíz del problema, de las cuales se seleccionaron: La ineficiencia del primer contacto y la poca accesibilidad al establecimiento, ya que son aquellas las que generan mayor coste, aproximadamente un 95% del total del costo del problema general.

CUARTA. Se diseñó las estrategias para la implementación del CRM, el cual se estructuró según el embudo de ventas para la clasificación por tipo de clientes, lo que permitió enfocar las estrategias en el aumento de las ventas y el seguimiento del cliente. Las estrategias planteadas fueron: Visitar a médicos, manejo y almacenamiento de datos, registro histórico de interacciones del cliente, gestión de recordatorios, mantenimiento de registros actualizados, servicio en el establecimiento y un programa de fidelidad.

QUINTA. Se evaluó la propuesta según su impacto en la reducción de tiempo en la atención al cliente, logrando una reducción estimada de 3 días, lo cual impactaría positivamente en la satisfacción del cliente. Además, se evaluó la propuesta económicamente mediante el análisis de beneficio/costo, en el cual se obtuvo un ratio de 1.16, lo que significa que por cada sol invertido en la propuesta se espera un retorno de S/.1.16, lo que demuestra su viabilidad.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda que la implementación de la propuesta sea previamente comunicada y consultada con el personal para así asegurar su participación y colaboración ante los cambios a realizarse.

SEGUNDA. Se recomienda que se haga periódicamente encuestas de satisfacción para el monitoreo de la calidad de la atención al cliente y poder tomar medidas rápidas en caso de que esta esté decayendo.

TERCERA. Se recomienda que luego de la implementación de la propuesta se vuelva a analizar las causas no abordadas en esta investigación, ya que pueden ser un potencial obstáculo para la sostenibilidad de la propuesta.

CUARTA. Se recomienda revisar las estrategias y su implementación de manera periódica con el fin de encontrar oportunidades de mejora o replanteo con vista a la generación de mejores beneficios para la empresa y los clientes.

QUINTA. Se recomienda mantener una evaluación de nuevas propuestas que puedan mejorar la calidad del trabajo y los procesos en la empresa, siempre manteniendo una adecuación a los procesos que maneje la empresa y se tenga viabilidad tanto económica como tecnológica.

REFERENCIAS

- Barrantes, C. (2022). Implementación de un CRM usando Scrum para gestionar seguros de salud dirigidos a personas de tercera edad o con discapacidad en la empresa Via Benefits . Implementación de un CRM usando Scrum para gestionar seguros de salud dirigidos a personas de tercera edad o con discapacidad en la empresa Via Benefits . Lima, Perú.
- Bautista, J. (2022). Implementación de un sistema de callcenter para mejorar la selección de proveedores de ambulancias en una empresa prestadora de salud . Implementación de un sistema de callcenter para mejorar la selección de proveedores de ambulancias en una empresa prestadora de salud . Lima, Perú.
- Béltran, P., & Gomez, M. (2019). Diseño de una plataforma de gestión del conocimiento en una organización pública utilizando herramientas de mensajería unificada, y CRM para atención personalizada al cliente. Lima: Universidad Tecnológica del Perú.
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2014). *Investments*.
- Calachua, J., & Choquehuanca, Y. (2022). Marketing experiencial y fidelización del cliente en Corporación Odontológica Dra Muelitas E.I.R.L. - Arequipa, 2022 . Lima: Universidad César Vallejo.
- Cerón, J., & Morales, C. (2018). Análisis, diseño e implementación de un customer relationship management para mejorar la gestión de la cartera de clientes de la Distribuidora DINASUR S.R.L ubicada en el Distrito de Casma. *Análisis, diseño e implementación de un customer relationship management para mejorar la gestión de la cartera de clientes de la Distribuidora DINASUR S.R.L ubicada en el Distrito de Casma*. Perú.

- Chatterjee , S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system. *Journal of Business Research*, 437-450.
- Checasaca, J., Sanchez, L., Malpartida, J., & Chocobar, E. (2022). *Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. Revista Científica de la UCSA*, 97-119. Obtenido de <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n3/2409-8752-ucsa-9-03-97.pdf>
- Chigwala, J. (2022). *The effect of customer relationship management on customer satisfaction with health facilities in Tanzania*. University of Tanzania.
- Condori, N. (2019). “Influencia de la estrategia CRM “Gestión de Relaciones con los Clientes” para generar clientes fieles caso: Club Gym Arequipa”. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Coronel, K. (2019). Customer relationship management – CRM y el nivel de lealtad de los clientes de la empresa Mi Farma, Tarapoto, 2016. *Customer relationship management – CRM y el nivel de lealtad de los clientes de la empresa Mi Farma, Tarapoto, 2016*. Tarapoto, Perú.
- Fauziah, & Kurnia, L. (2020). *Implementation of CRM Customer Touching Application Using Cross Selling Models*. JTISI, 120-131.
- Freidenberg, L. (2019). *Marketing Digital para todos*. Montevideo.
- Huamani, A., & Reategui, D. (2022). *Relación entre el marketing relacional y la fidelización del cliente en la Empresa Shalom S.A.C. sucursal Miraflores, Arequipa 2022*. Lima: Universidad César Vallejo.
- INEI. (2014). *Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2014*.

