



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Química**

Impacto de la implementación de CRM (Customer Relationship Management) en la industria farmacéutica

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración / Administración Industrial

Presenta:

María Elena Rivera Rodríguez

Tutor:

M. en C. Roberto Lomelí Zamora

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Ciudad de México, Mayo de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Química**

Impacto de la implementación de CRM (Customer Relationship Management) en la industria farmacéutica

Tesis

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración / Administración Industrial

Presenta:

I.Q. María Elena Rivera Rodríguez

Tutor:

M. en C. Roberto Lomelí Zamora

Ciudad de México, Mayo de 2019

Índice

1. Presentación	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivos de la investigación.....	3
1.3 Preguntas de investigación	4
1.4 Justificación	5
1.5 Antecedentes	7
1.6 Hipótesis.....	9
1.7 Metodología.....	10
1.8 Marco teórico.....	13
1.9 Glosario y siglario.....	16
2. CRM como estrategia empresarial	23
2.1 Antecedentes de CRM	24
2.2 Definición de CRM	26
2.3 CRM como estrategia.....	28
2.3.1 Objetivos	29
2.3.2 Cultura organizacional	30
2.3.3 Administración de las relaciones con el cliente	31
2.4 Implementación de CRM.....	34
2.4.1 Sistemas que soportan la implementación de CRM.....	39
2.4.2 Arquitectura de software y hardware de CRM	42
3. El CRM como estrategia en la industria farmacéutica	47
3.1 El negocio de la Industria Farmacéutica	48
3.1.1 Industria farmacéutica mexicana.....	50
3.2 Elementos que integran la estrategia de CRM dentro de la industria farmacéutica ..	51
3.3 Clasificación de los productos en la industria farmacéutica	57
3.4 Adopción de la estrategia de CRM en la industria farmacéutica	60
3.5 Mercado potencial: enfermedades crónicas y OTC.....	64



4. Procesos internos dentro de un CRM	65
4.1 Segmentación de clientes-producto	67
4.2 Sistemas que soportan la implementación de CRM	70
4.2.1 Gestión de clientes.....	71
4.2.2 Bases de datos.....	72
4.2.3 Inteligencia de negocios.....	73
4.2.4 Administración de la información.....	75
4.2.5 Privacidad de datos.....	76
4.3 Planes de mercadotecnia enfocados al cliente.....	78
4.4 Interacción con el cliente	81
4.4.1 Puntos de contacto con el cliente.....	83
4.4.2 Medios de contacto con el cliente	87
4.5 La fuerza de ventas y su automatización.....	91
4.5.1 Perfil de la fuerza de ventas.....	94
4.6 Capacitación.....	98
4.6.1 E-learning	100
5. Impacto de la estrategia	101
5.1 Efectividad del esfuerzo hacia los clientes	102
5.1.1 Retroalimentación	106
5.1.2 Satisfacción de clientes.....	109
5.1.3 Respuesta de clientes.....	112
5.2 Eficacia de la fuerza de ventas.....	115
5.2.1 Definición de indicadores en la industria farmacéutica.....	121
5.3 Impacto en la industria farmacéutica	125
6. Enfoque al cliente con CRM	127
6.1 Cambios organizacionales.....	128
6.2 Alineando objetivos.....	129
6.3 Beneficios tangibles.....	133
6.3.1 CRM como ventaja competitiva.....	136
6.4 Planeación estratégica	138
6.5 El futuro de CRM	142



7. Conclusiones	143
Referencias	149
<i>Bibliografía</i>	<i>150</i>
<i>Páginas Web</i>	<i>151</i>
<i>Artículos</i>	<i>152</i>
Anexos	153
<i>A. Valor financiero de la lealtad del cliente.....</i>	<i>154</i>
<i>B. Casos de éxito: CRM en la industria farmacéutica</i>	<i>155</i>
<i>AstraZeneca de Estados Unidos de América en conjunto con veeva systems.....</i>	<i>155</i>
<i>Pfizer de Ecuador en conjunto con Microsoft CRM.....</i>	<i>157</i>
<i>Sanofi Pasteur MSD de Reino Unido en conjunto con Salesforce.....</i>	<i>159</i>
<i>C. Entrevistas</i>	<i>161</i>



Índice de diagramas, figuras, gráficos y tablas

Diagramas.....

<i>Diagrama 1. Mapa estratégico de la investigación: Impacto de CRM en la industria farmacéutica</i>	<i>15</i>
<i>Diagrama 2. Procesos de administración de clientes en CRM.</i>	<i>32</i>
<i>Diagrama 3. Tareas generales de los procesos de administración de clientes en CRM ..</i>	<i>33</i>
<i>Diagrama 4. Elementos que integran la estrategia CRM.....</i>	<i>35</i>
<i>Diagrama 5. Fases de implementación de una estrategia CRM.....</i>	<i>37</i>
<i>Diagrama 6. Componentes de CRM en el área tecnológica.....</i>	<i>41</i>
<i>Diagrama 7. Principales procesos de CRM</i>	<i>63</i>
<i>Diagrama 8. Proceso cíclico</i>	<i>66</i>
<i>Diagrama 9. Arquitectura de sistemas de una compañía farmacéutica</i>	<i>74</i>
<i>Diagrama 10. Administración de información en los principales departamentos</i>	<i>75</i>
<i>Diagrama 11. Enfoque tradicional vs. enfoque en el cliente</i>	<i>79</i>
<i>Diagrama 12. Determinación de la propuesta de valor</i>	<i>80</i>
<i>Diagrama 13. Puntos de contacto en una estructura integrada</i>	<i>84</i>
<i>Diagrama 14. La cadena servicio-rentabilidad</i>	<i>104</i>
<i>Diagrama 15. Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas</i>	<i>124</i>
<i>Diagrama 16. Gestionar la estrategia: cuatro procesos</i>	<i>130</i>
<i>Diagrama 17. Como una empresa vinculó los indicadores de las cuatro perspectivas ..</i>	<i>132</i>
<i>Diagrama 18. Costos y beneficios de los sistemas CRM</i>	<i>133</i>
<i>Diagrama 19. Cómo CRM afecta a las estructuras de ingresos y costos de forma directa e indirecta</i>	<i>135</i>
<i>Diagrama 20. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial</i>	<i>140</i>

Figuras.....

<i>Figura 1. Arquitectura del software y hardware de CRM</i>	<i>42</i>
<i>Figura 2. Elementos que caracterizan a la industria farmacéutica</i>	<i>49</i>
<i>Figura 3. Tipos de clientes en las empresas farmacéuticas</i>	<i>56</i>
<i>Figura 4. Pirámide de clientes</i>	<i>68</i>
<i>Figura 5. Pirámide de clientes en una compañía farmacéutica</i>	<i>69</i>
<i>Figura 6. Gestión de clientes en la industria farmacéutica</i>	<i>71</i>
<i>Figura 7. Arquitectura de negocio tradicional en la industria farmacéutica</i>	<i>85</i>
<i>Figura 8. Arquitectura de negocio actual en la industria farmacéutica</i>	<i>86</i>



<i>Figura 9. Medios de contacto con el cliente</i>	89
<i>Figura 10. Segmento de clientes y canales de venta en la industria farmacéutica</i>	91
<i>Figura 11. Representante médico</i>	94
<i>Figura 12. Capacitación</i>	99
<i>Figura 13. Ecuación de valor para el cliente</i>	105
<i>Figura 14. El ciclo de la mediocridad</i>	109
<i>Figura 15. Desarrollo de las metas de satisfacción de los clientes</i>	111
<i>Figura 16. Retorno de la inversión</i>	121
<i>Figura 17. Proceso de convertir una visión en una realidad</i>	138

Gráficos

<i>Gráfica 1. Rentabilidad del cliente</i>	113
--	-----

Tablas

<i>Tabla 1. Comparativa de compañías centradas en el producto y en el cliente</i>	61
<i>Tabla 2. Matriz de Philip Kotler</i>	78
<i>Tabla 3. Cuadro de retroalimentación de los clientes</i>	108
<i>Tabla 4. Ejemplos para el desarrollo de los objetivos de satisfacción del cliente</i>	111
<i>Tabla 5. Micro-segmentación de los líderes de opinión en cuatro grupos</i>	117
<i>Tabla 6. Objetivos en la implementación de un CRM en ventas</i>	120



1. Presentación



1.1 Planteamiento del problema

La industria farmacéutica es uno de los sectores que se ha caracterizado por su estabilidad, sin embargo, en los últimos 15 años ha sido un foco de transformación debido a una serie de factores internos y externos, ya sea que se trate de la caducidad de importantes patentes, el fracaso de productos en las últimas fases de desarrollo, el retiro frecuente de productos después de ser lanzados y la cada vez mayor competencia con medicamentos genéricos y de bajo costo, son entre otros factores, los determinantes para decidirse a tomar medidas de cambio en el modelo de negocios de la industria. Es por esto que en los últimos años se ha tomado la decisión de hacer un cambio de estrategia, de tal modo que el actor principal sea el factor humano que adquiere el producto, y no el producto por sí mismo, que es la estrategia que hasta entonces se había planteado la industria. Ese cambio de estrategia desemboca en diversas cuestiones, tales como si ese cambio de estrategia ha sido acorde a las necesidades, si ha arrojado los resultados esperados o en qué grado ha sido benéfico para la industria; es por ello que se busca sugerir algunos indicadores para cuantificar el impacto que ha tenido la implementación de una estrategia enfocada a los clientes, mediante el uso de indicadores que ubiquen la situación en la que se encuentra determinada empresa dentro de las metas marcadas por la estrategia.

Una vez definida la situación actual de la industria farmacéutica es conveniente replantearse la efectividad que ha tenido la estrategia enfocada en los clientes CRM (*Customer Relationship Management*), de tal modo que su análisis sirva de guía en la toma de decisiones a corto y largo plazo. El contar con resultados tangibles será de gran ayuda para el planteamiento de objetivos, cuantificación de logros y observar la alineación que ha tenido la empresa con la estrategia; los resultados podrán ser obtenidos a partir de indicadores deducidos de las actividades principales dentro de cada área o departamento de la empresa. La definición, elección y análisis de indicadores será el objetivo de estudio dentro de esta investigación, así como los resultados obtenidos para deducir el impacto que ha tenido la estrategia de CRM dentro de la industria farmacéutica.



1.2 Objetivos de la investigación

Identificar las herramientas e indicadores que permitan presentar el impacto de la implementación de la estrategia CRM (*Customer Relationship Management*) enfocada en los clientes en la industria farmacéutica.

Como objetivos secundarios se tienen:

- Analizar CRM como una estrategia de mercado definiendo los recursos y procesos necesarios para su implementación.
- Analizar las fases de la implementación de CRM en la industria farmacéutica.
- Consultar experiencias en el establecimiento de tecnologías de gestión en la implementación de CRM que proporcionen datos tangibles.
- Identificar factores que han influido en la implantación de tecnologías de gestión, así como definir las plataformas tecnológicas que soportan el CRM como son: efectividad de fuerza de ventas, capacitación por medios digitales (*e-learning*), estrategias digitales (web) y herramientas de inteligencia de negocios.
- Desarrollar un sistema que permita establecer modelos de medición de parámetros tangibles e intangibles acerca del desempeño de la estrategia.



1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles han sido los resultados en la industria farmacéutica después de haberse implementado una estrategia enfocada en los clientes a corto y largo plazo?
- ¿Qué factores influyen en la adopción y buen funcionamiento de la estrategia?
- ¿Cuál es el grado de efectividad de la adopción de la estrategia?
- ¿Cuáles son las formas de participación de los elementos que interactúan dentro de la estrategia enfocada a los clientes y de qué forma agregan valor hacia las empresas?
- ¿De qué modo los sistemas de información y nuevas tecnologías impulsan el buen desarrollo de la estrategia?
- ¿Qué incidencia tiene la estrategia a corto, mediano y largo plazo que impacten a la industria farmacéutica?
- ¿Qué impacto tiene la efectividad de fuerza de ventas, la capacitación por medios digitales (e-learning), las estrategias digitales (web) y las herramientas de inteligencia de negocios en la funcionalidad del CRM?



1.4 Justificación

La industria farmacéutica ha cambiado su foco de atención, ya que desde sus inicios el actor primordial era el producto, haciendo que la estrategia de las empresas farmacéuticas se enfocaran en su desarrollo y publicidad, sin embargo debido a diversas circunstancias en la industria como: su capacidad para innovar cada vez más limitada aun cuando dedica crecientes sumas a la investigación, o que sus gastos en mercadotecnia y publicidad son cada vez más altos, aunado a que el paciente o usuario final busca precios que no dañen su economía, prefiriendo medicamentos de bajo costo como genéricos y similares, teniendo como un área de oportunidad de negocio los cambios demográficos, epidemiológicos y económicos, ya que la población en el mundo se encuentra en envejecimiento (se prevé que para el 2020 cerca del 10% de los ciudadanos habrá cumplido 65 años), aparecen nuevas enfermedades y necesidades médicas, por lo que se consumirán más fármacos en gente que ya no es económicamente activa, sin embargo, se incrementará el consumo en los países en vías de desarrollo. Se prevé que, en 2020, Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia y Turquía concentren la quinta parte de las ventas mundiales de medicamentos, con un crecimiento del 10 al 15% del mercado, según un informe sobre el futuro del sector realizado por Pricewaterhouse Coopers (PWC). Es por ello que se ha cambiado la estrategia del negocio poniendo al frente al cliente y consumidores como principal foco de atención, por lo que las empresas farmacéuticas han adoptado la estrategia de CRM (*Customer Relationship Management*).

A principios del año 2000, en el siglo XXI surge un nuevo concepto conocido como CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con el cliente, que en pocas palabras es una estrategia de negocio enfocada al cliente y a su fidelización mediante su pleno conocimiento auxiliada por el uso de herramientas de tecnología de la información que permitan gestionar los datos obtenidos de los clientes. Además de ello se requiere que los empleados dentro de la organización o empresa que ha optado por esta estrategia se enfoquen en el cliente y no en los productos. Para hacer efectiva la estrategia se requiere del compromiso de toda la organización, así como de los recursos con los que se cuenta.



Los objetivos principales de la adopción de la estrategia enfocada al cliente en la industria farmacéutica son: aumentar las posibilidades de venta, responder más rápido las necesidades del cliente, aumentar la eficiencia global de la empresa mediante la automatización de los métodos, comprender más profundamente al cliente, justificar las estrategias sobre datos reales, mejorar sus productos gracias a la retroalimentación de los usuarios y optimizar la distribución de los esfuerzos de mercadotecnia.

La presente investigación busca medir mediante indicadores resultados tangibles de la adopción de esta estrategia en la industria farmacéutica, si se han llegado a cumplir los objetivos planteados a partir de la adopción de la estrategia enfocada al cliente, y en qué medida la utilización de las tecnologías de información auxilia en el funcionamiento de la estrategia. Para ello se emplearán técnicas de investigación que permitan encontrar aquellos indicadores necesarios para medir su efectividad, acompañada de algunas experiencias de empresas farmacéuticas que han implementado la estrategia de CRM, así mismo se buscará a aquellas personas relacionadas con el tema de tal forma que se obtenga un análisis completo y consensuado de los indicadores de la efectividad en la implementación de la estrategia. De esta forma al finalizar se podrá obtener un comparativo de los objetivos deseados al implantar la estrategia y los objetivos cumplidos después de haberse adoptado.

El resultado de la investigación permitirá encontrar datos concretos acerca de la adopción de la estrategia en todos los ámbitos dentro de la industria farmacéutica así como los departamentos que integran a las empresas, de tal forma que no se confunda el CRM con la implementación y manejo de un nuevo *software*, o la implementación de nuevas tecnologías, ya que más que eso implica un cambio dentro de la organización, pues busca a largo plazo que el nuevo profesional de la industria farmacéutica sea un gestor de cuentas que trabajará directamente con los consumidores, las asociaciones de pacientes, los gobiernos y las agencias reguladoras para llegar a acuerdos con estos grupos e identificar nuevos nichos de mercado, así defender las bondades y el precio de su producto aportando servicios adicionales que hagan más rentable su uso.



1.5 Antecedentes

El CRM (*Customer Relationship Management*) es una estrategia de negocio enfocada en la administración basada en la relación con los clientes, cuyo objetivo es incrementar las oportunidades de venta, mejorando la comunicación con el cliente a través del canal adecuado en el momento oportuno, poniendo la oferta adecuada de producto y precio. La estrategia CRM involucra personas, procesos y tecnologías, que en conjunto ayudarán a la creación de una metodología para adquirir mayor conocimiento sobre el cliente a través de un grupo de procesos designados para recolectar datos y ofrecer la información específica que ayude a la organización a evaluar opciones estratégicas.

El CRM se define en simples términos como una estrategia que le permitirá a la empresa que la adopte explorar las diversas oportunidades de negocio basados en el conocimiento pleno de sus clientes. La empresa por su parte deberá aprovechar todas y cada una de las interacciones que se tenga con el cliente con la finalidad de obtener datos como quién es el cliente, gustos, preferencias, cuántas veces se comunicó, quejas que emitió, sugerencias que dio, o lo que para él representa la empresa; de tal forma que puedan ser transformados en la información requerida por los diversos departamentos de la organización, con la finalidad de que todos ellos vean al cliente de la misma forma.

Por otro lado las grandes farmacéuticas mantienen elevados los precios de los medicamentos en comparación con pequeñas productoras de genéricos y similares debido a que llegan a gastar hasta el 20% de sus ganancias en investigación y desarrollo (I+D) de medicamentos para diversas enfermedades que afectan a gran cantidad de personas en todo el mundo (como son la artritis, el cáncer y el sida, entre otras), teniendo como resultado que el 90% de estas investigaciones provienen de las grandes farmacéuticas, por lo que sería difícil mantener una competencia en base a precios bajos. En vista de ello, se ha preferido seguir una estrategia de negocio enfocada a los diversos tipos de clientes, apoyados de herramientas tecnológicas que permitan el acercamiento y posterior conocimiento de los clientes para desarrollar procesos eficaces dentro del negocio; ejemplo de ello es que anteriormente la base del negocio de la industria farmacéutica residía en el desarrollo de medicamentos para tratar enfermedades planteándose ahora



como objetivo la prevención de éstas enfermedades que afectan a gran parte de la población, ya que es evidente que el gasto hospitalario es mucho mayor que el gasto en medicamentos. Dentro de esta estrategia de acercamiento al cliente, el más beneficiado es éste último ya que la empresa le ofrece una serie de beneficios, como descuentos en su producto preferido (tratamiento), avisos sobre nuevos productos, seguimiento de su tratamiento de tal forma que no lo descontinúe por falta de producto, y demás información que justifique que la relación costo-beneficio exista.