- InRetail. (2019). Reporte de Sostenibilidad Perú. Reporte de Sostenibilidad Perú. Perú.
Recuperado el 10 de 04 de 2024, de
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/InRetail%20-%20Reporte%20de%20Sostenibilidad%202019.pdf>
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/InRetail%20-%20Reporte%20de%20Sostenibilidad%202019.pdf>
- Isaac, J. (2022). Problems in the health sector and its impact on CRM: an empirical study. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 829-835.
- Jajal, A., Bahari, M., & Tarofder, A. (2021). Transforming traditional CRM into social CRM: An empirical investigation in Iraqi healthcare industry. *Heliyon*, 1-12.
- Madatova, N., & Sagieva, N. (2022). Analysis of the CRM-System in the Management. *International Conference on Developments in Education*, (págs. 15-17). Amsterdam.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Industria farmacéutica. estudio de investigación Sectorial*. Ministerio de la Producción.
- Miranda, J. (2004). *Mercado de Medicamentos en el Perú*. Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 130-151. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. (2005). *El mercado de los productos farmacéuticos*. ICEX.
- Olórtegui, A. (2015). Implementación de una estrategia CRM para la eficacia en las Campañas de Salud de un Centro Médico. Implementación de una estrategia CRM para la eficacia en las Campañas de Salud de un Centro Médico. Lima, Perú.
- Paredes, G. (2020). *El Customer Relationship Management y la fidelización del cliente en la empresa K2 P.I. S.A.C. 2020*. Arequipa: Universidad César Vallejo.

Renart, L. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Gemma Tonijuan.

Rodriguez, A., & Silva, J. (2022). Customer relationship management CRM y gestión de clientes en una entidad financiera, Carabayllo, 2022. *Customer relationship management CRM y gestión de clientes en una entidad financiera, Carabayllo, 2022*. Lima, Perú.

Tembhurne, D., Adhikari, J., & Babu, R. (2019). A Review study on Application of Data Mining Techniques in CRM of Pharmaceutical Industry . *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 01-07.

Torres, M. (1 de Octubre de 2021). Propuesta de mejora basado en fundamentos de CRM para optimizar la calidad de servicio en el área de farmacia de un hospital del sector público, Lima 2021. *Propuesta de mejora basado en fundamentos de CRM para optimizar la calidad de servicio en el área de farmacia de un hospital del sector público, Lima 2021*. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo N° 1: Plan de Implementación de la Estrategia “Visitadores Médicos”

Plan de Implementación de la Estrategia “Visitadores Médicos”
Objetivo:
El objetivo principal del equipo de visitadores médicos es promover y educar a los profesionales de la salud sobre los productos reumatológicos de la empresa, establecer relaciones sólidas con los médicos especialistas en reumatología y aumentar las ventas de los medicamentos reumatológicos.
Pasos a seguir:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de objetivos de mercado: Analizar el mercado local y regional para identificar médicos especialistas en reumatología, clínicas, hospitales y otros centros de atención médica donde se prescriben y administran medicamentos para enfermedades reumatológicas. 2. Desarrollo de materiales de marketing y educativos: Crear material promocional y educativo de alta calidad que destaque las características, beneficios y eficacia de los medicamentos reumatológicos de la empresa. Esto incluirá folletos, presentaciones, muestras gratuitas y cualquier otro material necesario para respaldar las visitas. 3. Capacitación del equipo: Proporcionar capacitación exhaustiva sobre los productos reumatológicos de la empresa, así como sobre las enfermedades reumatológicas comunes, su diagnóstico y tratamiento. Se incluirá formación en técnicas de venta consultiva y comunicación efectiva. 4. Programación de visitas: Organizar un calendario de visitas a médicos y centros médicos, teniendo en cuenta los horarios y las preferencias de los profesionales de la salud. Se dará prioridad a aquellos médicos con un alto volumen de pacientes con enfermedades reumatológicas. 5. Establecimiento de relaciones profesionales: Fomentar relaciones sólidas y de confianza con los médicos especialistas en reumatología a través de visitas regulares y seguimiento personalizado. Buscar oportunidades para ofrecer

educación médica continua (EMC) y participar en eventos y conferencias médicas relacionadas con la reumatología.

6. Seguimiento y análisis: Realizar un seguimiento regular de las visitas realizadas, recopilando comentarios y observaciones sobre la percepción de los médicos sobre los productos y servicios de la empresa. Analizar los datos de ventas y las métricas clave para evaluar el éxito de las estrategias de marketing y ventas.

Acciones de implementación:

- Designar un responsable de supervisar y coordinar las actividades del equipo de visitantes médicos.
- Asignar territorios específicos a cada visitador médico, asegurándose de que tengan los recursos y el apoyo necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva.
- Establecer reuniones regulares de equipo para compartir experiencias, mejores prácticas y actualizar información sobre productos y mercado

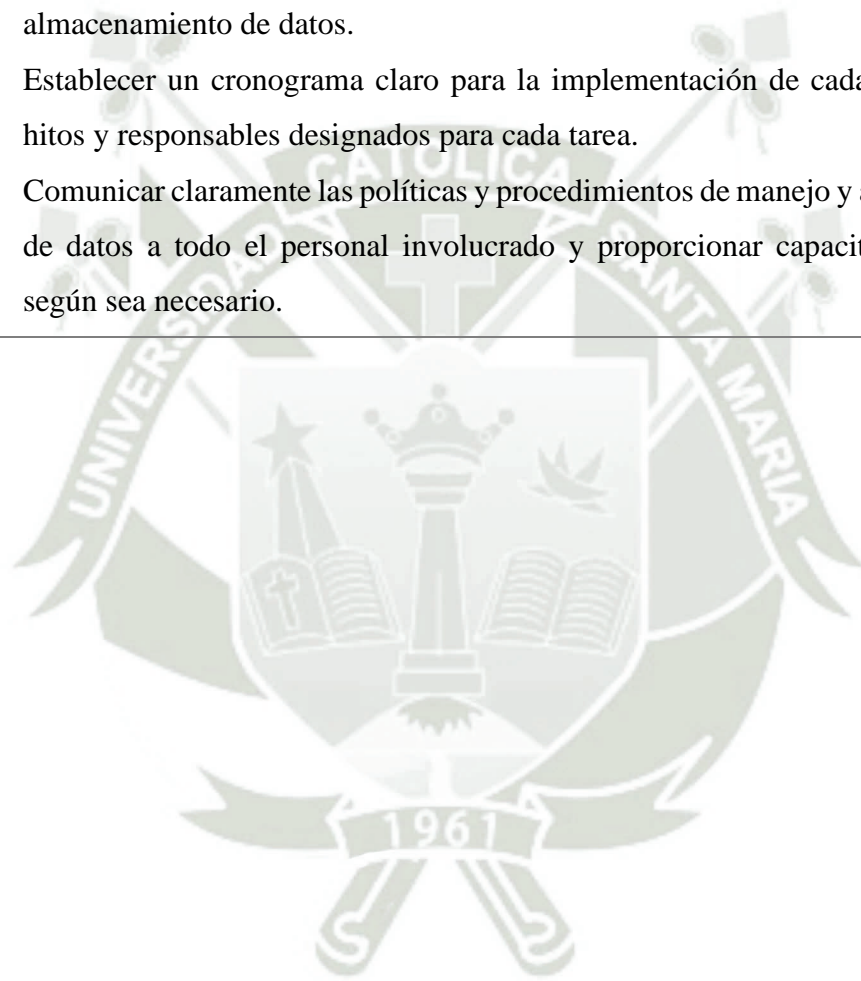
Anexo N° 2: Plan de Implementación de la Estrategia “Manejo y almacenamiento de datos”

Plan de Implementación de la Estrategia “Manejo y almacenamiento de datos”
Objetivo:
El objetivo de este plan es garantizar que se manejen y almacenen los datos de manera segura, eficiente y conforme a las regulaciones aplicables, con el fin de proteger la privacidad y la confidencialidad de la información del cliente, optimizar las operaciones comerciales y cumplir con los requisitos legales.
Pasos a seguir:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de necesidades y riesgos: Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades de almacenamiento y manejo de datos de la distribuidora, identificando los tipos de datos que se recopilan, procesan y almacenan, así como los riesgos asociados con su manejo. 2. Implementación de medidas de seguridad: Establecer políticas y procedimientos claros para proteger los datos sensibles, incluyendo medidas de seguridad física y lógica, como el cifrado de datos, el control de acceso y la autenticación de usuarios. Además de capacitar al personal sobre las prácticas de seguridad de datos y la importancia de proteger la información confidencial. 3. Cumplimiento normativo: Asegurarse de que todas las prácticas de manejo y almacenamiento de datos cumplan con las regulaciones aplicables, designar un responsable de cumplimiento normativo para monitorear los cambios en la legislación y garantizar que la distribuidora esté al día con los requisitos legales. 4. Respaldo y recuperación de datos: Establecer procedimientos para realizar copias de seguridad regulares de los datos y almacenarlas en ubicaciones seguras y fuera del sitio, desarrollar un plan de recuperación de desastres que defina los pasos a seguir en caso de una interrupción del sistema o una pérdida de datos, con el objetivo de minimizar el tiempo de inactividad y restaurar la funcionalidad lo antes posible.