Finalmente, la calidad de productos y servicios representa una ventaja competitiva entre las empresas, por lo que una empresa que tenga un excelente calificativo en cualquiera de estas dos áreas y sus clientes lo reconozcan, tiene garantizado el éxito en el mercado. Algunas compañías ya compiten por la participación del mercado empleando tecnología de la información para realizar ofertas individualizadas y establecer operaciones de cooperación uno a uno con los clientes. Actualmente las organizaciones tienden a interactuar con los clientes a través de varios canales de comunicación como: internet, call center, red comercial, redes sociales y correo ordinario; el objetivo es facilitar el flujo de la información estimulando las relaciones comerciales de los clientes con la organización.



1.6 Hipótesis

Hipótesis principal:

- La implementación de una estrategia enfocada en los clientes en las empresas dentro la industria farmacéutica ha tenido un resultado significativo positivo.

Hipótesis secundarias:

- Los indicadores empleados para medir el impacto que ha tenido la estrategia van de acuerdo a los objetivos planteados en cada área dentro de las empresas, y proporcionan un panorama del avance real.
- La implementación de CRM en la industria farmacéutica es viable y le da el valor agregado que se requiere dentro del negocio.
- La aplicación tecnológica en la industria farmacéutica de elementos que componen la estrategia de CRM permitirá el manejo efectivo de información que se requiere.
- Una efectiva implementación de CRM permite una diferenciación en el mercado global.
- Se justifica la inversión en los elementos que implican la adopción de la estrategia de CRM dentro de una compañía con respecto a los resultados obtenidos.



1.7 Metodología

Para los fines que a esta investigación compete, se tomará como marco de referencia espacial a las empresas dentro de la industria farmacéutica que estén en vías o hayan adoptado la estrategia de CRM, ya sea que se trate de compañías nacionales o internacionales. Así mismo se pretende llegar a la solución del problema de investigación mediante un estudio descriptivo, donde se pretende identificar las variables que ayudaran a caracterizar los elementos dentro de la estrategia de CRM, así como encontrar los elementos suficientes necesarios para lograr caracterizar el impacto que ha tenido la implementación de la estrategia enfocada a los clientes dentro de la industria farmacéutica y describir el comportamiento dentro de la organización en cuanto a la adopción y asimilación de la estrategia.

En cuanto a la metodología de investigación se definirá la estrategia de CRM en general así como la industria farmacéutica, de tal forma que se desarrolle a partir de ello el análisis de cada uno de sus elementos que lo componen. Una vez tenido la descripción general de la estrategia dentro de la industria y lo que representa para cada uno de los elementos que lo componen, entonces se procederá a identificar y definir los parámetros, así como las herramientas por las que es apoyado el desarrollo de la estrategia, de tal forma que al finalizar se tenga el análisis completo de lo que implica la estrategia dentro de la industria, así como su impacto que ha tenido en cuanto a la adopción y funcionamiento. De lo anterior se determina el empleo del método deductivo-inductivo y de análisis para el desarrollo de la presente investigación. Las fuentes de información que servirán para auxiliar y sustentar la investigación serán del tipo primarias y secundarias; teniendo como principal fuente información el estudio documental mediante fuentes secundarias como: libros, tesis, y artículos. Algunos títulos de consulta serán: Norton. Mapas estratégicos, como convertirlos activos intangibles en resultados tangibles, escrito por Robert S. Kaplan y David P. Norton; y Developing Customer Process Orientation: The Case of Pharma Corp. Es un artículo publicado por Rainer Alt y Thomas Puschmann en Business Process Management Journal, m; en el capítulo de Referencias aparecerán las fuentes consultadas finales. La fuente de información primaria será por medio de observación simple o no participante, con personas que tengan el conocimiento suficiente sobre el tema y problemática a investigar, apoyada por entrevistas directas con personas dentro de empresas farmacéuticas, y que tiene alta relación con el tema estudiado, dichas entrevistas serán vía oral, en la que los participantes avalaran que la información sea utilizada para los fines académicos perseguidos.



El contenido de la investigación estará ordenado de acuerdo al siguiente esquema, donde se identifican los objetivos de cada capítulo, así como sus subdivisiones:

1. CRM como estrategia

El objetivo de este capítulo es mostrar de forma general lo que es la estrategia enfocada en la relación con los clientes denominada CRM (*Customer Relationship Management*), se describirá de forma breve su origen y características, así como se presentarán los rasgos esenciales para su implementación dentro de la industria farmacéutica y las herramientas tecnológicas que la auxilian.

- 1.1 Antecedentes y definición de CRM
- 1.2 CRM como estrategia
 - 1.2.1 Objetivos
 - 1.2.2 Cultura organizacional
 - 1.2.3 Administración de las relaciones con el cliente
- 1.3 Implementación de CRM
 - 1.3.1 Software
- 1.4 Sistemas que soportan la implementación de un sistema CRM

2. El CRM como estrategia en la industria farmacéutica

Se examinará de forma breve a la industria farmacéutica como negocio, se describirán los elementos que lo componen en la parte de clientes, se presentará el esquema del mercado potencial dentro de la industria enfocada a la estrategia de CRM y se explicará en el apartado de productos las características de distribución en cuanto al tipo de producto adquirido por los clientes.

- 2.1 Elementos que integran la estrategia de CRM dentro de la industria farmacéutica
- 2.2 Mercado potencial – Enfermedades crónicas y OTC
- 2.3 Clasificación de los productos en la industria farmacéutica

3. Procesos internos dentro de un CRM

Se hará una reseña de los procesos involucrados dentro de la industria farmacéutica relacionados con la estrategia, tales como la segmentación del mercado, la gestión de los clientes, mercadotecnia y el servicio al cliente, entre otros.

- 3.1 Segmentación de clientes - producto
- 3.2 Sistemas que soportan la implementación de CRM
 - 3.2.1 Gestión de clientes
 - 3.2.2 Bases de datos
 - 3.2.3 Inteligencia de negocios



- 3.2.4 Administración de la información
- 3.2.5 Privacidad de datos
- 3.3 Planes de mercadotecnia enfocados al cliente
- 3.4 Interacción con el cliente
 - 3.4.1 Puntos de contacto con el cliente
 - 3.4.2 Medios de contacto con el cliente
- 3.5 La fuerza de ventas y su automatización
 - 3.5.1 Perfil de la fuerza de ventas
- 3.6 Capacitación
 - 3.6.1 E-learning

4. Impacto de la estrategia de CRM

El objetivo de este capítulo es definir y sugerir el uso de indicadores dentro de la industria farmacéutica que permitan explorar la efectividad de la implementación y asimilación de la estrategia dentro de la industria farmacéutica, así como comprobar el logro efectivo de los objetivos planteados al inicio del proyecto, de tal forma que se logró estandarizar el uso de indicadores.

- 4.1 Efectividad de esfuerzo hacia los clientes
 - 4.1.1 Respuesta de clientes
 - 4.1.2 Satisfacción de clientes
 - 4.1.3 Retroalimentación
- 4.2 Efectividad de fuerza de ventas
 - 4.2.1 Definición de indicadores en la industria farmacéutica

5. Enfoque al cliente con el CRM

Se compilará los resultados obtenidos del análisis de indicadores, así como las sugerencias hacia una implementación efectiva de la estrategia de CRM, con lo cual se pretende emitir algunas sugerencias en cuanto al seguimiento de los objetivos planteados dentro de la estrategia de CRM.

- 5.1 Cambios organizacionales
- 5.2 Alineando objetivos
- 5.3 Beneficios tangibles
 - 5.3.1 CRM como ventaja competitiva
- 5.5 Planeación estratégica
- 5.6 El futuro del CRM



1.8 Marco teórico

CRM (*Customer Relationship Management*) se define como una estrategia de negocio basada en la administración de la relación con los clientes, esta estrategia se mantiene gracias a la filosofía de linear las actividades de las compañías alrededor de las necesidades de los clientes. CRM utiliza la tecnología de la información para proveer a la empresa de un amplio panorama de datos de consumidores, de forma que todos los procesos y las interacciones con los clientes ayuden a expandir una relación mutuamente beneficiosa empresa-clientes. Grandes empresas farmacéuticas trasnacionales han adoptado esta estrategia y es precisamente donde se percibe un mayor gasto en tecnología de *software*, de equipos, y en otros aditamentos que facilitan la captura y análisis de la información. En busca de enriquecer las bases de datos y además ser cuidadoso con la información obtenida de clientes, competidores y del mercado en general, las grandes empresas invierten gran cantidad de recursos para garantizar el cumplimiento de la ética profesional de tal forma que se llegue a una convivencia transparente leal, honesta y éticamente aceptable.

El CRM es una estrategia que permite a la empresa tener una amplia visión de sus clientes y con ello explorar las oportunidades de negocio, para lo cual se necesitan aprovechar todas las interacciones que la compañía tenga con el cliente en el sentido de captar datos y transformarlos en información que pueda ser de utilidad por la compañía, de tal forma que todos los departamentos cuenten con la información precisa y oportuna para alinear sus esfuerzos con la estrategia. Para una mejor caracterización de los clientes y acertar en el tipo de productos ofertados es relevante conocer detalles como quién es el cliente, gustos, preferencias, las veces que se comunicó con la compañía, reclamaciones que hizo, sugerencias que dio y el valor que éste representa para la compañía, entre otros; todo ello respetando su privacidad, siendo prudente con respecto a la información que puede ser transmitida a través de los diversos departamentos, seleccionando que tipo de información podrá mostrarse a cada uno; esto aunado a la tarea de mantener las bases de datos actualizadas representa una ardua tarea para las organizaciones que han adoptado la estrategia de CRM.



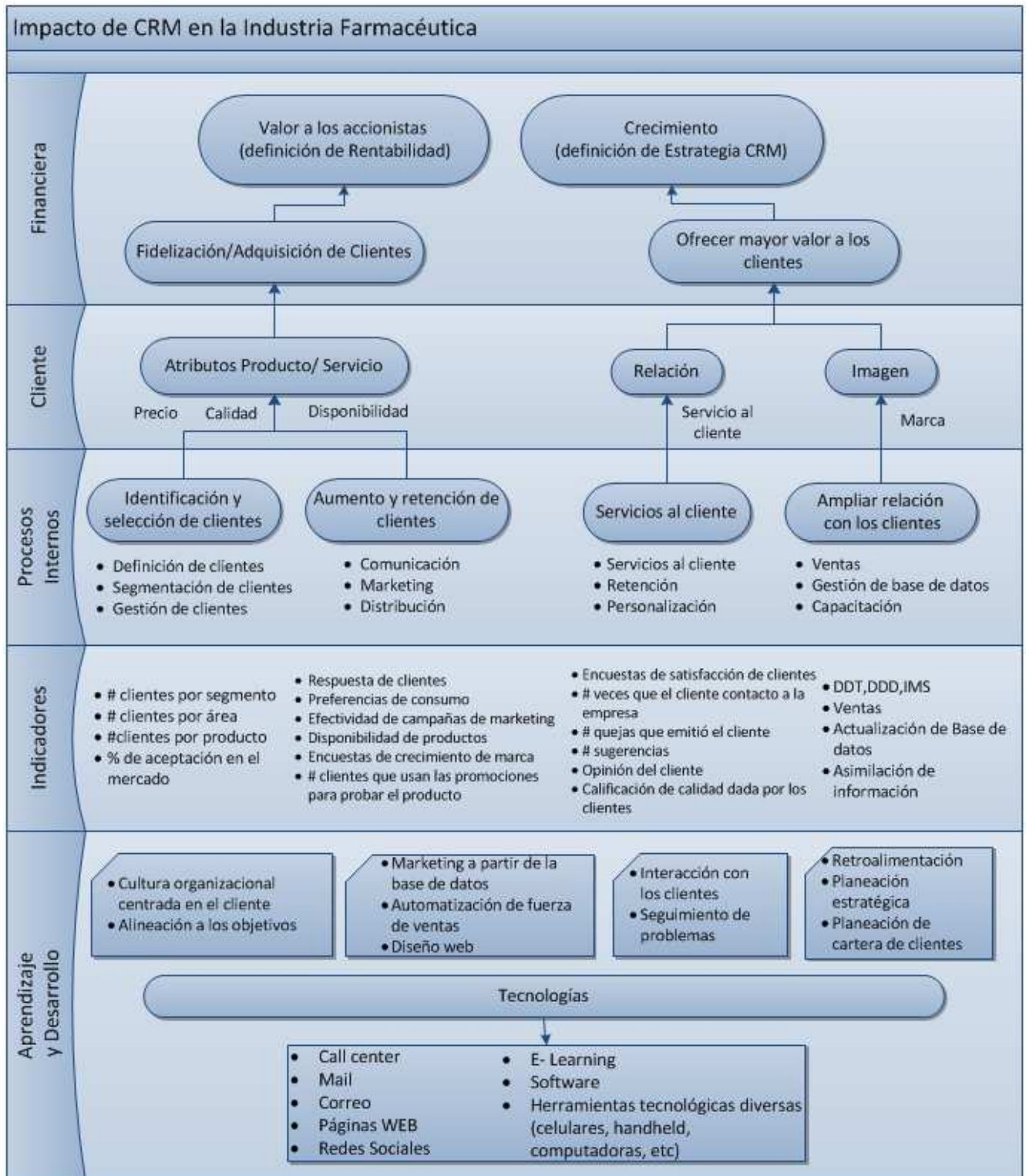
Como se ha mencionado anteriormente, la adopción de la estrategia involucra a todos los departamentos dentro de la organización, por lo que cada departamento tendrá tareas específicas y enfocadas a cada área de trabajo. La presente investigación buscará describir brevemente las tareas específicas de cada área involucrada en la estrategia de CRM, así como las partes que integran a la estrategia, para establecer indicadores que permitan determinar el impacto de la estrategia. El diagrama 1 muestra el mapa estratégico¹ de la presente investigación, en el área izquierda se colocaron los diversos aspectos con los que cuenta una organización farmacéutica común, es decir, dentro de una organización farmacéutica se pueden observar los esfuerzos de negocio en diversas perspectivas, como la financiera, la correspondiente a clientes, la de procesos internos, la de desarrollo y aprendizaje, y como extra, para fines de la presente investigación de cuantificar el impacto, se incluyen algunos indicadores. Además de ello, dentro del cuadro de cada perspectiva de la industria, se localizan una serie de elementos clave, todos ellos alineados con la estrategia de CRM.

La captación, almacenamiento, análisis y distribución de datos es importantísima para esta estrategia, así como hacer disponible la información a todos los integrantes de la organización. La estrategia de CRM busca en primera instancia analizar toda la información disponible sobre el mercado, la competencia y principalmente las características de sus clientes lo cual se traducirá en una mejor toma de decisiones, ello dará paso a la planeación permitiendo elaborar planes y programas estratégicos de comunicaciones, para elegir las modalidades de las campañas específicas, planes de trato al cliente y elección de planes de acción a partir del conocimiento obtenido. Con ello se abre paso a la interacción con el cliente para definir las estrategias de venta y las acciones de compra de los clientes para posteriormente analizar todo este proceso y tener la retroalimentación del cliente de forma que continuamente se dé el aprendizaje sobre sus gustos y necesidades que la empresa pueda cubrir. Los objetivos que plantea la estrategia a simple vista son claros, específicos y alcanzables; sin embargo, en la realidad los esfuerzos de involucrar y alinear a cada departamento con la estrategia representan el verdadero reto dentro de la organización.

¹ Mapas estratégicos. Kaplan Robert S. y Norton, David P. Ediciones Gestión 2000. 500 págs. 2004



Diagrama 1. Mapa estratégico de la investigación: Impacto de CRM en la industria farmacéutica.²



² Fuente: Elaboración propia.



1.9 Glosario y Siglarío

Recopilación de siglas y términos comúnmente utilizados dentro de la estrategia de CRM.

A

ASP (*Application Service Provider*). Se refiere a empresas que rentan aplicaciones de *software* a clientes que no desean adquirir, desarrollar o administrar estas aplicaciones por sí mismos.

B

Back Office. Parte de la empresa donde se realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo, como las actividades de contabilidad, recursos humanos, distribución y manufactura.

BI (*Business Intelligence*), por su traducción, Inteligencia de negocios. Es un proceso de exploración y análisis de información existente en una organización o empresa sobre los clientes para discernir tendencias y patrones en aras de identificar nuevas oportunidades de negocio y desempeño, mediante herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento.

C

Call Center. Es una unidad dentro de la empresa diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes mediante herramientas tecnológicas y *software* especializado que provee a la empresa de los elementos necesarios para establecer relaciones de mutuo beneficio con sus clientes y proveedores.

Champaign Management (Administración de Campañas de Mercadotecnia). Es la gestión de una serie de tácticas de mercadotecnia, herramientas y programas que están enfocados en alcanzar una serie de metas de negocios específicos (aumentar los ingresos, captación de clientes potenciales y tener mayor participación de mercado), mediante el diseño, control y medición de la efectividad de campañas de mercadotecnia.

CRM (*Customer Relationship Management*). Es una estrategia empresarial de administración de las relaciones con los clientes. Está diseñada para mejorar el servicio, lealtad y retención de clientes, optimizar utilidades y ayudar a las empresas a mejorar las comunicaciones entre sus empleados, clientes, socios de negocios y proveedores.



Costos Basados en Actividades ABC (*Activity Based Costing*). Es una metodología para medir costos y desempeño de una organización basada en las actividades que se desarrollan para producir un producto o servicio. A diferencia de los sistemas tradicionales, ABC trata todos los costos fijos y los directos como si fueran variables y no realiza distribuciones basadas en volúmenes de producción, porcentajes de costos u otro cualquier criterio de distribución. La información que se obtiene de ABC provee una vista integrada de la organización, incluyendo las actividades y los procesos del negocio.

Customer Service (Servicio de atención al cliente). Es la prestación de servicios a los clientes antes, durante y después de una compra; éste comprende una serie de actividades que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes y que éste obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, además de recibir retroalimentación quejas y sugerencias de clientes. El servicio al cliente tiene la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, es decir, la sensación de que un producto o servicio ha cumplido con las expectativas de los clientes.

D

Data Cleansing. Es el proceso de aseguramiento de que la información CRM de la empresa sea consistente, certera y que este registrada adecuadamente. El proceso de *Data Cleansing* a menudo se realiza sobre sistemas de información tradicionales que pueden tener registros duplicados, y reportes erróneos debido a información incorrecta. Este proceso es un componente crítico de cualquier implementación CRM dado que garantiza que la información con que se trabajará sea confiable.

Dirty Data. Término usado para describir los datos incorrectos o faltantes y registros duplicados, dentro de una base de datos.

E

eDM (*Electronic Direct Marketing*). Se refiere al proceso de realizar las campañas de mercadotecnia utilizando *software* CRM e internet. El *software* CRM provee al departamento de mercadotecnia la habilidad de análisis y selección de prospectos y clientes para realizar campañas de mercadotecnia mediante correo electrónico usando texto y multimedia. La campaña de mercadotecnia se envía vía correo electrónico, es monitoreada y reportada usando el mismo *software*.

ERM (*Enterprise Relationship Management*) Administración de relaciones empresariales. Es una estrategia y solución empresarial diseñada para mejorar la administración y flujo de operaciones mediante la integración y automatización de los procesos y departamentos.



ERP (*Enterprise Resource Planning*), Planificación de recursos empresariales. Equivalente al ERM, sin embargo, generalmente se refiere más a la planeación de operaciones y optimización de recursos.

F

Field Sales. Es la fuerza de ventas que normalmente labora fuera de las oficinas de la empresa. Estos empleados normalmente cuentan con una limitada conexión con la red de la oficina ya que requieren acceder a la información de clientes y a la funcionalidad del CRM.

Front Office. Se refiere a los departamentos de una empresa que entran en contacto con los clientes como comercialización, ventas, y servicios.

Front Office Solution. Son aplicaciones de *software* diseñadas para apoyar a las empresas con la gestión de tareas de los departamentos con interacción directa con clientes. Usualmente esta es una solución CRM, sin embargo, puede incluir otras herramientas.

I

IT, Information Technology (Tecnología de la información). Es un término general que describe aquellas herramientas y métodos empleados que ayudan a recabar, producir, manipular, almacenar, comunicar, y/o distribuir información.

ICT, Information and Communications Technology (Tecnologías de la información y la comunicación). Es la agrupación de elementos y técnicas utilizadas en la adquisición, procesamiento, almacenamiento y difusión de la información gráfica, textual, vocal y numérica basada en la combinación de la informática y las telecomunicaciones.

K

Knowledge Management (administración del conocimiento). Es una serie de estrategias y prácticas diseñadas para administrar y potenciar los activos intelectuales de la compañía. La administración del conocimiento promueve la colaboración e integración para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información, que permitan la adopción de conocimientos y experiencias. En CRM, los sistemas de administración del conocimiento pueden ser usados por servicio al cliente o por los clientes directamente.

L

LTV (Life Time Value) Valor del ciclo de vida del cliente. Metodología mediante la cual se calcula la utilidad de la relación comercial con un cliente a lo largo de un periodo establecido de tiempo con la organización. Se tienen en cuenta ingresos y costos



durante esta relación comercial para evaluar finalmente cual es el valor del cliente traído a valor presente neto.

M

Marketing Automation (Automatización de mercadotecnia). Son aplicaciones de *software* diseñadas para apoyar las actividades de mercadotecnia mediante la automatización de varios de los procesos que usualmente son realizados de manera manual; se trata también de un componente principal de un *software* CRM.

Marketing Viral. Es una táctica dedicada a potenciar el uso de Internet sobre las redes sociales, en donde se propaga una idea rápidamente a través de una red social de forma exponencial entre los usuarios.

Metrics (Métricas). Es un conjunto de mediciones tradicionales y no tradicionales de variables de negocio tales como satisfacción de clientes y tiempo de entrega. Un aspecto clave en una estrategia CRM es la definición, seguimiento y reporte de métricas de negocio.

O

One-to-One Marketing (mercadeo uno a uno). Es una estrategia de publicidad realizada a nivel individual. Mensajes y ofertas son personalizadas basadas en la información sobre los prospectos o clientes que han sido registrados en el sistema CRM.

P

PRM (*Partner Relationship Management*) Administración de relaciones con socios y compañeros. Es un sistema de metodologías, estrategias, y *software* que ayudan a un proveedor para administrar las relaciones; este componente de la solución CRM extiende información de ventas, publicidad y servicio al cliente entre otros a socios de negocios en aras de promover una mejor colaboración y mejorar la efectividad de los canales de ventas.

Project Sponsor (promotor de proyecto). Este cargo es usualmente asignado a uno de los miembros de más experiencia del grupo involucrado en el proyecto CRM. El promotor tiene poder de decisión, autoridad y responsabilidad sobre el proyecto.

Relationship Marketing (Mercadotecnia relacional). Esta es una forma de mercadotecnia de respuesta directa que hace hincapié en la retención y satisfacción de clientes individuales. Utiliza una solución CRM para monitorear pedidos, entregas, anticipar y reaccionar a requerimientos de cliente.



R

RFM, *Recency-Frequency-Monetary Value* (Inmediatez, Frecuencia, y Valor Monetario). Es un método utilizado para analizar el comportamiento del cliente y definir segmentos de mercado con base en las variables de presencia (compras realizadas recientemente), frecuencia (periodicidad de compras) y valor monetario (valor de cada una de las compras). Se utiliza como método para predecir el comportamiento de los clientes o para valorarlos y establecer tipos de clientes.

ROI, *Return on Investment* (Retorno de la inversión). Es la relación del dinero obtenido contra el que se invierte dentro de una empresa o proyecto, expresado en porcentaje, ya sea que arroje resultados positivos o negativos (ganancias o pérdidas). Un análisis ROI debe ser preparado al comienzo de toda iniciativa CRM y después de un tiempo predeterminado para comparar los beneficios obtenidos contra los costos de implementación.

S

SFA, *Sales Force Automation* (Automatización de la Fuerza de Ventas). Es un sistema de información usado en mercadotecnia y administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración; es parte de una solución CRM que permite al departamento de ventas gestionar de una mejor manera el ciclo de ventas, así como a la fuerza de ventas. La automatización de la fuerza de ventas puede incluir manejo de territorios, pronósticos, prospectos y manejo de oportunidades, cuotas, literatura de ventas y toma de pedidos.

Sales Methodology (Metodología de ventas). Es una secuencia de pasos o procesos definidos por la administración con el fin de incrementar la efectividad de ventas. Promueve el seguimiento de actividades, comunicación con clientes y la permanente actualización de la información con la finalidad de proveer a la gerencia con mejor información de oportunidades de venta y asertividad en los pronósticos.

Segmentation (Segmentación). Es el proceso de dividir los prospectos y clientes de la empresa en grupos con características semejantes y predeterminadas sobre los cuales se realiza su seguimiento durante el ciclo de ventas y el ciclo de vida de cliente. La segmentación puede ser por criterios tales como geográficos, demográficos, de comportamiento o cualquier otro que sea definido por el sistema CRM.



T

Territory Management (Administración de territorios). Es un componente encontrado en el módulo de ventas de una solución CRM, que permite una mejor administración del personal de ventas, distribución de contactos y alinear recursos con oportunidades, esto ayuda a la gerencia cambiar y organizar la información en forma fluida para la fuerza de ventas en todas las zonas del territorio.

W

Wallet Share o Share of Wallet (Participación en el gasto del consumidor). Corresponde a una medida mediante la cual se calcula cuánto gasta un consumidor en un bien o servicio específico en un periodo de tiempo y cuanto de ese gasto lo realiza en el producto o servicio que vende la empresa. Sirve para conocer los hábitos de compra del consumidor.

Word of Mouth (de boca a boca o de viva voz). Se refiere a la comunicación oral y el paso de información de persona a persona, funciona al modo de una recomendación y gracias a ésta es posible adherir a la cartera de clientes un cliente más.

Workflow (flujo de trabajo). Es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden sucesivo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas. Busca la automatización de un proceso o serie de procesos a través del encadenamiento de las tareas y actividades. El *software* CRM automáticamente direcciona tareas, notificaciones y registros a usuarios y destinos predeterminados.



2. CRM como estrategia empresarial



2.1 Antecedentes de CRM

La relación con los clientes no es una tendencia nueva, realmente es algo que las organizaciones hacen desde hace mucho tiempo; se describe como la forma y el servicio común por la que cualquier cliente es atendido en un negocio independiente del tamaño, se trata de un servicio personalizado, en el que las organizaciones y pequeños negocios hacen lo posible por conocer muy bien a sus clientes, sus preferencias, gustos, horarios, y hábitos de compra. Con base en este conocimiento y en la relación que se mantiene en ambas partes (organización/negocio-cliente) se le presentan a los clientes ofertas personalizadas, se le brinda información detallada de nuevas opciones, se le otorga crédito con base en su capacidad de pago, incluso se le presta servicio en horarios no convencionales, además de ello, el representante del negocio escucha con atención a sus clientes, está pendiente de cambios en su comportamiento, de sus gustos y trata de hacer modificaciones o adiciones a sus productos y servicios para no perder a sus clientes. Estos elementos componen la base de una iniciativa de CRM (*Customer Relationship Management*), ya que como se mencionó, desde un principio estas acciones que siguen organizaciones no son nuevas, ni obedecen al desarrollo de tecnologías de la información ni a estrategias sofisticadas aprendidas en una universidad o en escuelas de negocios, en realidad este tipo de acciones obedecen al sentido común y al deseo de los propietarios de establecimientos en mantener un núcleo de clientes fieles que le permita ser rentable en su negocio, es entonces cuando se traslada este tipo de lógica a organizaciones de mayor tamaño con miles de clientes, cuando el manejo de datos se torna más complicado, se aplica la tecnología de la información para lograr mayores niveles de productividad y efectividad en el logro del objetivo del negocio.

El inicio de CRM dentro de las organizaciones se da en los años ochenta, cuando las empresas comenzaron a generar una comunicación de doble vía con sus clientes, es aquí donde surge la práctica de los grupos de servicios al cliente y el contacto personalizado; para la década de los noventa esta tendencia ya estaba difundida en gran parte de las empresas, por lo que se comenzó a mejorar la administración de la relación con los clientes y en vez de simplemente recopilar datos estadísticos, comenzaron a recurrir más a los clientes no solo por el servicio de atención, sino también para hacerlos partícipes en los programas de incentivos, regalos y otras gratificaciones por su lealtad hacia la empresa; para ello las empresas hicieron grandes inversiones en herramientas tecnológicas en busca de manejar de forma eficiente y organizada toda la información masiva que se estaba generando.



El concepto de CRM, surge entonces como una ola impulsada en gran medida por la industria de la consultoría empresarial y de la tecnología de la información, de hecho fue en 1992 cuando se dieron las primeras iniciativas de sistemas informáticos de automatización de fuerza de ventas y servicio a clientes, inicialmente llamados como: *customer information system* (sistema de información de clientes) o *customer asset management system* (sistema de gestión de activos de clientes); así en la parte de *software* empezaron a ofertarse soluciones tecnológicas que consistían una base de datos de clientes que registraban algunas acciones asociadas a ellos como: oportunidades de venta, identificación de prospectos, reclamos o solicitudes de ajustes de saldo entre otros.

La definición del CRM (*Customer Relationship Management*) como una estrategia enfocada a los clientes comenzó a principio de este siglo, en el año 2000. La estrategia de CRM cambio el objeto para el cual era obtenida la información de los clientes, pasando de alimentar una base de datos estática para la referencia futura, a convertirse en una manera de poner al día continuamente la comprensión de las necesidades y del comportamiento del cliente. La ramificación de la información forzó a las compañías a adoptar herramientas para analizar la información en conjuntos más pequeños de modo que pudieran evaluar no sólo estadísticas concretas, sino también la información sobre la motivación y las reacciones de clientes. El internet proporcionó un enorme desarrollo de las bases de datos permitiendo mayor almacenaje de información exterior. Con la fluidez creciente de estos programas vino una relación menos rígida entre las ventas, el servicio de atención al cliente y la comercialización, el CRM permitió el desarrollo de las nuevas estrategias para un trabajo más cooperativo entre estas diversas divisiones con la información compartida, llevando a la satisfacción del cliente en pleno crecimiento. El término de *Customer Relationship Management* fue el resultado de un concurso patrocinado por el instituto DCI en 1988, usado por un investigador de nombre Gartner una década más tarde en 1998, fue así como más tarde en el año 2003 el término CRM ya había sido difundido y acuñado como un término común en el mundo de los negocios; así CRM se dio a conocer como una estrategia de negocios bajo la cual las organizaciones planean sus negocios y organizan sus acciones de mercadotecnia, ventas y atención alrededor de sus clientes.



2.2 Definición de CRM

El concepto de CRM se ha desarrollado principalmente en las áreas de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente, por lo que las definiciones que dan diversos autores tienen una aproximación cercana a las actividades que desarrollan en cada una de estas áreas en una organización, es decir, que la definición de CRM se ve influenciada por el área de conocimiento del autor que la proponga, debido a ello se recurrirá a citar algunas definiciones de autores, donde a partir de éstas se desprenderá una definición adecuada para la presente investigación:

“Gestión de relaciones con los clientes³: Proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.”

“Definir CRM no es una tarea fácil⁴. Este término nace a comienzos de la década de los noventa y se desarrolla fuertemente a finales de la misma. El término de CRM puede tener diferentes significados para diferentes personas. Conscientes de la dinámica de un tema como CRM y de los constantes cambios que puede sufrir, presentamos a continuación nuestra definición: CRM integra personas, procesos y tecnología para maximizar las relaciones con todos los clientes. CRM es una estrategia que provee una correcta coordinación entre todas las funciones de cara al cliente. CRM incrementa fuertemente el uso de Internet.”

³ Philip kotler. Marketing. 10ª edición.

⁴ Barton Goldenberg. CRM automation



“CRM permite el alineamiento de la estrategia de negocios, la cultura corporativa y de la organización, la información de los clientes y la tecnología que soporta la información del negocio de tal forma que todas las interacciones con los clientes promuevan una relación de mutuo beneficio entre cada uno de los clientes y de la organización”⁵.

“CRM es una estrategia de negocios disciplinada para crear y sostener relaciones con los clientes rentables y a largo plazo. Las iniciativas de CRM, para tener éxito, deben comenzar por una filosofía y estrategia empresariales que centren todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente. La tecnología de CRM es un catalizador crítico de los procesos necesarios para convertir la estrategia en resultados contables”⁶.

De acuerdo a la definición propuesta por cada autor y en apego al área de especialidad de cada uno, se pueden observar elementos similares en definir CRM como una estrategia de negocio orientada a gestionar las relaciones con los clientes; esto auxiliado por diversas herramientas tecnológicas, de procesos o de capital humano.

⁵ Claudia Imhoff, presidenta y fundadora de Intelligent Solutions Inc.

⁶ Paul Greenberg. ·CRM at the speed of light”



2.3 CRM como estrategia

CRM, como se definió anteriormente es una estrategia de negocios que busca crear y sostener relaciones duraderas y provechosas con los clientes. Las iniciativas de CRM se mantienen gracias a la filosofía de orientar las actividades de la compañía alrededor de las necesidades de sus clientes, por lo que se auxilia de herramientas de tecnología de la información para proveer a la empresa de un panorama general, confiable e integrado de su base de consumidores, competidores y del mercado en general.

La estrategia de CRM busca tener una visión amplia del mercado, recabando la mayor cantidad de información posible por diferentes medios, con la finalidad de explorar las oportunidades de negocio que se presenten, coordinando el alcance de sus acciones, transmitiendo mensajes homogéneos, detectando las necesidades del mercado, aumentando el grado de satisfacción de clientes, y además construyendo relaciones rentables y duraderas con los clientes. Para lograr satisfacer las necesidades del cliente la empresa deberá conocer quiénes son los clientes, cuáles son sus gustos y preferencias, la frecuencia de consumo, etcétera, para poder así ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

El análisis de la información obtenida ayuda a pronosticar el comportamiento del cliente y del entorno de la empresa para crear anticipadamente productos y servicios acordes a la demanda predicha. Otro aspecto de la estrategia de CRM es que implica hacer cambios en los procesos operativos de toda la organización, desde el diseño de servicios, productos, ventas, emisión de facturas y cobros, así como la atención al cliente, ya que se requiere que toda la organización oriente sus esfuerzos a la satisfacción del cliente, para ello se deben fijarse objetivos específicos, medibles y alcanzables, que puedan utilizarse como punto de referencia durante el proceso de logro de metas a largo plazo y que también puedan funcionar como criterios de éxito de la estrategia. En suma, se espera que todas las actividades dentro de la empresa se encuentren enfocadas en la satisfacción del cliente mediante el producto o servicio ofertado, ello en busca de fortalecer y expandir una relación de mutuo beneficio entre empresa- cliente; de tal forma que la empresa logre los beneficios financieros esperados y los clientes obtengan un producto o servicio acorde a sus necesidades.



2.3.1 Objetivos

El objetivo primordial de una estrategia CRM es incrementar las oportunidades de venta mejorando la comunicación con los clientes, de tal forma que se proponga la *oferta apropiada* (de producto y precio), al *cliente adecuado*, en el *momento oportuno* a través del *canal adecuado*⁷ de comunicación; cada una de las partes implica una serie de objetivos particulares, tales como:

La oferta adecuada

- Presentar eficientemente a la compañía, así como sus productos y servicios a los clientes y prospectos.
- Personalizar lo que se ofrezca a cada cliente o segmento de clientes.

El cliente adecuado

- Administrar las relaciones con los clientes a través de sus ciclos vida (valor del ciclo de vida del cliente, *life time value*).
- Aprovechar el potencial de un cliente incrementando el monto de lo que gastará.

Momento oportuno

- Comunicarse con los clientes en momentos relevantes.
- Capacidad de comunicarse en tiempo real (respuesta inmediata).

Canal adecuado

- Coordinar la comunicación en cada punto de contacto con el cliente.
- Desarrollar la habilidad para comunicarse mediante los canales preferidos del cliente.
- Capturar y analizar la información obtenida mediante cada canal para un aprendizaje continuo.

⁷ Ronald S. Swift, Trad. Olivia Carden. *CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes*.pág.14.



2.3.2 Cultura organizacional

La adopción de la estrategia enfocada al cliente no implica un cambio total y radical en la cultura o estructura organizacional, ni tampoco presupone que antes de la adopción de la estrategia era inexistente o equívoca la cultura que hasta entonces se tenía dentro de la organización; de hecho la adopción de la estrategia persigue que todos los departamentos dentro de la organización tengan como foco de atención al cliente, buscando que el personal cuente con habilidades que propicien el éxito de la estrategia.

En la actualidad las organizaciones buscan personal consolidado y responsable del resultado total de sus tareas, dándole al empleado cierta autoridad para tomar decisiones inmediatas que ayuden a resolver las problemáticas de los clientes competentes con el producto o servicio ofrecido. Se desea contar con personal capacitado que además de tener pleno conocimiento de la organización, sus productos y servicios ofertados, cuenten con una buena educación que les permita ejercer su propio criterio, para determinar lo que debe y no debe hacer, ofreciéndoles herramientas que les permitan aumentar su destreza en el área que les corresponda. Teniendo en cuenta que los esfuerzos enfocados a la plena satisfacción del cliente ya no serán suficientes debido al entorno cambiante y acelerado del mundo de los negocios, también se requiere de personal que supere las expectativas del cliente y de la organización. Los gerentes de las empresas con estrategias orientadas al cliente tienden a convertirse en gerentes desarrolladores, lo que implica que el jefe además de realizar las funciones de revisión de trabajo debe de convertirse en un capacitador, haciendo indispensable que los ejecutivos se conviertan en líderes, para tener mayores posibilidades de acercarse a los empleados e influir y reforzar los valores deseables dentro de la compañía. El personal en general debe tener presente la estrategia de la compañía, sus objetivos y el papel que desempeña para el logro de éstos.