5. Monitoreo y revisión continua: Implementar un programa de monitoreo continuo para supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de manejo y almacenamiento de datos. Realizar revisiones periódicas de seguridad y auditorías internas para identificar posibles vulnerabilidades y áreas de mejora.

Acciones de implementación:

- Asignar recursos adecuados, incluyendo personal capacitado y tecnología de seguridad de la información, para implementar y mantener el plan de manejo y almacenamiento de datos.
- Establecer un cronograma claro para la implementación de cada estrategia, con hitos y responsables designados para cada tarea.
- Comunicar claramente las políticas y procedimientos de manejo y almacenamiento de datos a todo el personal involucrado y proporcionar capacitación adecuada según sea necesario.



Anexo N° 3: Plan de Implementación de la Estrategia “Registro histórico interacciones del cliente”

Plan de Implementación de la Estrategia “Registro histórico interacciones del cliente”
<p>Objetivo:</p>
<p>El objetivo de este plan es establecer un sistema de registro histórico de interacciones del cliente, que permita documentar y rastrear de manera precisa todas las interacciones con los clientes, incluyendo consultas, pedidos, entregas, retroalimentación y cualquier otra comunicación relevante. Esto proporcionará a la empresa una visión completa de las relaciones con los clientes y facilitará la prestación de un servicio excepcional y personalizado.</p>
<p>Pasos a seguir:</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="293 860 1388 1173">1. Identificación de datos a registrar: Definir los tipos de interacciones con los clientes que deben registrarse, como llamadas telefónicas, visitas personales, pedidos de productos, solicitudes de información, reclamos o quejas, entre otros. Con esto, determinar los campos de información necesarios para cada registro, que pueden incluir detalles del cliente, fecha y hora de la interacción, tipo de interacción y resumen de la conversación. <li data-bbox="293 1240 1388 1509">2. Selección de herramientas de registro: Evaluar y seleccionar una herramienta de registro de interacciones del cliente que se integre de manera efectiva con el sistema de gestión de datos de la empresa, asegurándose de que la herramienta elegida sea fácil de usar, tenga capacidad de personalización según las necesidades de la empresa y cumpla con los requisitos de seguridad y privacidad de datos. <li data-bbox="293 1576 1388 1823">3. Capacitación del personal: Proporcionar capacitación adecuada a todo el personal que interactúa con los clientes sobre cómo utilizar la herramienta de registro de manera efectiva, enfatizando en la importancia de registrar todas las interacciones de manera oportuna y precisa, así como la confidencialidad y la seguridad de los datos del cliente.

4. Proceso de registro: Establecer un proceso claro y consistente para registrar todas las interacciones con los clientes, ya sea que ocurran en persona, por teléfono u otros canales de comunicación.

5. Seguimiento y análisis: Realizar un seguimiento que permita monitorear regularmente el registro de interacciones del cliente y garantizar su integridad y precisión, de esta manera poder analizar periódicamente los datos registrados para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en la atención al cliente y las operaciones comerciales.

Acciones de implementación:

- Asignar recursos adecuados, incluyendo personal capacitado y tecnología de registro de interacciones, para implementar y mantener el sistema de registro histórico.
- Establecer un calendario para la implementación gradual del sistema, comenzando por áreas piloto antes de su implementación completa en toda la organización.
- Monitorear continuamente el uso y la efectividad del sistema de registro, realizando ajustes según sea necesario para garantizar su eficacia a largo plazo.