Las organizaciones en general, que adopten o no la estrategia de CRM deben contar con el diseño o descripción de las competencias y los perfiles profesionales y personales que deben tener cada una de las personas de la organización; además de ello, deben contar con programas de remuneración y motivación para alentar la participación del personal al logro de objetivos. Cuando existe el compromiso, entusiasmo y desarrollo del personal dentro de la organización, existe una gran probabilidad de éxito de la estrategia, pues si los empleados no entienden por qué se cambien los procesos y por qué deberán trabajar de forma diferente, bloquearán todos los esfuerzos para adoptar los cambios de visión.



2.3.3 Administración de las relaciones con el cliente

Entender al cliente dependiendo del contexto de cadena de valor que se analice es muy importante para determinar la estrategia de servicio, para ello se debe definir muy bien quien es el cliente de la empresa. El concepto de cliente ha evolucionado de la percepción tradicional, de que el cliente era aquella persona que pagaba por recibir los bienes o servicios que la compañía ofrecía; hoy en día se define al cliente como la persona o grupo de personas que intercambian valor con otra persona o grupo de personas. Por lo tanto, esta definición de clientes abarca a todos aquellos que tienen que ver con la compañía como lo son los empleados, proveedores, canales de distribución, con los que se manejan alianzas estratégicas, y desde luego, el cliente tradicional. Es importante tener clara la posición de cada segmento de clientes dentro de la estrategia CRM, para conocer su valor individual.

El objeto de los negocios es generar valor desde los clientes, de hecho, es el comportamiento del cliente y no un producto o servicio, lo que determina el valor de las acciones de una compañía, de ahí la necesidad de CRM de administrar la relaciones con los clientes, pues lo que se busca es influir en el comportamiento de los clientes, teniendo presente que no todos los clientes son iguales, por lo que se debe estudiar a fondo cada segmento de clientes y la forma de atraerlos, ya que no todos los clientes proveen los mismos ingresos a la compañía. De la misma manera resulta importante retener a los clientes por el tiempo que dure su rentabilidad para la empresa.

La estrategia de CRM se enfoca en quienes son los clientes y cómo se comportan, para después segmentarlos; el objetivo es identificar aquellos segmentos de clientes atractivos a la empresa (que reflejen rentabilidad), ello para dar forma a la propuesta de valor que llame su atención y así crear una imagen del producto que resulte atractiva a los clientes de los segmentos encontrados, de tal forma que se evite caer en el error de ofrecer un producto no rentable a un cliente rentable, ya que errores como este puede causar la pérdida de valor de ese cliente para la compañía.



La administración o gestión de clientes en CRM consta de tres procesos generales⁸ enfocados en los clientes:

Adquisición:

- Diferenciar el producto o servicio acorde a las necesidades del cliente.
- Ofrecer beneficios inigualables a través del conocimiento del cliente.
- Dar respaldo con un excelente servicio y soporte, con respuestas proactivas.

Retención:

- Aumentar de conocimiento del cliente para proyectar la capacidad de adaptación de servicios.
- Desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes actuales.
- Recurrir a incentivos para retener a los clientes.
- Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y corregir posibles problemas.

Incremento:

- Incrementar las ventas por cliente.
- Asegurar los clientes existentes y convertirlos en fijos (aumentar su lealtad).
- Vender más productos a los clientes y especializar el producto o servicio adquirido por el cliente (cross-sell y up-sell).

Los procesos de retención, adquisición e incremento de clientes, no permanecen estáticos, éstos se realizan de forma continua y permanente, es un proceso repetitivo y cíclico (Diagrama 2); cada proceso involucra tareas específicas que involucren a diferentes equipos de trabajo dentro de los diversos departamentos a través de la organización (Diagrama 3).

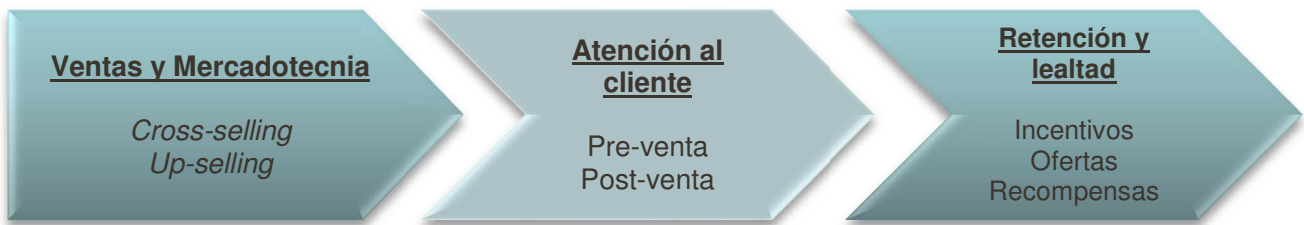
Diagrama 2. Procesos de administración de clientes en CRM.⁹



⁸R. Kaplan y D. Norton. Mapas estratégicos. Ed. Gestión 2000. España. Pág. 141

⁹ Elaboración propia.



Diagrama 3. Tareas generales de los procesos de administración de clientes en CRM¹⁰.

¹⁰ Amrit Tiwana. *The essential guide to Knowledge management: E-Business and CRM applications*.



2.4 Implementación de CRM

La base de partida para la implementación de CRM es comprender que se encuentra ante un cambio estratégico profundo, es decir, que dentro del proyecto de implementación de la estrategia se debe involucrar desde sus inicios a todo el personal, haciéndolos partícipes de la estrategia, informándoles los objetivos y los beneficios a obtener en caso de lograrse.

El cliente dentro de la estrategia de CRM se convierte en el núcleo central de la organización, lo cual conllevará cambios profundos en la interacción con el cliente y a cambiar el punto de vista concebido en estrategias anteriores (enfocadas al producto), ejemplo de ello es que se pasa:

- del cliente estándar al cliente individualizado;
- del cliente como elemento externo del sistema, al cliente como elemento central y activo; y
- de una relación puntual a relación a largo plazo, o lo que es lo mismo, del *marketing* transaccional al *marketing* relacional.

Las aportaciones para el cliente de una empresa que implemente una estrategia CRM es lograr que la organización perciba con anticipación las necesidades del cliente, la innovación y renovación en sus servicios, el conocimiento de sus expectativas y de su negocio, lograr orientarse al cliente e intentar tener un trato personalizado. Lo importante de utilizar bien un CRM es que se logra convertir los datos en información, y luego esa información en conocimiento, para saber cómo responder, relacionarse e interactuar eficazmente con los clientes.

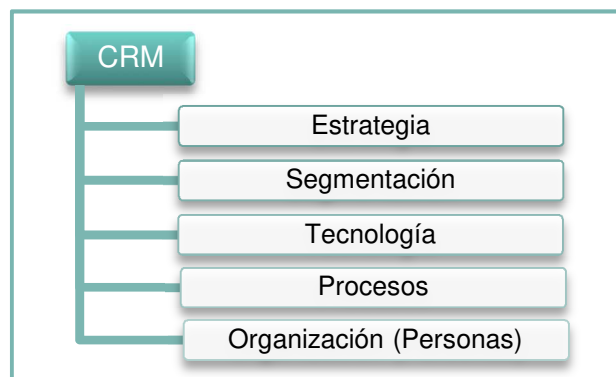
Una eficaz implantación de la estrategia de requiere de diversas tareas agrupadas en cinco elementos:

- **Estrategia.** Existen seis deferentes estrategias que afectan un programa de CRM: de canal, de segmentación, de precios, de mercadotecnia, de marca y de publicidad, de las cuales las tres primeras son las que ejercen mayor impacto.
- **Segmentación.** Se refiere a la clasificación de los clientes con características similares con la finalidad de determinar las actividades de mercadotecnia a seguir para cada segmento de clientes. Para garantizar la eficaz segmentación, las organizaciones desarrollan un conjunto de metodologías estadísticas.



- **Tecnología.** Debido a que CRM depende de datos, la creación de una base única de datos lógica, integrada y orientada de las operaciones es la consideración técnica fundamental para la implementación y funcionamiento de la estrategia. Otros elementos esenciales tecnológicos son el *software* y *hardware* que apoyan la estrategia.
- **Procesos.** La adopción de la estrategia implica: la identificación de procesos, desarrollar medidas para evaluar la eficacia de los procesos, e implantar la tecnología necesaria para permitir y hacer efectivo su cumplimiento. El proceso mismo de CRM impone orden y el método a seguir en la ejecución de las tareas encontradas.
- **Organización (Personas).** La implementación de la estrategia requiere el compromiso de toda la organización, es esencial que los diversos departamentos de la organización colaboren en la preparación de sistemas de medición congruentes con los nuevos procesos y con la naturaleza cooperativa de CRM. Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y lealtad de los clientes, sino también en tener procesos más efectivos y abrir la posibilidad de una rápida introducción de nuevos productos o marcas. Lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron; este punto de vista de poner al cliente como ente principal debe ser general a través de la organización, y no solo el punto de vista de algunos departamentos como mercadotecnia o servicio al cliente. La efectividad de ello se puede ver reflejada en la satisfacción de los clientes.

Diagrama 4. Elementos que integran la estrategia CRM.¹¹



¹¹ Elaboración propia.



Dentro de los beneficios que significa implantar esta estrategia, se encuentran la de mejorar la eficiencia de las ventas e incrementarlas, potenciar la comercialización mediante la integración de múltiples canales de venta, reducir los costos de marketing, incrementar la eficiencia de las campañas publicitarias, lograr la satisfacción del cliente, lograr una mayor eficacia en el servicio de atención al cliente, aumentar los ingresos con información de ventas, entre otros. Una de las cosas más importantes que ofrece CRM es el de lograr reunir, coordinar y administrar en un solo conjunto a los cuatro canales fundamentales de interacción con el cliente que son la fuerza de ventas, el canal de distribución, internet y el centro de atención al cliente.

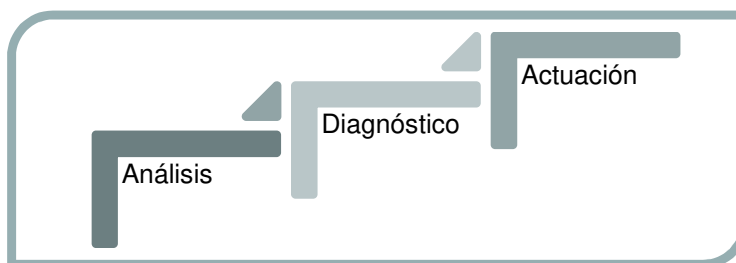
Por otro lado, también es importante mencionar que existen riesgos a la hora de realizar la implementación de la estrategia CRM, como lo son el tiempo de implantación, los recursos y el alcance establecido, todos ellos relacionados con los planes de desarrollo considerados dentro de la organización. La implementación de una estrategia CRM abarca, además, un conjunto de actuaciones básicas que se deben abordar en su totalidad para garantizar el éxito de la implementación, estas son: análisis, diagnóstico y actuación.

Dentro de la fase de análisis, se aborda el objetivo de identificar a los clientes, conocer cómo se gestiona la relación con ellos, qué aportación de valor se entrega, y cuáles son sus necesidades y percepciones para así diseñar una solución a la medida. Que el cliente sea el referente de la organización, supone la necesidad de tener un profundo conocimiento del cliente y del entorno alrededor de la organización, para contar con un análisis profundo del negocio.

La fase de diagnóstico tiene como objetivo diseñar a partir del análisis de los resultados una solución a la medida de las necesidades de la organización, medir el impacto que la solución supone desde el punto de vista organizativo y tecnológico, fijar y cuantificar los objetivos de la estrategia y alinear al equipo directivo con los resultados y la solución.

En la fase de actuación se implementa el plan conductor de: procesos, tecnología, metodología de seguimiento y formación, así como la definición y control de los indicadores clave de la estrategia.



Diagrama 5. Fases de implementación de una estrategia CRM.¹²

La evolución de las empresas implica cambios en las estrategias, en los procesos principales y sobre todo en las personas; se debe de partir de la integración en el entorno de los clientes, los aliados y los proveedores utilizando las más modernas técnicas de modelación para una rápida implementación de la estrategia. El establecimiento de estas técnicas implica utilizar el recurso de las herramientas tecnológicas, es decir, primero se debe de tener una visión y cultura clara del negocio, después se efectúa la reestructuración en las funciones y en los procesos para soportar a esta nueva visión y se empieza a evaluar a los diferentes proveedores de *software* de CRM considerando los requerimientos de la empresa y siguiendo la metodología más adecuada para su elección. Después de contar con el *software* adecuado, el siguiente paso es mejorar la relación con los clientes, incluyendo tanto a socios del negocio como a sus distribuidores; la importancia de mejorar el servicio, la calidad y la eficiencia en las relaciones reditará en reforzar los lazos entre estos.

El *Project Sponsor* o promotor de proyecto es el cargo que esta usualmente asignado a uno de los miembros de más experiencia del equipo involucrado en el proyecto CRM, es este el que tiene poder de decisión, autoridad y responsabilidad sobre el proyecto. Este puesto debe estar definido y asignado antes de empezar cualquier iniciativa CRM. La persona lider del proyecto será fundamental para el éxito que tenga la implementación de CRM en la organización, ya que se encargará de la planeación, ejecución y evaluación de del proyecto, teniendo la visión de dar continuidad a las tareas clave independientemente del equipo o persona encargada de llevarlas a cabo. El promotor del proyecto llevara a cabo tareas propias de la administración de proyectos, que involucren¹³: la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto, de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de la persona o personas interesadas en el proyecto. Cumplir o exceder las necesidades y expectativas de las personas interesadas en el proyecto, invariablemente involucra balancear demandas que compiten entre sí, tales como: alcance, tiempo, costo y calidad.

¹² Elaboración propia

¹³ Project Management. Guía de los fundamentos de gestión de proyectos.



De forma breve se enlistan algunas de las tareas clave que involucra la implementación de CRM en las organizaciones:

- Seleccionar a un líder de proyecto.
- Definir el alcance del proyecto.
- Definir un método de evaluación de resultados.
- Designar al equipo de trabajo.
- Definir recursos a invertir.
- Identificar los procesos críticos.
- Definir la estructura tecnológica que se utilizara.
- Realizar pruebas.
- Entrenar al personal.
- Difundir la filosofía de servicio al cliente.
- Lanzamiento gradual del sistema.

Una estrategia de CRM, debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología. La implementación de CRM dentro de la organización se puede observar de tres enfoques diferentes:

- ✚ **Enfoque Big Bang.** En este se busca aplicar todo al mismo tiempo, lo que conlleva a una inversión inicial de gran magnitud, así como largo tiempo de implementación, poca flexibilidad y alta complejidad de gestión, además de ello, transcurren lapsos prolongados para que se puedan observar resultados o bien no llegan a obtenerlos todos.
- ✚ **Enfoque de iniciativas múltiples.** En este caso, diversas áreas tienen su propio esquema orientado al cliente, lo que implica duplicación de esfuerzos, información descentralizada y una experiencia inconsistente, desde este enfoque se llegan a cumplir las expectativas de la empresa, sin embargo, los beneficios a corto plazo no aseguran el éxito en periodos más largos.
- ✚ **Enfoque de transformación gradual.** Se presenta con iniciativas integradas y una visión común orientada al cliente, en el que destaca la definición de bases para el cambio, el balance entre la velocidad, flexibilidad, integración y consistencia de iniciativas.



2.4.1 Sistemas que soportan la implementación de CRM

La estrategia CRM se compone de tres tipos de recursos: el humano, analítico y tecnológico. El factor humano es fundamental, ya que son las personas las que gestionan y consumen la implementación de la estrategia, tener a todo el personal informado de los objetivos particulares y generales fomentará la participación de toda la organización, es indispensable fomentar no solo la participación, sino también el compartir conocimientos y experiencias mediante incentivos económicos, prestaciones y reconocimientos.

El factor analítico comprende el análisis sistemático de la información proveniente de los clientes, competidores o la misma empresa y la calidad de ésta depende de la relevancia de los resultados. Es necesario el análisis cualitativo y cuantitativo de la información de forma instantánea, ya que entre cuando más rápido se analice y se tenga disponible la información, mayores serán las oportunidades de negocio. Cabe resaltar que no toda la información obtenida dentro y fuera de la empresa es de utilidad al personal de toda la organización, de tal forma que la distribución y disponibilidad de la información a través de la organización, será de acuerdo a el grado de ventajas, beneficios y utilidad les traiga a los departamentos o personal que labora dentro de la organización; la información tenderá a estar organizada en una base de datos maestra, la cuál será subdividida a su vez en bases de datos más pequeñas que estarán a disposición los diferentes departamentos de la organización de acuerdo a un análisis previo de requerimiento de las diversas categorías de datos por departamento, y de igual forma el derecho de modificación de la información contenida en las bases de datos estará restringida solo al personal autorizado dentro de la misma organización. En cuanto a la calidad de los datos, se puede afirmar que la efectividad de las campañas de mercadotecnia, la calidad de los análisis y sin duda, la capacidad de hacer negocios, se ve afectado por ella.

El manejo de la información dentro de un CRM recae en el factor tecnológico, ya que gracias a herramientas de tecnología de la información se puede lograr el buen manejo y procesamiento de la información en grandes cantidades y a tiempos cada vez más cortos. La tecnología amplía las posibilidades de análisis y facilita el trabajo del personal, ésta debe cumplir determinados requerimientos que se apeguen a las necesidades de cada empresa o industria que requiera la implementación de un CRM, sin embargo, lo más recomendable es



que resulte amigable hacia los usuarios, que tenga gran capacidad de análisis, capacidad de almacenamiento, y en general, que sea fácil de mantener, que se pueda actualizar con la mayor independencia posible, y sobre todo que facilite la localización de la información requerida.

El CRM en la parte tecnológica se divide en tres grandes rubros: el colaborativo, operacional y analítico, en el que cada uno cuenta con sus herramientas y a la vez los tres se complementan para brindar a las organizaciones un CRM tecnológico completo.

❖ CRM colaborativo

Es la serie de sistemas que permiten la interacción entre los clientes y las organizaciones, éstos habilitan funcionalidades asociadas con los canales de comunicación disponibles a los clientes, lo que significa que facilitan la entrada de datos a la base que almacena los detalles de las interacciones. Provee datos como: medio de entrada de la interacción (por medio de un canal telefónico, internet, correo electrónico, página web, etc.), hora de inicio de la interacción, hora de término de la interacción, persona o entidad que recibe la información, duración de la interacción, tiempo registrado para las diferentes fases de una interacción (identificación del cliente, registro de la razón de la interacción, respuesta proporcionada y cierre de la interacción), y programación de una posterior interacción.

Algunas herramientas auxiliares son: Genesys Real Time Interaction Suite (Alcatel), Interaction Center de Avaya y Cisco Intelligent Contact Management (Cisco).

❖ CRM operacional

Comprende los sistemas de CRM que almacena la información generada por una interacción, así como el flujo que siga y el resultado de la misma. Son los que registran la base de datos de los clientes, sus detalles, sus interacciones y, además, almacena datos sobre campañas de mercadotecnia y oportunidades de venta entre otros. De esta forma el objetivo de este tipo de CRM es la operación que se genera derivada de una interacción con el cliente, registrando datos como: clientes y sus atributos; relaciones personales y organizacionales con los clientes; interacciones, flujo de la interacción, resultado de la interacción; base de conocimiento con respuestas a las interacciones de los clientes; objetivos de mercadotecnia, campañas, eventos, programas; detalles de prospectos; detalles de ofertas; objetivo de ventas, equipos de venta, pronóstico de venta; y detalles de cotización y oportunidades de venta.

Algunas herramientas de uso son: Oracle CRM (Oracle Corporation), PeopleSoft CRM (PeopleSoft Inc.), MySAP CRM (SAP) y Siebel (Siebel Systems).



❖ CRM analítico

Es un sistema que incluye tecnologías de inteligencia, provee conocimiento generado por los datos de los clientes y sus interacciones, es decir, provee resultados para la toma de decisiones, por ejemplo: comportamiento de los clientes con respecto a lanzamiento de nuevos productos, campañas, ofertas y servicios; modelos predictivos sobre posibles reacciones a cambios en los productos, servicios y ofertas; resultado de la efectividad en campañas, ventas y servicio; análisis de retorno de la inversión; niveles de abandono de clientes; conocimiento de mercado; y análisis competitivos.

Las herramientas comúnmente usadas son: *Essbase Analytic Services* (Hyperion), *Teradata* (NCR), y *Customer Relationship Management Analytic* (SAS).

Diagrama 6. Componentes de CRM en el área tecnológica.¹⁴



¹⁴ Janice Reynolds. A practical guide to CRM: building more profitable customer relationship. 2002. Pág.7, Fig 2.



2.4.2 Arquitectura del software y hardware de CRM

Desde el primer contacto con el cliente hasta el servicio posterior a la venta, las soluciones de CRM permiten darles seguimiento a las actividades de los clientes, mejorar la efectividad de las ventas, proporcionar un mejor servicio y crear relaciones rentables con los clientes. Es por ello que la adopción de la tecnología que sirva de herramienta para gestionar la relación con los clientes resulta de vital importancia, ya que la correcta asimilación y manejo por parte del personal dentro de la organización hará que la gestión de clientes sea más eficiente.

El *front end* es la parte del *software* que interactúa con los usuarios, es el responsable de recolectar los datos de entrada del usuario, que pueden ser de muchas y variadas formas, y procesarlas de una manera conforme a la especificación que se pueda usar. El *back end* es la parte que procesa la entrada desde el *front end*, es donde se encuentra la base de datos que soporta la administración de la información mediante programas convencionales. La idea general es que el *front end* es la visualización del usuario navegante, mediante una pantalla que interactúa con el usuario de forma ágil y rápida, mientras que el *back end* funciona como administrador del sitio con su respectivo sistema, éste se encuentra oculto del usuario final y solo puede ser usado por el cliente intermedio o administrador, que se encargará de gestionar el sistema de información.

Figura 1. Arquitectura del software y hardware de CRM.¹⁵



¹⁵ Elaboración propia.



Un programa se define como un conjunto de instrucciones que una vez ejecutadas realizarán una o varias tareas en una computadora; sin programas las computadoras no podrían funcionar. Al conjunto general de programas, se le denomina *software*, que en general se refiere al equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora.

Un proveedor de servicios de aplicación o ASP (*Application Service Provider*) es una empresa que ofrece servicios de computación a sus clientes a través de una red. El *software* ofertado mediante un modelo ASP es conocido también como software a demanda o software como Servicio (SaaS, *Software as a Service*); el cual es un modelo de distribución donde los datos y el mismo *software* que maneja se alojan en servidores de la compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC) y se accede con un navegador web a través de internet. La empresa de TIC provee el servicio de mantenimiento, operación diaria, y soporte del *software* usado por el cliente. Regularmente éste puede ser consultado en cualquier computadora o medio autorizado, ya sea que se encuentre presente en la empresa o no. Se deduce que la información, el procesamiento, los insumos y los resultados de la lógica de negocio del *software* están hospedados en la compañía de TIC.

Las características del *software* como servicio incluyen:

- acceso y administración a través de una red;
- actividades gestionadas desde ubicaciones centrales (si así se requiere), en lugar de la sede de cada cliente, permitiendo a los clientes el acceso remoto a las aplicaciones mediante la web;
- la distribución de la aplicación es parecida al modelo “uno a muchos” (una instancia, múltiples usuarios) que al modelo “uno a uno” (una instancia, un usuario), incluyendo arquitectura, precios, colaboración y administración;
- actualizaciones centralizadas, lo cual elimina la necesidad de descargar parches por parte de los usuarios finales; y
- frecuente integración con una red mayor de *software* de comunicación como parte de un *mashup*, siendo ésta una aplicación que usa y combina datos, presentaciones y funcionalidad procedentes de una o más fuentes para transformar los datos existentes en otros más útiles tanto para uso personal como profesional. Ello implica integración fácil y rápida, usando fuentes de datos para producir resultados enriquecidos que no fueron la razón original para la que fueron concebidos los datos originales.



Algunos ejemplos de *software* más utilizados son¹⁶:

- Microsoft Dynamics CRM. Cuenta con más de 1.7 millones de usuarios, integra la tecnología original de Microsoft como Microsoft SharePoint para colaboración y administración de contenido o Microsoft Visual Studio para personalización extendida, permite a los clientes aprovechar los recursos de internet, cuenta con una arquitectura multiusuario que permite a las empresas a crear sus propias nubes privadas para los componentes internos, es compatible con Microsoft Outlook que permite personalizar las cuentas de los usuarios, cuenta con soporte técnico en 44 idiomas y otros dialectos; sin embargo, requiere de componentes adicionales para dispositivos móviles que no cuenten con Windows, también requiere de programas auxiliares para sincronizar el servidor con el software para manejar tareas, citas y contactos; y aunque ofrece soluciones completas de administración de precios, configuración de ventas, incentivos y compensaciones, los usuarios deben realizar la investigación de proveedores por su cuenta, sin esperar los resultados del programa.
- Oracle CRM On Demand. Su precio competitivo ofrece una propuesta de costo/valor atractiva; requiere de al menos 350 usuarios para tener a disposición mejoras en el sistema; ofrece la integración de otras aplicaciones de Oracle como Oracle E-Business Suite y Oracle Siebel CRM; los reportes de análisis de clientes que ofrece son muy completos, ya que provee análisis en tiempo real e históricos; cuenta con una amplia visión para emplear las aplicaciones en dispositivos móviles (smartphone), aunque le falta ofrecer soporte personalizado y validación en la base de usuarios. Oracle está en vías de desarrollar la iniciativa de proporcionar acceso modular en funciones clave; sin embargo, al *software* le falta mejorar algunas áreas de integración, como la habilidad de etiquetar tareas, realizar la configuración del cliente de forma fácil, y elaborar reportes personalizados.
- Oracle Siebel CRM. Se emplea en grandes empresas de diversas industrias ya que cuenta con una gran gama de funcionalidades de gestión de pedidos, configuración de ventas y precios, entre otros; sus aplicaciones son flexibles permitiendo su personalización; ofrece una buena infraestructura de aplicaciones de Oracle, tales como Application Integration Architecture y Oracle Business Intelligence, lo que la hace una de las mejores opciones de *software* para emplearse a gran escala en grandes corporaciones. Su principal desventaja es que, al ser una aplicación personalizada, convierte al *software* demasiado manual para los usuarios y difícil de administrar.

¹⁶ Robert P. Desisto. Magic Quadrant for Sales Force Automation. 14 Julio 2011. Consultado: 18 Agosto 2011. <http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/microsoft/vol14/article23/article23.html>



- salesforce.com. Se considera como uno de los líderes en el mercado, ya que impulsa la innovación con el uso de medios tecnológicos de comunicación como el iPad; ofrece agilidad en sus aplicaciones debido a su fácil programación; su plataforma Force.com permite su expansión visual y de programación de los procesos de negocios, más allá de la automatización de la fuerza de ventas; en general, cuenta con una comprobada infraestructura, fiabilidad y facilidad de uso. Sus desventajas radican en que su versión ilimitada es costosa para empresas pequeñas o medianas, teniendo la opción de elegir la versión de *software* de bajo costo; además, aunque los reportes en tiempo real y las tablas para los usuarios de negocio son fáciles de crear, requiere de AppExchange para análisis más profundos o para ofrecer soluciones más completas.
- Proporciona una serie de aplicaciones que ayudan a la empresa a centrarse en el cliente y a aumentar su nivel de eficacia, entre las cuales cabe destacar: aplicaciones CRM operativas, estas aplicaciones aumentan la capacidad de los empleados al proporcionarles espacios de trabajo basados en roles; aplicaciones CRM analíticas, a partir de su almacén de datos y otras fuentes, estas aplicaciones ayudan a comprender lo que quieren los clientes, su comportamiento, adquirir nuevos clientes y a retener los ya existentes; las aplicaciones CRM cooperativas, ayudan a trabajar más estrechamente con los clientes. Ofrece en comparación con otros proveedores de *software*, la operación en tiempo real de sus aplicaciones integradas SAP CRM y SAP ERP, además permite análisis completos con aplicaciones como SAP NetWeaver Business Intelligence y SAP BusinessObjects para procesos de negocio complejos, ofrece una amplia gama de soluciones en CRM; sin embargo, el sistema requiere de la integración de otras aplicaciones lo que hace su manejo más complejo, con informes personalizados poco intuitivos de crear.

Por otro lado, la estrategia de CRM en el apartado tecnológico también requiere de la adopción de herramientas de *hardware*, el cual se define como: todas las partes tangibles de una computadora, eso incluye sus componentes eléctricos, electrónicos, mecánicos, cables, gabinetes, y en general, cualquier elemento físico involucrado; por el contrario, a las partes intangibles de la computadora se le define como *software*. Estas definiciones fueron adoptadas de igual forma en el idioma español por la Real Academia Española, sin embargo, hoy en día esa definición va más allá de la aplicación a las computadoras, ya que dispositivos como teléfonos celulares, cámaras fotográficas, reproductores multimedia e incluso robots o máquinas industriales también poseen *hardware* y *software*. El *hardware*, entonces, estará definido como un dispositivo tangible electrónico apto para interpretar y ejecutar comandos programados para operaciones de entrada y salida; es decir, uno o varios dispositivos de *hardware* permiten la entrada de información, donde el sistema se encarga de



procesarla, para finalmente darle salida a los datos procesados ya sea de forma visual o auditiva mediante el mismo u otro dispositivo de *hardware*.

En el caso de CRM se deben tomar en cuenta todas las formas en las que un cliente puede interactuar con una empresa, ya sea por correo electrónico, aplicaciones Web, envío/recepción de fax, y vía telefónica, entre otras. Para ello las tecnologías de información basan su desarrollo en la integración de equipos telefónicos y sistemas informáticos, esta integración se realiza empleando componentes de *hardware* (telefónicos y computacionales), los cuales son programados entregándoles características y capacidades con valor añadido; algunos componentes de *hardware* más utilizados son: PBXs (Private Branch eXchange, Central Privada de Conmutación) éstas permiten todo tipo de conexiones al exterior mediante líneas analógicas, y accesos más complejos, incluso empleando voz; los Modems proveen de servicios de comunicación básica desde envió de fax por medio de la computadora, hasta pequeños sistemas de respuesta de voz interactiva; las Tarjetas de Telefonía se conectan en la computadora, y pueden ser programadas en diferentes lenguajes y entornos de desarrollo, además proveen una gran gama de alternativas de interconexión y recursos para el desarrollo de aplicaciones comunicación; finalmente la computadora es el *hardware* básico para la adopción de la estrategia. Hoy en día los *Smartphones* (teléfonos inteligentes) y tabletas (iPads) se están convirtiendo en los dispositivos preferidos para los vendedores móviles.

Conforme pasa el tiempo surgen nuevos y mejores sistemas informáticos, mejorando sus características particulares conjuntamente con las capacidades de CRM habiendo empresas en el mercado desarrolladoras de su propio *software* y método de gestión de clientes para ofrecer a las diversas compañías sin importar el giro de éstas mejores soluciones de gestión, haciendo que se confunda la estrategia de CRM con la sola implementación de tecnología.



3. CRM como estrategia en la industria farmacéutica



3.1 El negocio de la Industria Farmacéutica

El origen de la industria farmacéutica se da en la década de los cincuenta, cuando las empresas inician la adopción de tecnologías de producción a gran escala, el registro de la marca y de la patente de sus productos se hace presente, proporcionan mayor inversión al desarrollo de investigaciones para descubrir nuevas moléculas, aumentan los controles de calidad en el proceso de fabricación y se enfocan en las actividades de promoción y publicidad de los productos. Los países desarrollados como Estados Unidos de América, Alemania, Reino Unido, Francia, Suiza e Italia fueron pioneros y se han mantenido a la vanguardia de la innovación farmacológica debido a las grandes inversiones que realizan en investigación. En cambio, en países con menor grado de desarrollo como México, España, Argentina, y Brasil, entre otros, la industria farmacéutica se desarrolla en la década de los setentas debido a que las empresas fabricantes de medicamentos deciden instalar plantas de producción para abastecer los mercados locales; sin embargo, aunque hoy en día existen empresas con capital de origen nacional, la participación de estos países en el mercado ha sido pequeña, y debido al presupuesto limitado en investigación, se dedican mayormente a producir medicamentos cuya patente esta vencida.

Los elementos que caracterizan a la industria farmacéutica a nivel internacional son: la innovación tecnológica, el descubrimiento de nuevas moléculas, la inversión en la investigación, la diferenciación de productos y la utilización de campañas de mercadotecnia para posicionar sus productos. La comercialización de los medicamentos está relacionada con la posibilidad de explotar las innovaciones terapéuticas de los medicamentos, es decir, la investigación orientada a atacar las enfermedades que padece gran número de la población y que aún no hay alternativa farmacéutica, como es el caso del SIDA o del cáncer, estas innovaciones son escasas, costosas y requieren de largos periodos de tiempo para descubrirlas, experimentarlas y registrarlas. El apartado de investigación está dirigido también a mejorar la acción terapéutica de los medicamentos (nuevas dosificaciones, p.ej., menores días de tratamiento), reducir efectos secundarios, detectar nuevas formas de aplicación de los medicamentos (oral sólido, oral líquido, inyectable, cremas, etc.) o ampliar las aplicaciones de las sustancias activas recientemente descubiertas. Cabe mencionar que en cuanto a la investigación de enfermedades que afectan a varios segmentos de la población, las grandes farmacéuticas abarcan un 90% con grandes inversiones, mientras que el otro 10% la realizan los gobiernos y escuelas especializadas (universidades).



El comportamiento típico del mercado farmacéutico se caracteriza por ser oligopólico, por la capacidad para fijar precios de las grandes farmacéuticas y por el número reducido de empresas que controlan el mercado. Como se mencionó en el párrafo anterior, las innovaciones, los nuevos descubrimientos de medicamentos, la investigación y el desarrollo de patentes tienen un impacto determinante en la participación de las empresas en el mercado, así como en su evolución global; sin embargo, hoy en día debido al vencimiento de numerosas patentes, el mercado de medicamentos se organiza en submercados con diferente grado de competencia, por un lado existen productos innovadores con patente y, por el otro, genéricos con marca comercial o sin ella. Los medicamentos basados en nuevas moléculas con patente gozan de precios monopólicos, característica que se ve disminuida con el surgimiento de alternativas terapéuticas o, al vencimiento de las patentes; en cambio con los medicamentos genéricos se presenta una competencia de precios; por otro lado, la estrategia de posicionar la marca comercial del medicamento, constituye una ventaja en precios, ya que se preserva la remuneración económica a la que da lugar el monopolio.

Figura 2. Elementos que caracterizan a la industria farmacéutica.¹⁷



En la industria farmacéutica es común encontrar precios diferentes para la misma sustancia activa, para el mismo producto, entre productos de marca y genéricos; estos patrones se repiten tanto en el plano local como en el internacional. En España y Austria los precios se determinan a partir de los costos. En Alemania y Suecia se tienen precios de referencia para todos los productos. En Italia y Holanda los precios se fijan con base en el precio promedio de algunos países. En Francia los precios se fijan sobre la base de la efectividad de los medicamentos. En Inglaterra se tiene una regulación sobre la tasa de ganancia. En México se define a partir del precio de referencia internacional, que es el promedio del precio de fábrica de los seis países con mayor participación en el mercado¹⁸.

¹⁷ Elaboración propia.

¹⁸ Programa de industrias. La industria farmacéutica en México. KPMG. 2006. Pág. 38



3.1.1 Industria farmacéutica mexicana

La industria farmacéutica pertenece al sector empresarial dedicado al descubrimiento, desarrollo, fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y prevención de enfermedades, la cual está constituida por numerosas organizaciones públicas y privadas. Algunas compañías farmacéuticas trabajan tanto en los mercados nacionales como en los multinacionales, cuyas actividades se encuentran sometidas a leyes, reglamentos y políticas aplicables al desarrollo y aprobación de fármacos, referentes a la fabricación, control de calidad, comercialización y ventas. Frecuentemente se establecen acuerdos de colaboración entre organizaciones de investigación y grandes compañías farmacéuticas para explorar el potencial de nuevos principios activos.

Hacer un análisis completo de la industria farmacéutica mexicana resulta un tanto complejo, ya que para ello se deben tomar en cuenta todas las empresas que integran el mercado farmacéutico, que aparte de los fabricantes se debe tomar en cuenta a las empresas proveedoras de materiales farmacéuticos, a los distribuidores, a las farmacias y centros de comercialización de medicamentos, entre otros. En este apartado y en general en la investigación no se pretende presentar datos económicos de la industria, pues si se desea obtenerlos basta con entrar a algún buscador de internet para obtener cifras actualizadas del mercado farmacéutico en México, y lo que menos se desea en esta investigación es integrar o transcribir la información encontrada en la red. Por otro lado, se presentarán solo algunos datos importantes que permitan ubicar a la industria farmacéutica mexicana dentro del mercado regional e internacional, ello con la comprender su importancia estratégica en la economía de hoy.

El mercado farmacéutico mexicano se ubica dentro de los 10 más importantes del mundo siendo el líder en Latinoamérica junto con Brasil y Argentina. Como industria nacional, se exporta hacia más de 20 países bajo estrictos estándares de calidad y precios competitivos. Además de ello genera más de 41 mil empleos, participa con 1.4% del PIB y 3% de PIB manufacturero. En la actualidad en México existen aproximadamente 280 compañías farmacéuticas de las cuales la gran parte son transnacionales, situadas la mayoría de ellas en el Ciudad de México, Jalisco, Estado de México, Jalisco y Puebla¹⁹. Los laboratorios extranjeros actúan como productores de medicamentos de patente e invierten grandes sumas a la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos.