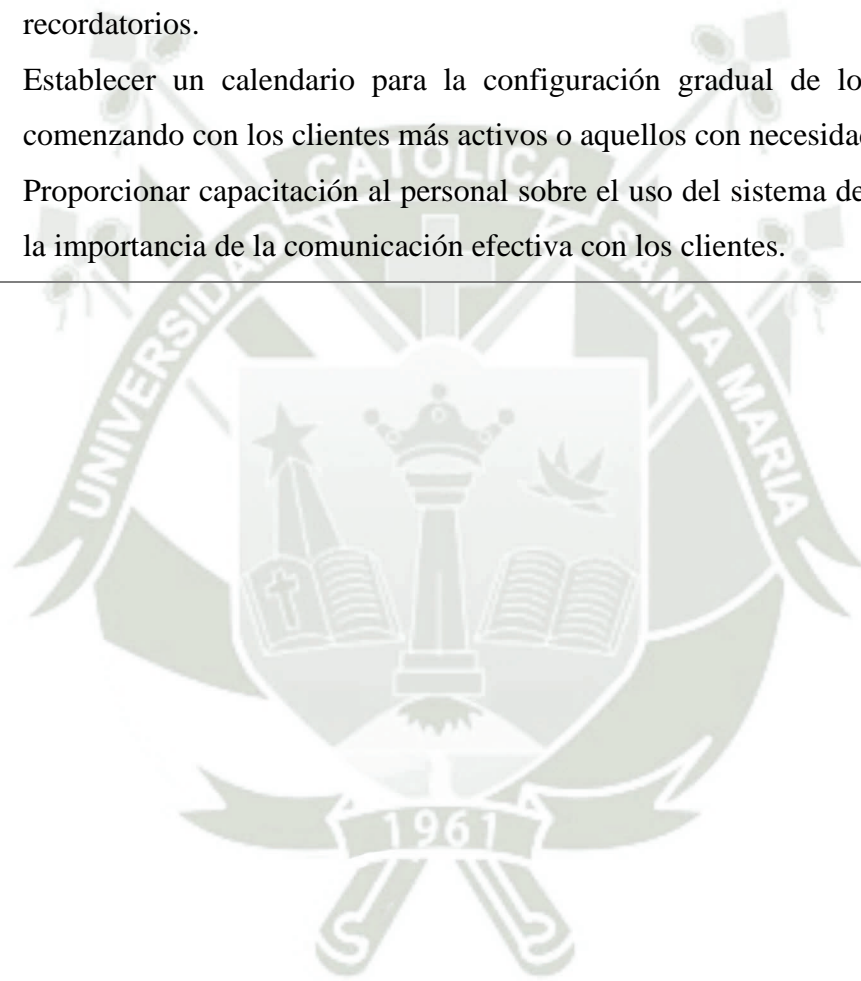
Anexo N° 4: Plan de Implementación de la Estrategia “Gestión de Recordatorios”

Plan de Implementación de la Estrategia “Gestión de Recordatorios”
Objetivo:
El objetivo de este plan es establecer un sistema eficiente de gestión de recordatorios, con el fin de garantizar que los clientes reciban los productos que necesitan en el momento adecuado, mejorar la fidelización del cliente y aumentar las ventas recurrentes.
Pasos a seguir:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de clientes y productos: Identificar a los clientes que requieren medicamentos reumatológicos de manera regular y establecer una lista de productos asociados a cada cliente, teniendo en cuenta sus necesidades específicas y patrones de compra. 2. Establecimiento de intervalos de compra: Determinar los intervalos de tiempo ideales entre las compras de cada cliente en función de la duración del suministro de medicamentos y la frecuencia de uso. Con esto lograremos adaptar los intervalos de compra según las necesidades individuales de cada cliente y la disponibilidad de productos en el inventario. 3. Configuración de recordatorios automáticos: Implementar un sistema de recordatorios automáticos que genere alertas cuando se aproxime la fecha estimada de compra para cada cliente y producto. Para esto se aconseja el uso de herramientas como <i>Google Calendar</i>, la cual cumple con lo necesario gracias a su versatilidad y personalización. Con esto, se logrará adecuar los recordatorios según las preferencias de comunicación de cada cliente, ya sea por mensaje de texto o llamada telefónica. 4. Comunicación proactiva con los clientes: Utilizar los recordatorios de compra como una oportunidad para mantener una comunicación proactiva con los clientes, ofreciendo asistencia personalizada y recordándoles la importancia de mantener su suministro de medicamentos. Brindar información útil sobre los productos, como posibles efectos secundarios, instrucciones de uso y consejos para el manejo de enfermedades reumatológicas.

5. Seguimiento y análisis: Realizar un seguimiento de la efectividad de los recordatorios de compra mediante el monitoreo de las respuestas de los clientes y el análisis de las ventas recurrentes, para realizar ajustes en los recordatorios según sea necesario y mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Acciones de implementación:

- Asignar recursos adecuados, incluyendo personal capacitado y herramientas de automatización de marketing, para implementar y mantener el sistema de recordatorios.
- Establecer un calendario para la configuración gradual de los recordatorios, comenzando con los clientes más activos o aquellos con necesidades especiales.
- Proporcionar capacitación al personal sobre el uso del sistema de recordatorios y la importancia de la comunicación efectiva con los clientes.