¹⁹ Datos tomados de estudio: "La industria farmacéutica en México". Secretaría de Economía, Promexico. Enero 2018



3.2 Elementos que integran la estrategia CRM dentro de la industria farmacéutica

Por un lado, la parte fundamental de la estrategia de CRM es la satisfacción de las necesidades del cliente mediante el producto o servicio ofertado, definiendo al cliente como la persona o grupo de personas que intercambian valor con otra persona o grupo de personas, teniendo entonces, que el cliente o clientes son aquellos que tienen que ver con la compañía como lo son los empleados, proveedores, canales de distribución, con los que se manejan alianzas estratégicas, y el cliente tradicional. Por otro lado, el negocio de la industria farmacéutica es muy amplio, lo que hace necesario definir los principales tipos de clientes para los que está enfocada la presente investigación en cuanto a la estrategia de CRM. Dentro del negocio de la industria farmacéutica los elementos que interactúan en el proceso del negocio son: los pacientes, médicos, pagadores, compradores y distribuidores; cada uno representa un reto en cuanto a lograr su satisfacción mediante el producto y servicio ofertado, ya que la forma en que se les presenta el producto, el medio de comunicación y el proceso de venta es muy diferente entre uno y otro. Con base en lo anterior, se describirá cada elemento que integra la estrategia de CRM en la industria farmacéutica.

Médicos. Son uno de los clientes más importantes para las compañías farmacéuticas, ya que poseen la autoridad, conocimiento y decisión sobre los productos prescritos; pues mediante una receta es el médico quien determina el producto que debe consumirse, tomando en cuenta las indicaciones terapéuticas de los medicamentos. Las empresas fabricantes utilizan diversos medios (como: revistas, estudios científicos, conferencias, muestras del producto y propaganda comercial) para convencerlos de la ventaja del producto; así mismo promocionan sus medicamentos a los médicos o profesionales de la salud mediante representantes médicos, que es el nombre con el que se conoce a los agentes de ventas de las empresas farmacéuticas, estos deben convencer al médico de prescribir una marca de producto en específico a través de presentarles el fármaco, darles a conocer sus características y sobre todo exponer sus razones por las que deberían recetar su producto en lugar del de la competencia; en algunos casos los representantes médicos pueden entregar muestras médicas a solicitud de los doctores para que los obsequien, si así lo consideran conveniente, a los pacientes. Actualmente, las compañías farmacéuticas buscan reducir el costo por visita médica y al mismo tiempo aumentar la duración de cada visita, que hoy en día dura sólo unos nueve minutos.



Pacientes. Aunque el médico es el que receta determinado medicamento, son los pacientes los que finalmente hacen la compra del producto en el lugar de su preferencia y toman la decisión del tipo de medicamento a adquirir (de patente, genérico o similar). Las empresas tienen prohibido hacer publicidad de los productos que requieren prescripción ya que incentivarían la automedicación, por ello la única vía de promoción es mediante la visita médica, sin embargo debido a que hoy en día es fácil obtener información de este y otros tipos de medicamentos restringidos mediante internet, siendo la información de dudosa procedencia, se ha preferido que las empresas incluyan información sobre los medicamentos de prescripción pero únicamente con fines informativos en un entorno no promocional sin inducir su consumo y sobre todo de carácter veraz.

Compradores. El término se refiere a aquellas personas que adquieren determinados productos farmacéuticos sin necesidad de una receta médica, este tipo de medicamentos se denominan OTC (over the counter). En este caso la promoción impacta directamente al consumidor, sobre todo a través de la televisión, para comprobarlo basta con observar que todos los comerciales televisivos, anuncios espectaculares y prácticamente toda la promoción que se puede encontrar cotidianamente en cuanto a fármacos se refiere, son de productos de venta libre. En este caso los compradores tienen un absoluto poder de decisión en cuanto a la marca, tipo de medicamento y sitio de compra de su preferencia, ya que el principal impulsor de su compra es la publicidad.

Farmacia. Es el establecimiento mercantil donde se comercializan fármacos a pacientes y compradores, ya sea que se trate de medicamentos prescritos, de tipo OTC o insumos varios para la salud (alcohol, vendas, algodón, etc.). En estos establecimientos el criterio de éxito no se basa en los niveles de ventas que tiene, sino en mayor medida en el número de establecimientos o en su caso franquicias con las que cuenta alrededor del país, las mayores tiendas son: Farmacias Benavides (con mayor ocupación en el norte y occidente del país), Farmacias del ahorro (abarcaban 22 estados de la república), Farmacias de descuento unión (abarcaban todo el sur del país), y Farmacias Guadalajara (con presencia en 19 estados). Otro tipo de establecimientos que ocupan un lugar importante en el mercado son las farmacias integradas a las grandes cadenas comerciales del país, es decir, las que se encuentran en las tiendas como Wal-Mart, Chedraui, Soriana, Gigante, etcétera.



Así mismo, no se puede dejar de mencionar la influencia que ha tendido la cadena de Farmacias del Dr. Simi sobre la comercialización de medicamentos genéricos y similares, esta cadena abarca a toda la república mexicana, Chile y Guatemala con 3971 sucursales siendo uno de los sistemas de franquicias más grande del país. El resto del mercado de farmacias lo ocupan pequeños establecimientos que funcionan como negocios personales o familiares.

Independientemente del tamaño, todas estas farmacias se abastecen de productos comprándolos a través de distribuidoras, debido principalmente a que las empresas farmacéuticas no cuentan con los recursos y no están interesadas en implementar una red de distribución más amplia, por lo que prefieren tener contacto con unas cuantas empresas distribuidoras y que éstas a su vez abastezcan el mercado con los productos que fabrican; con ello, las empresas farmacéuticas mantienen escaso contacto con las farmacias.

Distribuidores. Los laboratorios farmacéuticos se auxilian de distribuidores para cubrir la demanda de productos de farmacias, almacenes, de algunas clínicas y hospitales del sector público y privado, y de grandes cadenas detallistas. Los distribuidores son un factor clave para poner el producto en tiendas donde posteriormente los pacientes y compradores podrán adquirirlo. La manera en que son distribuidos la mayoría de los medicamentos en México es principalmente a través de más de 100 distribuidores, de cuales los más importantes son: Nacional de Drogas (Nadro), Casa Marzam, Fármacos Especializados, y Proveedora de Medicamentos (Promesa). Siendo las dos primeras Nadro y Fármacos Especializados las que controlan prácticamente la totalidad del mercado de distribución de medicamentos.

Además de asegurar la existencia de los medicamentos en los lugares donde son colocados los productos, las distribuidoras juegan un papel determinante en lo referente al seguimiento de cada lote que las compañías farmacéuticas ponen en el mercado, pues éstas tienen que reportar al laboratorio posibles irregularidades del producto en lo referente al almacenamiento y caducidad.



Hospitales. Este tipo de cliente maneja altos volúmenes de medicamentos, ya que, aunque las decisiones de prescripción de los productos están en manos de médicos, los hospitales optan por emplear personal que se encargue de las adquisiciones mediante un presupuesto asignado y un listado de productos a adquirir; el personal encargado de las compras contacta a las empresas farmacéuticas o a los distribuidores en busca de la mejor opción de compra. En vista de ello el esfuerzo de promoción va enfocado al personal que tiene decisión sobre los productos a adquirir según el sector de salud del que se trate, en México, el sistema de salud está compuesto por tres sectores: público, privado y Seguridad Social.

En el sector público, la máxima autoridad es la Secretaría de Salud, siendo el secretario de la dependencia quien tiene a su cargo la formulación de las políticas entorno a la salud en el país, y este a su vez, tiene el control de la red de institutos, centros de salud y hospitales que proporcionan servicios, principalmente, a la población con bajos recursos. Por otra parte, existe una serie de instituciones de servicio social como el DIF (Desarrollo Integral de la Familia), la Cruz Roja, y la Secretaría de Salud, entre otros, que brindan servicios de salud de forma gratuita a aquellas personas que no tengan acceso al sistema de seguridad social.

El sector privado está compuesto por hospitales y médicos independientes, así como por practicantes de medicinas alternativas o tradicionales. Dentro del sector privado el Grupo Ángeles es el grupo con la mayor cantidad de hospitales en el país, además de éste existe gran diversidad de oferta hospitalaria privada como lo son: el Hospital ABC, el Hospital Español, y Médica Sur, entre otros más.

En lo que respecta la Seguridad Social, ésta difiere del sector público en la medida que está relacionada con el trabajador. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es la institución líder en seguridad social, y está enfocada a proporcionar servicios a los trabajadores asalariados. Por otra parte, los trabajadores del gobierno están cubiertos por el ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado); ambas instituciones reciben subsidio por parte del Gobierno y por parte de los trabajadores y empleadores. A su vez, existen otras instituciones más pequeñas que proporcionan servicios médicos a nichos más específicos, como por ejemplo están los trabajadores de PEMEX (Petróleos Mexicanos), de la Secretaría de la Defensa Nacional y de la Secretaría de Marina, entre otras.



La distribución de medicamentos a través de la farmacia hospitalaria en México tiene gran relevancia, debido a la fuerte presencia del estado en el sector hospitalario, ya que cuando uno de los beneficiarios acude a una clínica u hospital incorporado al Sistema Nacional de Salud los gastos que dicho usuario realizaría por los medicamentos que necesita quedan cubiertos por la financiación pública. El sector público a pesar de que cuenta con centros de investigación biomédica, aun no tiene la tecnología ni la capacidad de abastecer de medicamentos a toda la población del país, además de que también se ven rebasados por las investigaciones de los laboratorios privados, por lo que la mayor parte de los medicamentos que utiliza el sistema nacional de salud proviene de la iniciativa privada, así que anualmente formulan sus programas de adquisiciones en los que se incluyen los recursos que se utilizarán para la compra de medicamentos. De igual forma el sector salud se ve beneficiado, ya que puede elegir entre varios laboratorios para que lo provean de medicamentos, insumos para la salud variados, o le maquile los empaques, entre otros servicios que pueda adquirir; además obtiene significativos descuentos y beneficios debido a la competencia de los distintos laboratorios que buscan ser proveedores del sector público.

Pagadores. Son aquellos que, sin ser necesariamente médicos, actúan como ente adquirente de productos farmacéuticos, tal es el caso del personal que toma la decisión de adquisición en instituciones hospitalarias y clínicas, es decir, el representante del estado (gobierno) que efectúa la adquisición actúa como pagador. Cabe señalar, que el gobierno además de representar a un cliente importante debido a la adquisición de medicamentos e insumos para la salud, la asistencia pública, programas sociales, y planes de emergencia entre otros; también representa a un agente regulador que impone normas sobre la comercialización y distribución de productos, así como la certificación de los establecimientos de atención médica y de los profesionales de la salud.

El Consejo de Salubridad General (CSG) es un órgano del Estado Mexicano, establecido por el artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, presidido por el Secretario de Salud, que tiene como mandato la emisión de disposiciones obligatorias en materia de Salubridad General. El Consejo representa la segunda autoridad sanitaria del país, precedido por el presidente de la República. El ámbito de acción del Consejo abarca a todas las organizaciones, públicas y privadas, que constituyen el Sistema Nacional de Salud, así como también a aquellas que estén relacionadas con éstas, como las autoridades administrativas federales, estatales y municipales.



Grupos de pacientes y organizaciones. A este grupo de clientes las empresas farmacéuticas les ofrecen información y apoyo sobre enfermedades o temas específicos, ya que son estos los que tienen gran influencia sobre la política y la industria farmacéutica, para lograr la aprobación o aceptación de determinado medicamento o tratamiento. Las asociaciones son una parte fundamental de este rubro, ya que, entre otras cosas, ayudan a las empresas a identificar a clientes como médicos y hospitales de una determinada especialidad. De esta forma el intercambio de información entre los grupos de pacientes, organizaciones y asociaciones arrojan datos importantes que son utilizados para mejorar las investigaciones sobre padecimientos que afectan a la población, innovar tratamientos, e incluso aportan un amplio conocimiento del mercado, como son las empresas competidoras y el tipo de productos que ofertan.

En México existen diversas organizaciones, asociaciones y grupos de pacientes, segmentados según sus intereses, algunos de ellos son: La Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos (ANAFAM), ésta agrupa a las empresas farmacéuticas nacionales más importantes y que participan de manera trascendental en el abasto de medicamentos al sistema de salud, y al mercado privado para ofrecer a médicos y pacientes mexicanos medicamentos fabricados en el país; la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) integra a los fabricantes de medicamentos de uso humano y veterinario, farmoquímicos, productos auxiliares para la salud (PAPS), reactivos y sistemas de diagnóstico (RSD), establecidos en el país. La Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF), busca poner a disposición del profesional médico y el paciente la más avanzada tecnología farmacéutica de investigación, con la finalidad de coadyuvar a la noble tarea de preservar y recuperar la salud e incrementar la calidad de vida de los mexicanos.

Figura 3. Tipos de clientes en las empresas farmacéuticas.²⁰



²⁰ Elaboración propia.



3.3 Clasificación de los productos en la industria farmacéutica

La Secretaría de Salud es la encargada de otorgar las autorizaciones pertinentes para la producción, venta, importación y exportación de medicinas, así como compilar toda la lista de medicinas esenciales en el país. El registro que otorga la Secretaría de Salud para todo aquel medicamento que se requiera producir, vender, usar, distribuir o disponer, es por un período ilimitado, cada producto recibe un registro único y ningún productor o agente puede registrar más de un producto con el mismo principio activo, forma farmacéutica o fórmula. En el caso de las importaciones de medicamentos, la Secretaría de Salud es la responsable del control sanitario sobre los medicamentos y su materia prima.

En la industria farmacéutica se maneja diferentes criterios de clasificación de medicamentos, siendo una de las más importantes, la clasificación de acuerdo a la prescripción médica, ya que de ésta depende el tipo de distribución que se tendrá, así como los requisitos o restricciones de comercialización y publicidad aplicadas a las empresas farmacéuticas, distribuidoras y puntos de venta; entonces, la clasificación de medicamentos según prescripción es la siguiente:

- ✚ Clase 1,2 y 3 se refiere a medicamentos de alto riesgo y de suministro controlado, tales como los narcóticos.
 1. Medicamentos que sólo pueden venderse con receta o permiso especial, expedido por la Secretaría de Salud.
 2. Medicamentos que requieren para su venta receta médica, la cual deberá retenerse en la farmacia o establecimiento que la surta y ser registrada en los libros de control que para tal efecto se lleven.
 3. Medicamentos que solamente se venden con receta médica, y que pueden ser surtidos hasta tres veces, debiéndose sellar la receta y registrarla compra en los libros de control que para tal efecto se lleven. Esta prescripción se deberá retener por el establecimiento que la surta en la tercera ocasión de venta.



- ✚ Clase 4 son aquellos medicamentos que para venderse requieren de receta médica, pero que pueden resurtirse tantas veces como lo indique el médico que prescriba, ejemplo de ello son: los antibióticos, antihipertensivos e hipoglucemiantes.

- ✚ Clase 5 y 6 son los productos de libre prescripción médica, conocidos comúnmente como los OTC por sus siglas en inglés (over the counter). Este tipo de medicamento puede ser publicitado al público en general siempre y cuando lleven una leyenda escrita o hablada que diga: “Consulte a su Médico”, acompañado de otras advertencias que son determinadas por la Secretaría de Salud.
 5. Medicamentos que no requieren receta, autorizados para su venta exclusiva en farmacias.
 6. Medicamentos que para venderse no requieren receta médica y que pueden expendirse en otros establecimientos que no sean farmacias.

En cuanto a los precios de los productos son la Secretaría de Economía, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la Secretaría de Salud quienes actualmente participan en la determinación de los precios máximos de los medicamentos, sin embargo, es la Secretaría de Economía la que ejerce el control directo sobre los precios que influyen claramente en el mercado privado ya que es la responsable de fijar los precios máximos de venta al público de los medicamentos. A través de convenios entre el gobierno y la industria farmacéutica se ha logrado definir fórmulas para que los laboratorios farmacéuticos establezcan los precios máximos de venta al público y su incremento; una de las características principales es que el precio máximo de venta al público de introducción de una medicina de patente se define a partir del precio de referencia internacional, que es el promedio del precio de fábrica de los seis países con mayor participación en el mercado, así mismo el aumento posterior del precio de los medicamentos de patente se determina por los movimientos internacionales de precios.



Con la finalidad de llevar un control respecto a los laboratorios farmacéuticos el gobierno en conjunto con las empresas ha adoptado medidas de farmacovigilancia, que consiste en la obtención de informes acerca de las posibles reacciones negativas que pudieran tener los medicamentos, de esta forma se pueden detectar posibles fallas de algún medicamento comercializado y si es necesario poner en marcha las medidas que lleven a retirar el producto del mercado. En México, los laboratorios farmacéuticos se coordinan con la COFEPRIS para obtener la información necesaria por parte de los médicos, farmacias, hospitales y clínicas, acerca de las experiencias que estos han tenido de los medicamentos y se incita a que se reporte si es el caso, sobre alguna reacción secundaria no conocida relacionada con el uso de los mismos.

Las compañías farmacéuticas prefieren la realización de su producción por lotes, cuyo número es colocado normalmente al lado de la fecha de caducidad, esta medida permite garantizar el seguimiento de cada lote y en su caso llevar a cabo su retirada del mercado si esta es necesaria. En cuanto a su caducidad, los medicamentos tienen un promedio de vida de entre uno y dos años, a partir del cual se ve alterado por la pérdida de sus propiedades o debido a su degradación puede adquirir propiedades nocivas para la salud. La normatividad nacional establece que ninguna compañía farmacéutica tiene permitido suministrar medicamentos cuya fecha de caducidad esta próxima a expirar en un periodo menor a seis meses, aunque normalmente las propias empresas se obligan a no abastecer el mercado con fármacos almacenados que estén a menos de un año de caducar.

En lo que respecta a la protección de derechos, la patente es en términos generales un documento expedido por el estado, en donde se concede a alguien el derecho exclusivo a poner en práctica una determinada invención (en México las patentes duran hasta 20 años). Por otro lado, las compañías asignan una marca registrada a sus innovaciones, que son de su propiedad exclusiva; es importante mencionar que esta es una autorización que el Estado otorga a los particulares para permitir el uso de una denominación que distinga, en este caso, al producto y por el cual se permite su utilización para fines comerciales. En consecuencia, la marca permite la identificación del producto, lo cual implica los beneficios o consecuencias del prestigio o desprestigio del mismo. El privilegio del uso de la marca dura 10 años, el cual puede ser renovado por períodos iguales de tiempo de forma indefinida y en el caso de que no se utilice la marca, a solicitud de algún tercero, se puede ser solicitada su caducidad.



3.4 Adopción de la estrategia de CRM en la industria farmacéutica

Muchas empresas farmacéuticas a través de los años han centrado sus esfuerzos de comercialización en los productos, olvidando al cliente en muchas de sus decisiones, teniendo como eje de operaciones el diseño y desarrollo del producto, impulsándolo a través del canal adecuado de distribución o de la cadena de abastecimiento para lograr su posicionamiento dentro del mercado, cuyo objetivo primordial era cumplir con las cifras de colocación de producto y con las metas de venta.

Sin embargo, las presiones competitivas han obligado las empresas farmacéuticas a adoptar estrategias orientadas al cliente, debido a factores como: el vencimiento de patentes y consecuente competencia con medicamentos de bajo costo (genéricos), los altos costos de investigación y desarrollo de nuevos productos, la competencia entre productos de la misma compañía, ya que cada representante ofertaba un producto lo que daba lugar a la competencia entre el personal de la misma compañía en cuanto a ventas; debido a ello y al incremento de la oferta de productos farmacéuticos, es que se deciden orientar los esfuerzos de comercialización hacia el cliente.

La transformación hacia la orientación al cliente significa que las empresas tienen que repensar su estrategia, los procesos y la arquitectura de sus sistemas de información en el contexto de su red de negocios, ya que el cambio de orientación del producto al cliente representa diversos cambios de perspectiva difíciles de visualizar; como muestra la tabla 1, una compañía centrada en el producto trata de encontrar muchas aplicaciones y clientes como sea posible para su producto. Por el contrario, una empresa centrada en el cliente trata de encontrar tantos productos como sea posible para su cliente, y la integración esos productos. En la industria farmacéutica del punto de vista CRM multicanal, sugiere la integración de los canales que conforman la fuerza de ventas tradicionales y aquellos basados en Internet, ello conduce a mejoras en las diversas áreas de la compañía. Además, la recolección y análisis de información sobre los clientes en la estrategia de CRM tiene como objetivo maximizar el valor de vida del cliente y la posibilidad de conocer ampliamente el mercado.



Tabla 1. Comparativa de compañías centradas en el producto y en el cliente²¹.

		Compañía Centrada en el Producto	Compañía Centrada en el Cliente
Estrategia	Objetivo	Mejores productos para los clientes	Mejores soluciones para los clientes
	Principal ofrecimiento	Nuevos Productos	Paquetes de productos personalizados, servicio, soporte, educación consultoría
	Valor en el proceso creativo	Productos de última generación, características útiles y nuevas aplicaciones	Personalización para mejores soluciones finales
	Clientes importantes	Clientes más avanzados	Clientes más beneficiosos y leales
	Ajustes prioritarios	Portafolio de productos	Portafolio de clientes (beneficiosos)
	Precio	Precio al mercado	Precio por valor, riesgo
Estructura	Estructura organizacional	Centros de beneficios de producto, revisión de producto, grupos de productos	Segmentos de clientes, grupos de clientes, costo/beneficio de clientes
Procesos	Proceso más importante	Desarrollo de nuevos productos	Administración de las relaciones con los clientes y desarrollo de soluciones
Retribución	Medidas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos productos • Porcentaje de ingresos de productos de menos de dos años • Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado de clientes más valiosos • Satisfacción del cliente • Valor de vida de un cliente • Retención del cliente
Personas	Aproximación al personal	<p>Potenciar a la gente que desarrolla productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor recompensa es trabajar sobre productos más desafiantes • Manejar a la gente creativa a través de retos con fechas límites de entregas 	<p>Potenciar a la gente con conocimientos a profundidad de negocios de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayores recompensas a coordinadores de relaciones que han salvado negocios con clientes
	Procesos mentales	Pensamiento divergente: ¿cuántas posibilidades de uso de este producto?	Pensamiento convergente: ¿Qué combinación de producto es el mejor para este cliente?
	Cultura	Sobre el lado del vendedor en una transacción	Sobre el lado del comprador en una transacción
	Tendencias de ventas	Nueva cultura de productos: abierto a nuevas ideas, experimentación	Cultura en el manejo de relaciones buscando más necesidades del cliente para satisfacer

²¹ Jay R. Galbraith. Designing the Customer-Centric Organization. Pág 10. 2005



En suma, las empresas centradas en el producto se estructuran en torno a la rentabilidad del producto, las unidades de negocio recogen información sobre los productos y las cuestiones del negocio son en torno a las líneas de productos. En cambio, las compañías centradas en el cliente se estructuran en torno a segmentos de clientes, la información se recopila y los beneficios medidos son en torno a las categorías de clientes, así mismo las cuestiones del negocio se centran en la gestión de clientes.

Debido a que la efectividad de la estrategia centrada en el cliente (CRM) reflejada en los ingresos son difíciles de cuantificar, las farmacéuticas se centran en la eficiencia de los procesos de CRM principales: ventas, servicios y *marketing* (mercadotecnia); por ejemplo, se puede cuantificar el ahorro en la fuerza de ventas si se identifican a los clientes clave a visitar, lo cual traerá un ahorro en cuanto a los costos de gastos, muestras médicas, material de publicidad y de la reducción de los activos (por ejemplo, computadoras portátiles). A continuación, se describirán brevemente lo que representan esos procesos dentro de la estrategia de CRM en la industria farmacéutica:

El departamento de mercadotecnia, en una compañía farmacéutica está organizado de acuerdo a las áreas terapéuticas en las que opera la empresa, y aunque se hace una distinción entre los segmentos de clientes de los hospitales y de los médicos en el nivel superior, todas las actividades de un nivel más abajo están dirigidas a productos específicos. Para una evaluación sistemática del contacto con los clientes, una comunicación activa con los clientes, y las campañas de *marketing* personalizadas, la mercadotecnia se define a partir de toda la información de clientes obtenida por la fuerza de ventas.

El departamento de ventas también se organiza de acuerdo a los clientes (hospitales y médicos), y a las líneas de productos. Para evitar que diferentes representantes de ventas visiten a los mismos clientes las farmacéuticas nombran a directivos de cuenta clave que lejos de ser responsables por el éxito de un producto individual, son responsables del éxito de ventas de ciertos clientes, para ello la adopción de CRM les sirve de apoyo con información a través de las diversas líneas de productos.



El área de servicio la abarca los centros de atención al cliente (*call center*), los cuales son un elemento importante en el área de servicio de las empresas farmacéuticas. Un número de teléfono único (punto de contacto) se establece para cuestiones relativas a los productos. Las llamadas se remiten automáticamente a la persona o departamento correspondiente, en función del cliente y el tipo de apoyo requerido. El área tecnológica de CRM apoya al personal del centro de atención al cliente con información actualizada y detallada de los clientes.

Diagrama 7. Principales procesos de CRM.²²



Aunque la centralización en el cliente se ha propagado por diversas industrias como principio rector para las empresas, la centralización en el producto sigue dominando la mercadotecnia, ventas y actividades de servicio. La orientación al cliente se limita sobre todo al apoyo a las necesidades de los clientes durante la venta y postventa a través de canales de cara al cliente, tales como mercadotecnia, ventas y servicios que son rápidos y amables, pero aislados. Así, la adopción completa de la estrategia enfocada al cliente CRM en las empresas ha sido difícil de lograr, así como la unificación de los esfuerzos y una visión de 360° del cliente, por lo que la definición de objetivos y tareas en cada área resulta crucial para lograr una adopción completa de la estrategia.

²² Elaboración propia.



3.5 Mercado potencial: enfermedades crónicas y OTC

La adopción de la estrategia enfocada al cliente en la industria farmacéutica en México se puede analizar con el comportamiento del mercado en México, pues el crecimiento de la industria farmacéutica indudablemente se encuentra directamente relacionado con las tendencias demográficas del país, pues según datos proporcionados por el Consejo Nacional de Población (CANAPO) la población tiende a aumentar cada vez más sus expectativas de vida, esta esperanza de vivir más años, generará una gran demanda de productos medicinales para los próximos años. Aunado a ello el crecimiento poblacional muestra un margen de crecimiento mínimo (0.77% anual) lo que comprueba la tendencia a obtener el reconocimiento y fidelización del cliente, debido a que los mercados se están estancando haciendo cada vez más atroz la competencia entre las empresas en busca de clientes fieles a sus marcas.

En el caso específico de México, las enfermedades crónicas son las enfermedades que van a prevalecer en el futuro de nuestro país, tales como la diabetes, artritis, hipertensión, depresión, impotencia, osteoporosis y Alzheimer, pero a diferencia de otros países desarrollados, en donde el nivel económico de la población es alto, como en Estados Unidos, en Japón o en la misma Unión Europea, México no se encuentra en las mismas circunstancias económicas y las medicinas podrían ser un problema de economía familiar para cierto nivel social de la población. Por lo que a diferencia de algunos productos que han tenido éxito en otros países, en México pueden fracasar por ser demasiado costosos, por no coincidir con la ideología o costumbres del consumidor mexicano o simplemente porque la presentación del producto no puede captar la atención de los consumidores del país. Es por ello que las decisiones tomadas ahora en cuestión de producto adecuado a segmentos de clientes específicos afectarán la forma de comercialización en el futuro.



4. Procesos internos dentro de un CRM



Los datos de los clientes se abren paso a través de diferentes sistemas, procesos y bases de datos, ya que la generación de nuevas acciones se establece en la retroalimentación de los clientes con la compañía, por lo que se precisa una continuidad para ofrecer mejores relaciones con los clientes. Gracias a la automatización de los procesos y sistemas se puede lograr la alineación de los esfuerzos del *front office* con el *back-office*, para crear una imagen fiel, de 360 grados del cliente. El CRM, por lo tanto, es un proceso repetitivo y cíclico integrado por los siguientes elementos:

- **Registro:** en esta fase el objetivo es encontrar, entender y captar las peculiaridades de los hábitos de consumo del cliente, la fase también puede definirse como descubrimiento del conocimiento, ya que el análisis de la información histórica y de las características del cliente se traducirá en una mejor toma de decisiones.
- **Análisis:** en esta etapa se seleccionan y se analizan datos específicos para garantizar el aprendizaje continuo derivado de las interacciones con el cliente.
- **Planeación:** esta fase permite elaborar planes y programas estratégicos de comunicaciones; predefinir modalidades de campañas específicas, preferencias de canales y de trato al cliente, así como la elección de planes de acción a partir del conocimiento obtenido.
- **Interacción:** en esta fase se lleva cabo la ejecución y administración de las comunicaciones con el cliente o prospecto; se determinan las conexiones con los clientes, los sitios potenciales para ampliar las interacciones de la empresa y definir las estrategias de venta.

Diagrama 8. Proceso cíclico²³.



²³ Janice Reynolds. *A practical guide to CRM: building more profitable customer relationships*. 2002. Fig. 16. Pág. 112



4.1 Segmentación de clientes - producto

La segmentación del mercado o de los cliente es la base para el servicio al cliente diferenciado en CRM; definiéndose segmentación como el acto de dividir un grupo de objetos de acuerdo a sus características en dos o más grupos homogéneos. Las compañías farmacéuticas tienen bien identificados sus segmentos de clientes, e incluso reconocen que dentro de éstos existen diferencias, por ejemplo, que ni los pacientes ni los médicos son homogéneos en sus necesidades, es decir, los líderes de opinión se pueden segmentar en cuatro tipos de médicos diferentes y los pacientes en función de su enfermedad.

Las compañías farmacéuticas son capaces de ofrecer servicios de valor agregado que van más allá de la venta de medicamentos en segmentos más estrechos. Estos servicios apoyan a los segmentos específicos de clientes en todas las etapas de su ciclo de vida. Por ejemplo, a los pacientes con bronquitis crónica se les podría proporcionar información en profundidad sobre la cortisona y antibióticos, así como varios medicamentos que son necesarios durante el curso de su enfermedad, y a los pacientes con enfermedades agudas se les podría ofrecer información sobre los medicamentos estándar para combatir las altas temperaturas, dolores en el pecho o tos, y consejos de prevención general.

El *Cross* y *Up-selling* son un resultado del conocimiento de los clientes en todas las divisiones de una empresa farmacéutica, como el diagnóstico y productos farmacéuticos. Por ejemplo, un médico que trabaja con pacientes con diabetes y utiliza equipos de una empresa farmacéutica para el análisis de sangre también se le puede ofrecer los medicamentos para la prevención de problemas de peso (venta cruzada, cross selling). Lo mismo se aplica dentro de las líneas de productos individuales para apoyar las ventas de un producto de mayor calidad (up-selling).

Una base de datos de información de clientes integrada en última instancia construye la base para todas las aplicaciones, procesos y tareas orientadas al cliente que requieren toda la información relacionada con el cliente para saber qué clientes y que productos son los más potenciales y beneficiosos de acuerdo a la estrategia.

:



En mercadotecnia existen diferentes criterios para segmentar de base de datos de clientes o prospectos, por ejemplo:

- Demografía: nombre del cliente y datos personales tales como dirección, teléfono, correo electrónico, edad, estado civil, sexo, entre otros.
- Psicografía: tipo de cliente, gustos y preferencias expresados por los clientes al momento de ser registrados como tales.
- Comportamiento de compra: última compra, ritmo de adquisición, monto promedio de sus compras y transacciones realizadas por cada cliente, en algunos casos las compras son anónimas, sin embargo, estrategias como clubes de lealtad o comprador frecuente son una excelente alternativa para identificar las transacciones.
- Productos: posicionamiento, los criterios de prescripción, actividades clínicas, disponibilidad, actividades de promoción, etc.
- Actividades: las campañas publicidad, ensayos clínicos, congresos, eventos, etc.

Otra forma interna de segmentar a los clientes es midiendo la rentabilidad y el nivel de fidelidad que tienen éstos hacia la empresa, pues solo para hacer relaciones públicas es válido y beneficioso pensar que todos los clientes son importantes y deben ser tratados de la misma forma, sin embargo, en la realidad no todos los clientes contribuyen de igual forma a la rentabilidad de la empresa, lo cual se hace evidente al hacer un análisis de los ingresos por clientes y aplicar la ley de Pareto, en el que el 20% de los clientes representan el 80% de las ventas o ganancias (figura 4). Ello no significa dejar de atender con calidad a los clientes cuya rentabilidad sea baja, de hecho, significa balancear los costos del servicio según su capacidad de generar negocios o su potencial para hacerlo.

Figura 4. Pirámide de clientes²⁴.

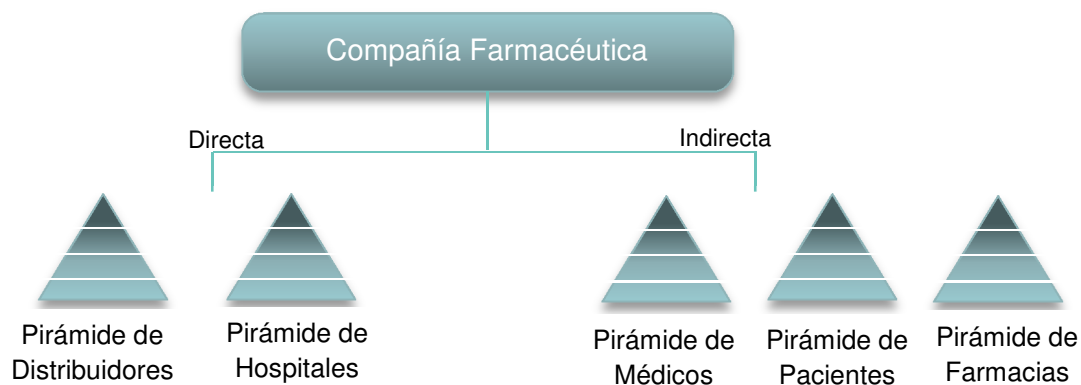


²⁴ Janice Reynolds. *A practical guide to CRM: building more profitable customer relationships*. 2002. Fig. 3. P. 9



Puesto que la estrategia de CRM se enfoca en quienes son los clientes y cómo se comportan, para después segmentarlos en grupos que reflejen rentabilidad, la pirámide de clientes es entonces, una herramienta para visualizar, analizar y mejorar el comportamiento y la rentabilidad de los clientes, ya que el ascenso de un 2% de clientes en la pirámide puede representar un aumento del 10% de los ingresos y un 50% de los beneficios, siendo esta la verdadera ventaja del CRM. En algunas empresas como en la industria farmacéutica se tienen más de una pirámide de clientes (figura 5), debido a que el producto se ofrece a diversos clientes (pacientes, médicos, hospitales, etc.), las cuales se pueden dividir de acuerdo a su fuerza de ventas en unidades de negocio directas e indirectas.

Figura 5. Pirámide de clientes en una compañía farmacéutica²⁵.



Otra aplicación de la segmentación de clientes es la de definir estrategias de producto, puesto que muchas organizaciones cometen el error al definir sus productos o servicios basados en la percepción que tienen de las necesidades de su totalidad de clientes, en vez de dirigir dichas ofertas hacia las necesidades de los clientes que más rentabilidad le producen a la compañía. Un método para analizar el comportamiento del cliente y definir segmentos de mercado es el RFM (*Recency-Frequency-Monetary Value*) que hace referencia a variables como: ¿cuándo fue la última compra? (Reciente), ¿con qué frecuencia compra? (Frecuencia), y ¿cuánto gasta? (Valor monetario), este método además de predecir el comportamiento de los clientes ayuda a valorarlos y establecer tipos de clientes.

²⁵ Curry Jay. *CRM: cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. 1939. Fig 2.9. Pág. 27.



4.2 Sistemas que soportan la implementación de CRM

Las herramientas tecnológicas, el *software* empleado y otras aplicaciones son factores clave para la estrategia de CRM, ya que proporcionan una base de datos del cliente consistente, y de apoyo electrónico para la interacción con los clientes. Sin embargo, esto puede convertir los proyectos de CRM en algo meramente tecnológico, si se pierde de vista los procesos que hay detrás de estas herramientas. Lo que se pretende en la adopción de la estrategia es acercarse a los clientes creando interfaces tecnológicas para mantenerse en contacto directo y de esta forma obtener la retroalimentación deseada.

La tecnología de la información (IT) se ha aplicado tradicionalmente a muchos procesos en la industria farmacéutica siendo un factor importante para la interacción con los segmentos de clientes clave, tales como médicos y pacientes; además, ha sido pionera en muchas aplicaciones orientadas al cliente, considerándose que su uso es creador de oportunidades estratégicas y competitivas, al mismo tiempo. Las compañías han desarrollado sitios web y portales de interacción con el cliente, para mejorar la calidad de la atención, por otro lado, el Internet ha creado oportunidades para las compañías farmacéuticas para mejorar la profundidad y el alcance de la interacción con los segmentos de clientes nuevos y existentes; por ello se considera que las tecnologías de Internet son complementarias a los canales de interacción existentes (como la fuerza de ventas y los centros de llamadas *call center*), los cuales necesitan aprovechar las competencias existentes de una empresa.

Las compañías farmacéuticas se han visto obligadas a evaluar sus estrategias existentes y su posicionamiento; por lo que han empleado herramientas de tecnología de la información para hacer más eficaces sus procesos, por ejemplo los hospitales están manejando sistemas internos para mejorar el proceso de atención médica, entre ellos los sistemas administrativos, y los registros de pacientes, La tecnología de la información hizo posible que se lleven a cabo las iniciativas empresariales de rediseño de procesos de los hospitales dando un impacto positivo en la satisfacción de sus pacientes. El advenimiento de Internet trajo una mejor circulación de la información del producto y la enfermedad a los clientes, con el apoyo de las campañas y los ensayos clínicos, y la posibilidad de ofrecer más valor añadido a los clientes.