Anexo N° 5: Plan de Implementación de la Estrategia “Mantenimiento de Registros Actualizados”

Plan de Implementación de la Estrategia “Mantenimiento de Registros Actualizados”
Objetivo:
El objetivo de este plan es establecer un proceso efectivo para el mantenimiento de registros actualizados, garantizando la precisión y la integridad de la información almacenada. Esto permitirá a la empresa tomar decisiones informadas, cumplir con los requisitos regulatorios y brindar un servicio de alta calidad a sus clientes.
Pasos a seguir:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de registros: Identificar todos los tipos de registros necesarios para las operaciones de la distribuidora, incluyendo datos de clientes, inventario de productos, pedidos, facturación, registros de ventas y cualquier otro documento relevante. 2. Establecimiento de políticas y procedimientos: Desarrollar políticas y procedimientos claros para la creación, actualización, almacenamiento y acceso a los registros, asegurando que se sigan estándares de calidad y cumplimiento normativo. Tras esto tocaría definir roles y responsabilidades dentro de la organización para la gestión de registros, designando a un responsable de registros para supervisar el proceso. 3. Implementación de un sistema de gestión de registros: Seleccionar y desplegar un sistema de gestión de registros (SGR) que se adapte a las necesidades específicas de la distribuidora, permitiendo la organización, búsqueda y recuperación eficiente de la información. Al tener la mayoría de registros en Excel, se aconsejaría trabar con <i>Sharepoint</i> y mudarlos a la nube, con lo cual se podría realizar un manejo y revisión de los mismos continuamente. 4. Actualización regular de registros: Establecer un calendario regular para la revisión y actualización de registros, asegurándose de que la información sea precisa, completa y relevante en todo momento. También se propondría el

implementar procedimientos para la corrección de errores y la eliminación segura de información obsoleta o incorrecta.

5. Seguridad y confidencialidad de los registros: Implementar medidas de seguridad física y digital para proteger los registros de accesos no autorizados, pérdidas o daños, utilizando técnicas como la autenticación de usuarios y la restricción de acceso.
6. Auditorías y revisiones periódicas: Realizar auditorías regulares de los registros para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, identificar posibles áreas de mejora y garantizar la conformidad con los requisitos normativos.

Acciones de implementación:

- Asignar recursos adecuados, incluyendo personal capacitado y tecnología de gestión de registros, para implementar y mantener el plan de mantenimiento de registros.
- Establecer un cronograma claro para la implementación gradual de las estrategias definidas en el plan, con hitos y responsables designados para cada tarea.
- Proporcionar capacitación al personal sobre las políticas y procedimientos de mantenimiento de registros y la importancia de la precisión y la integridad de la información.

Anexo N° 6: Plan de Implementación de la Estrategia “Servicio en Oficina”

Plan de Implementación de la Estrategia “Servicio en Oficina”
Objetivo:
<p>El objetivo de este plan es evaluar la viabilidad y los beneficios potenciales de la reubicación de la oficina de la distribuidora de medicamentos reumatológicos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la accesibilidad para clientes y empleados, así como reducir costos y aumentar la productividad.</p>
Pasos a seguir:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de necesidades y objetivos: Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades actuales y futuras de la distribuidora, incluyendo espacio de oficina, ubicación geográfica, accesibilidad para clientes y empleados, costos operativos y requisitos técnicos. 2. Análisis de ubicaciones potenciales: Investigar y evaluar varias ubicaciones potenciales para la reubicación de la oficina, teniendo en cuenta factores como la proximidad a clientes y proveedores, disponibilidad de transporte público y oportunidades de crecimiento empresarial. 3. Evaluación de costos y beneficios: Realizar un análisis detallado de los costos asociados con la reubicación, incluyendo costos de alquiler o compra de nuevas instalaciones, costos de mudanza, actualizaciones de infraestructura y costos operativos recurrentes. Con esto, realizar una comparación de los costos proyectados con los beneficios esperados, como ahorros en alquiler, aumento de la productividad, mejora del acceso a mercados clave y oportunidades de expansión comercial. 4. Consulta a partes interesadas: Involucrar a empleados, clientes y otras partes interesadas en el proceso de evaluación, recopilando comentarios y opiniones sobre la reubicación propuesta y sus posibles impactos. Es importante considerar las necesidades y preocupaciones de todas las partes interesadas al tomar decisiones sobre la reubicación de la oficina.

5. Planificación de la transición: Desarrollar un plan detallado para la transición a la nueva ubicación, que incluya fechas clave, responsabilidades del personal, coordinación de la mudanza, comunicaciones con clientes y proveedores, y garantía de continuidad del negocio durante el proceso de transición.
6. Implementación y seguimiento: Ejecutar el plan de reubicación de acuerdo con un cronograma establecido, asegurando una transición fluida y mínima interrupción en las operaciones comerciales. Además de realizar un seguimiento continuo de los resultados después de la reubicación, evaluando el éxito en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente y empleados, y cumplimiento de objetivos comerciales.

Acciones de implementación:

- Designar un equipo de gestión de reubicación responsable de supervisar y ejecutar el proceso de evaluación y reubicación.
- Establecer un cronograma claro con hitos y responsables designados para cada etapa del proceso de evaluación y reubicación.
- Comunicar abierta y transparentemente con empleados, clientes y otras partes interesadas sobre los planes de reubicación y sus posibles impactos.

Anexo N° 7: Plan de Implementación de la Estrategia “Programa de Fidelidad”

Plan de Implementación de la Estrategia “Programa de Fidelidad”
Objetivo:
El objetivo de este plan es establecer un programa de fidelidad efectivo, con el fin de fomentar la lealtad de los clientes, aumentar la retención y las ventas recurrentes, así como mejorar la experiencia del cliente y fortalecer las relaciones comerciales.
Pasos a seguir:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de objetivos y beneficios: Identificar los objetivos específicos del programa de fidelidad, como aumentar la frecuencia de compra, premiar la lealtad de los clientes existentes y atraer nuevos clientes. Determinar los beneficios que se ofrecerán a los participantes del programa, como descuentos en compras futuras u otros incentivos relevantes. 2. Diseño del programa: Establecer las reglas y condiciones del programa de fidelidad, incluyendo cómo los clientes acceden a sus beneficios. Personalizar el programa para adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes considerando factores como la frecuencia de compra, el valor del cliente y las preferencias de comunicación. 3. Comunicación y promoción: Desarrollar una estrategia de comunicación clara y efectiva para promocionar el programa de fidelidad entre los clientes existentes y potenciales, utilizando canales como redes sociales y mensajes de texto. Proporcionar información detallada sobre los beneficios y términos del programa, así como incentivos adicionales. 4. Seguimiento y análisis: Monitorear regularmente el desempeño del programa de fidelidad, evaluando la participación de los clientes y el impacto en las ventas y la retención. Con esto, utilizar análisis de datos para identificar tendencias, patrones de comportamiento y oportunidades de mejora en el programa, realizando ajustes según sea necesario para maximizar su efectividad.
Acciones de implementación:
<ul style="list-style-type: none"> ● Asignar recursos adecuados, incluyendo personal capacitado y tecnología de apoyo, para implementar y administrar el programa de fidelidad.

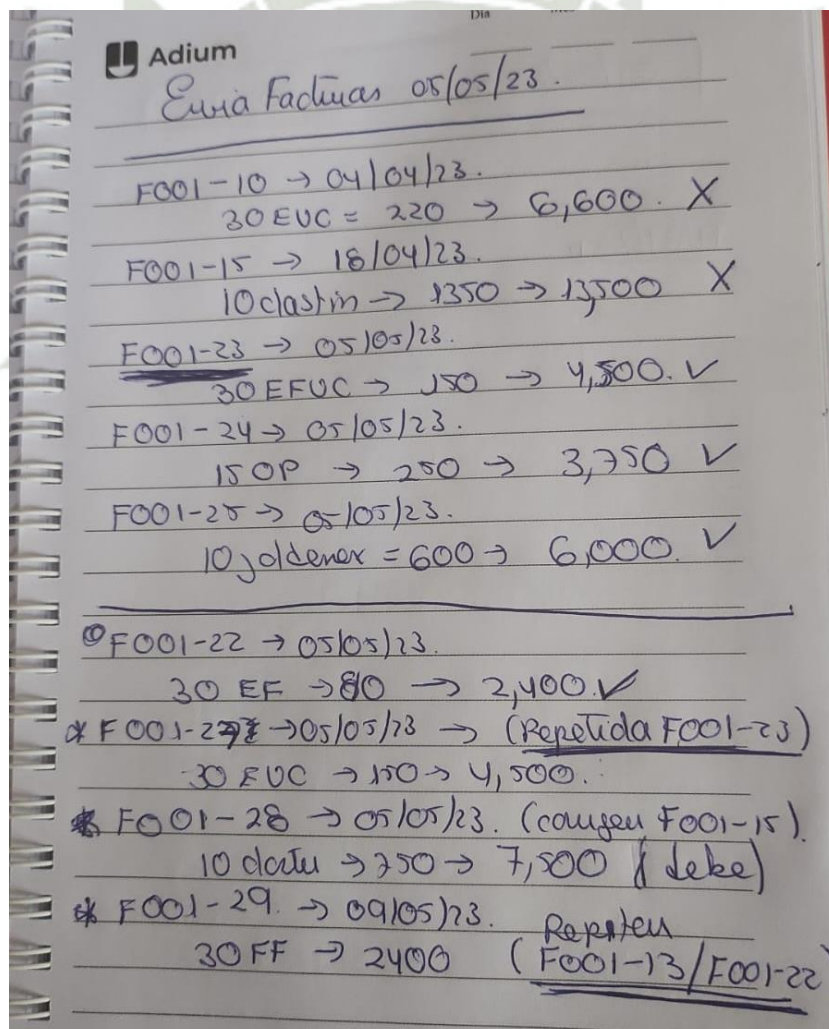
- Establecer un calendario claro para el lanzamiento y promoción del programa, así como para la evaluación continua de su desempeño.
- Proporcionar capacitación al personal sobre los detalles y beneficios del programa de fidelidad, y alentar su participación activa en su promoción y administración.



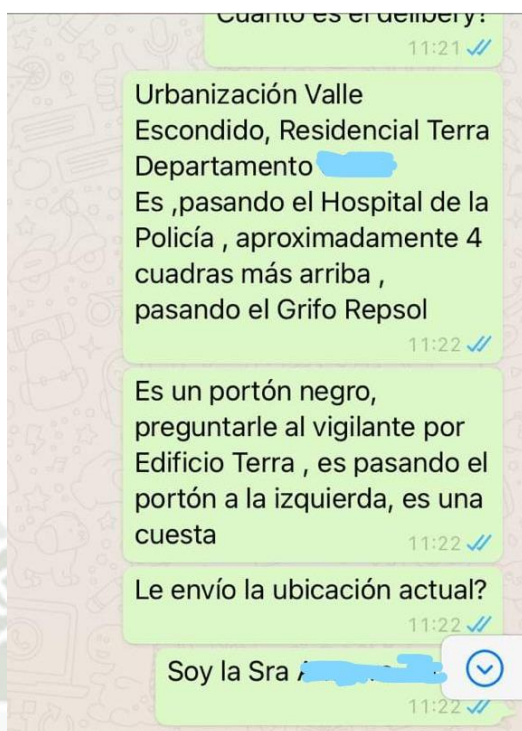
Anexo N° 8: Registro Manual de Interacción aplicado a los datos iniciales de agosto

Fecha	Identificador de Interacción	Medicamento	Tipo de entrega	Asunto de interacción 1	Asunto de interacción 2	Resultado (en caso de quejas)
26/07/2023	C260720231	EUC	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
31/07/2023	C310720231	Optivisc Plus	Oficina	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
1/08/2023	C010820231	EUC	Delivery	Confirmación de datos		
1/08/2023	C010820232	Optivisc Plus	Oficina	Aviso de llegada para venta		
1/08/2023	C010820233	EUC	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
1/08/2023	C010820234	EUC	Delivery	Aviso de llegada para venta		
1/08/2023	C010820235	EUC	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
1/08/2023	C010820236	EUC	Delivery	Aviso de llegada para venta		
1/08/2023	C010820237	EUC	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
1/08/2023	C010820238	EUC	Delivery	Aviso de llegada para venta		
2/08/2023	C020820231	EUC	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
2/08/2023	C020820232	EUC	Delivery	Aviso de llegada para venta		
2/08/2023	C020820233	EUC	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
2/08/2023	C020820234	EUC	Delivery	Aviso de llegada para venta		
3/08/2023	C030820231	EUC	Oficina	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
5/08/2023	C050820231	EUC	Oficina	Aviso de llegada para venta		
9/08/2023	C090820231	Elastiflex	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
9/08/2023	C090820232	Elastiflex	Delivery	Aviso de llegada para venta		
9/08/2023	C090820233	Optivisc Plus	Delivery	Consulta sobre el producto	Consulta sobre ubicación y/o horarios	
9/08/2023	C090820234	Optivisc Plus	Delivery	Aviso de llegada para venta		

Anexo N° 9: Registros a mano de facturas y pagos de mercadería



Anexo N° 10: Ejemplo de interacción y datos de cliente que se solicitan para venta



Anexo N° 11: Foto de entrega a cliente en oficina de su medicamento recetado



Anexo N° 12: Ejemplo de publicidad realizada de productos de la empresa



MISTI PHARMA

ELASTI Flex
450g
130.00

Elarti Flex
220.00

¿DOLORES ARTICULARES?
En las manos , rodillas o dolor lumbar

Los mejores suplementos para huesos articulaciones piel cabello uñas y mucho más .

- ✓ Colageno hidrolizado
- ✓ Glucosamina
- ✓ Condoitrina
- ✓ Vitamina C
- ✓ Magnesio
- ✓ Ácido hialurónico
- ✓ MSM

Anexo N° 13: Foto de una de las zonas mas alejadas donde se llega a realizar delivery