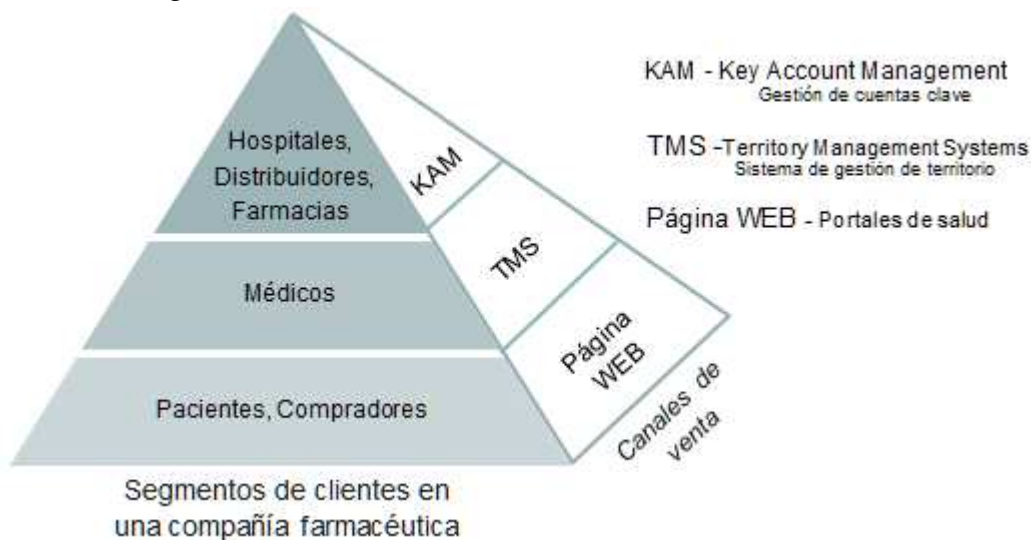


4.2.1 Gestión de clientes

La gestión de clientes y de relaciones con los clientes se compone de tres categorías de procesos generales: mercadotecnia, ventas y servicios. Para el proceso de mercadotecnia el objetivo es captar la atención del mercado clave. Por otro lado, el proceso de venta abarca todas las actividades que debe llevar a una cuota de venta, y acercamiento con los posibles compradores, por lo general, las actividades dentro de este proceso incluyen asesoramiento y distribución de muestras. Finalmente, todos los contactos con clientes se pueden asignar al proceso de servicio que soporta el cliente con la entrega de bienes, centros de llamadas, asesoría, etc.

La estrategia natural para un negocio es asegurar la continua lealtad de los clientes más valiosos, que significan más para el negocio. En empresas de consumo masivo como las farmacéuticas, es difícil llegar al consumidor final, por lo que su estrategia estaba orientada principalmente a sus canales de distribución. Hoy en día, esta estrategia se traduce en el desarrollo de un sistema de gestión de cuentas clave integrada y estructura de CRM con los médicos, hospitales, distribuidores y farmacias, por un lado y una mejor comunicación e interacción con los pacientes y compradores a través de portales de salud (páginas web) (figura 6).

Figura 6. Gestión de clientes en la industria farmacéutica²⁶.



²⁶ Thomas Puschmann, Rainer Alt. *Customer Relationship Management in the Pharmaceutical Industry*. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences – 2001, pág 6. Fig. 7



4.2.2 Bases de datos

La estrategia de CRM requiere entre otras cosas, una base de datos general y única, la cual tiene que ser alimentada con la información de una amplia variedad de fuentes para proporcionar una vista de 360 grados del cliente. Fundamentalmente, dicha información debe ser enriquecida continuamente y procesable para desarrollar estrategias departamentales coordinadas.

CRM al integrar múltiples datos y de diversas plataformas tecnológicas debe ser soportado por un sistema de limpieza de datos o normalización de datos (*data cleansing* o *data scrubbing*) este proceso implica la identificación de las partes de los datos incompletas, incorrectas, inexactas o irrelevantes, para luego reemplazar, modificar, corregir o eliminar los datos dañados o inexactos desde un conjunto de registros, tabla o base de datos. Los datos incorrectos (*dirty data*) o faltantes y registros duplicados generalmente conllevan a problemas de imprecisión de los reportes y consultas. Esta situación puede ser causada por las diferentes definiciones de entidades de datos, por errores de entrada de los usuarios o por daños en la transmisión o almacenamiento de información.

El actual proceso de depuración de datos puede implicar eliminar errores tipográficos o validar y corregir datos contra una conocida lista de entidades. El proceso de la limpieza de datos incluye:

- ✓ Auditoría de datos (*data auditing*): los datos se revisan mediante métodos estadísticos para detectar anomalías y contradicciones, con la finalidad de obtener su ubicación.
- ✓ Especificación del flujo de trabajo (*workflow specification*): aquí se realiza la detección y eliminación de anomalías encontradas en los datos mediante unas secuencias de operaciones con los datos.
- ✓ Ejecución de flujo de trabajo (*workflow execution*): en esta etapa, la especificación de flujo de trabajo es completada y se verifica su corrección.
- ✓ Procesamiento posterior y control (*post-processing and controlling*): en esta etapa los resultados son inspeccionados para comprobar su corrección, o de ser posible se corrigen manualmente.

Finalmente, se busca la coherencia de datos con otros conjuntos de datos similares dentro de la base de datos, volviéndose la limpieza de datos un proceso automático y cíclico.



4.2.3 Inteligencia de Negocios

La inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (*business intelligence*) implica un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa, es decir, la inteligencia de negocios da las habilidades necesarias a los usuarios para poder fortalecer y analizar toda la información, para elaborar mejores decisiones que darán a la empresa a una ventaja competitiva.

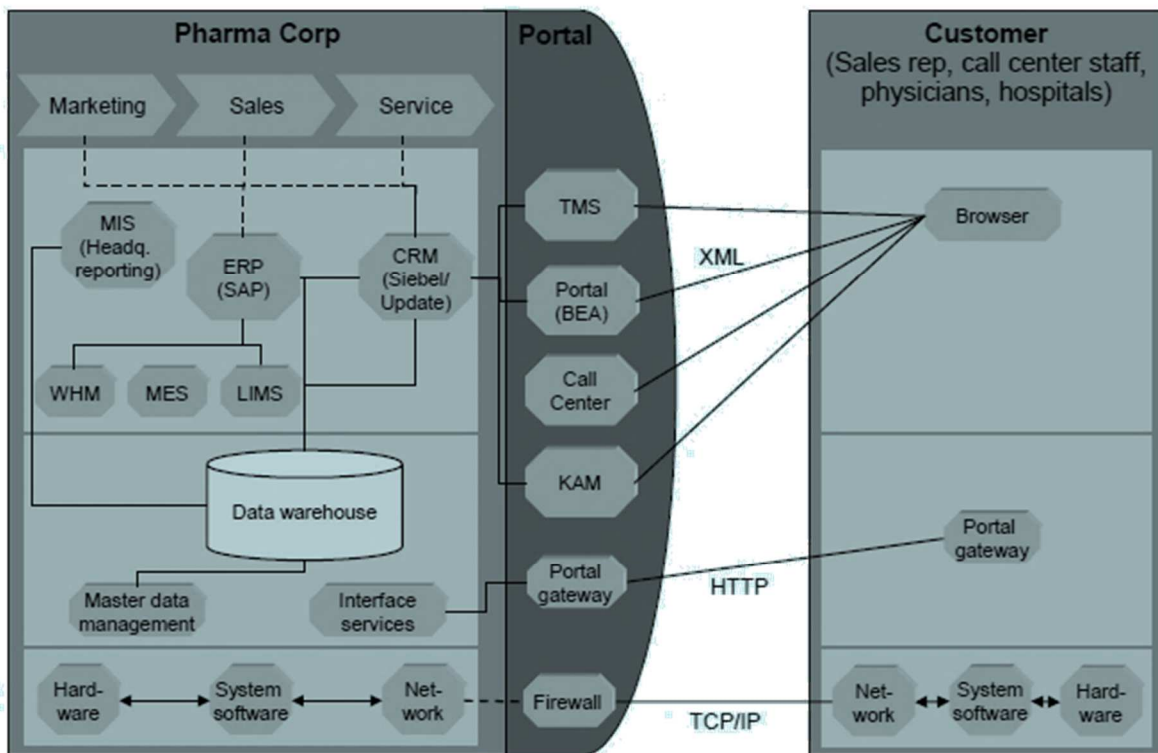
Lo que busca la inteligencia de negocios es que la información de la organización sea accesible, consistente, adaptable al cambio, reconocible, entendible, fácil de visualizar y de rápido acceso. El proceso que implica la inteligencia de negocios es básicamente hacer un filtrado de la información obtenida, agrupándola, y clasificándola para luego ser distribuida. Toda la información con la que cuenta la organización de fuentes de datos tanto internas y como externas pasa por un proceso llamado ETL (*extract, transform and load* o extraer, transformar y cargar); el cual consiste en extraer la información de interés para posteriormente clasificarla y lograr su unificación en cuanto términos y criterios preestablecidos, para finalmente almacenarla en una base de datos única llamada (*data warehouse*, DW), la cual a su vez se divide en pequeñas estructuras de datos llamadas *data mart*, que contiene información específica para cada área de negocio o departamento de la empresa. El proceso de ETL es cíclico, para garantizar que la empresa cuenta con información actualizada. Así mismo, la meta final de todo este proceso es contar con la información suficiente para hacer una serie de análisis que permitan encontrar tendencias, patrones y correlaciones que pueden guiar la toma de decisiones estratégicas.

Una vez que la empresa u organización opta por sistemas que clasifican y organizan la información con la que cuenta en una gran base de datos unificada, ésta garantiza que los movimientos futuros dentro de la organización estarán respaldados por una fuente de datos confiable y actualizada, lo cual traerá como resultado mayor confianza en las decisiones tomadas a futuro, y por lo tanto mayor certeza en los movimientos que se decidan efectuar dentro de la organización disminuyendo los posibles riesgos.



En compañías globales con fuertes divisiones locales como lo son las empresas farmacéuticas, se prefiere desarrollar una arquitectura de sistemas descentralizados, esto para evitar datos incompatibles de los clientes, por lo que es preferible la implementación de varios sistemas de diferentes directrices corporativas, para determinar la configuración de cada país. La arquitectura de la aplicación debe reflejar las necesidades funcionales de los procesos principales como son: mercadotecnia, ventas y servicios (*call center*). La aplicación ERP (*Enterprise resource planning*) se utiliza para la gestión de productos, pedidos y ventas, mientras que la aplicación de CRM se utiliza en el centro de atención al cliente, la fuerza de ventas, y mercadotecnia (diagrama 9).

Diagrama 9. Arquitectura de sistemas de una compañía farmacéutica²⁷.



Legend: WHM: Warehouse Management, MES: Manufacturing Execution System, LIMS: Laboratory Information Management System, KAM: Key Account Management, TMS: Territory Management System, MIS: Management Information System, ERP: Enterprise Resource Planning, XML: Extended Markup Language

²⁷ Rainer Alt. Artículo: "Developing Customer Orientation at Pharma Corp. Slovenia. 9 - 11, 2005. Pág. 312



4.2.4 Administración de la información

La estrategia CRM hace fundamental que toda la información recopilada de forma individual deba ser consolidada y puesta a disposición entre las diferentes unidades de negocio, proporcionando una vista de 360°, es decir, una visión integral de la forma en que la organización y los clientes hacen negocio conjuntamente. Como se ha mencionado anteriormente, la disponibilidad de información fiable facilita la toma de decisiones, y permite segmentar la cartera de clientes, diferenciando a los clientes rentables de los que no lo son, estableciendo para cada uno planes de negocio adecuados; además de crear anticipadamente productos y servicios acorde con las necesidades de los consumidores.

La gestión de la información, se puede definir entonces, como un proceso que incluye operaciones como extracción, manipulación, depuración, conservación, y acceso de la información adquirida por una organización a través de diferentes fuentes y que gestiona el acceso y los derechos de los usuarios sobre la misma. El control y la regulación del acceso a la información son mayores en las organizaciones en las que la información manejada tiene una naturaleza más sensible para la sociedad, como en la industria farmacéutica, por lo que el acceso a la información se da de acuerdo con los perfiles del usuario, con diferentes niveles de autorización. Las empresas dan acceso a la información a quien la necesite, en especial a aquellos que tiene contacto con el cliente (por ejemplo, el departamento de mercadotecnia, gestión de cuentas clave, fuerza de ventas móvil, etc.), pues la finalidad es que las personas tengan los datos relevantes en el momento de interactuar con un cliente.

Diagrama 10. Administración de información en los principales departamentos.²⁸



²⁸ Elaboración propia.



4.2.5 Privacidad de datos

La privacidad de datos, en relación con el CRM, significa manejar y proteger los datos por encima de su uso. La información personal es toda información de carácter privado acerca del individuo (nombre, edad, género, etc.), y es responsabilidad de los propietarios de las bases de datos proteger la información personal de los clientes de abusos. Por otro lado, la tecnología de la información (IT) permite el manejo de grandes volúmenes de información que deben ser resguardados de un posible uso inadecuado con fines no legítimos. Este riesgo se acrecienta cuando se trata de sistemas conectados mediante redes públicas, en específico internet. El manejo de la información personal o permitir los intercambios electrónicos de bienes y servicios, tiene valor no solo para los legítimos participantes de esta interacción, sino también para terceros, que pueden ser competidores o delincuentes.

Las empresas deben definir un método para respaldar el manejo de la privacidad, acatando las leyes vigentes de cada país; estableciendo primero un conjunto de requisitos generales de privacidad, después analizando las repercusiones que causarían en las estructuras de información, almacenamiento de datos, extracción de datos y mercadotecnia de base de datos. La falta de sensibilidad a las expectativas de privacidad puede dar como resultado el daño a la imagen pública de la empresa, viéndola como un instrumento de invasión a la privacidad; además de multas y sanciones impuestas por el gobierno.

Las compañías farmacéuticas manejan gran cantidad de datos personales sensibles (datos de salud, p.ej. expedientes clínicos) lo que hace se regulación más estrecha en comparación con otras industrias, por ello deben seguir los siguientes requisitos para proveer las características de privacidad necesarias:

- Notificación: los clientes deben recibir notificación de la existencia y la naturaleza de los datos personales recopilados o utilizados, así como la política y los fines de recopilación, uso y divulgación.



- Los límites de recopilación y uso: las compañías deben limitar la recopilación y el uso de datos personales a lo que sea conveniente y necesario; los datos deben ser adecuados, relevantes y no excesivos, en relación con los propósitos generales; además de ello los datos deben conservarse en forma identificable por un tiempo no mayor del necesario para los propósitos originales.
- Elección y consentimiento: los clientes deben dar su consentimiento expreso y por escrito a través de su firma autógrafa, firma electrónica, o cualquier mecanismo de autenticación, así mismo debe tener la opción de rechazar el procesamiento de datos personales.
- Calidad, acceso, exactitud y corrección de los datos: los clientes deben tener la facultad de solicitar acceso a sus datos personales para su rectificación, supresión, confidencialidad o actualización de la información que le concierne.
- Seguridad de datos: las compañías deben asegurar los datos personales contra pérdidas, acceso no autorizado, destrucción, alteración, uso o divulgación.
- Responsabilidad, cumplimiento y recurso: las compañías deben contar con mecanismos para que los individuos encuentren una solución o compensación a las posibles violaciones a los principios y prácticas de privacidad establecidos. Así mismo, las compañías deben notificar a las autoridades correspondientes de cada país antes de recopilar datos personales relacionados con los ciudadanos.

La tendencia habitual de las empresas es extraer más información del cliente, tejiendo una red de relaciones, en primer lugar, dentro de la empresa y luego hacia otras compañías, de forma que permitan trazar un mapa de completo del consumidor. Alineado con la estrategia de CRM, se sabe que si un cliente está satisfecho y se siente confiado proporcionará mejores datos, teniendo precaución de no ir más allá de donde les permite la información que les ha proporcionado; así mismo, se sabe que el cliente de una empresa no se considera molestado por las empresas con las que hace negocio, sino por aquellas de las que no es cliente, por las que las compañías toman medidas para obtener información por diferentes medios, sin agredir a sus clientes.



4.3 Planes de mercadotecnia enfocados al cliente

El *marketing* masivo fue diseñado para alcanzar a la mayor cantidad de población posible, asumiendo que sus necesidades, comportamientos y percepciones eran similares. Por el contrario, el *marketing* relacional es una forma de mercadotecnia de respuesta directa que hace hincapié en el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas²⁹. Éste último, utiliza una solución CRM para monitorear pedidos, entregas, anticipar y reaccionar a requerimientos de cliente.

Tabla 2. Matriz de Philip Kotler³⁰.

		LINEA EVOLUTIVA		
		<i>Marketing de la era industrial</i>	<i>Marketing de transición</i>	<i>Marketing de la era informativa</i>
C A N A L E S D E V A L O R	Diseñar la oferta	Orientación a la técnica	Orientación al mercado	Orientación al cliente
	Personalizar la oferta	Segmentación	Personalización masiva	Configuración por cliente
	Fijar el precio de la oferta	Precio basado en costos	Precio por valor	Precio por relación duradera
	Comunicar la oferta	Basado en persuasión	Basado en información	Basado en el permiso
	Entregar la oferta	Canales físicos	Canales múltiples	Canales
	Aumentar la oferta	Socios verticales	Socios horizontales	Red de negocios
	Apoyar a los clientes	Acceso a la gente	Acceso a la información	Acceso al proceso

²⁹ Renart, Luis G. "Marketing relacional: ¿café para todos?" Harvard Business Review. Nov. 2002. No. 111. Pág. 69.

³⁰ González Recuenco Javier. "Más allá del CRM y el marketing relacional: personalización." 2004. Pág. 31.



Según Kotler para que el *marketing* de relaciones funcione, la fuerza de ventas debe estar muy consiente que lo más importante no es cerrar una venta puntual, si esta no representa un prospecto futuro. Los vendedores, deben dedicar más tiempo a la asesoría, acompañamiento y conocimiento de las necesidades del cliente que atender pedidos, este acompañamiento fortalecerá los lazos entre el cliente y la empresa por mucho tiempo lo cual es un objetivo fundamental del *marketing* de relaciones.

Antes planificar una propuesta de valor para cada mercado (plan de mercadotecnia), se procuran emplear diversas metodologías de planificación, es decir, predecir la estructura del mercado; se trata de cuestionarse cómo la estructura de la industria podría cambiar, sin menospreciar las acciones que se podrían adoptar, como resultado de las innovaciones de los participantes dentro del mercado. Lo siguiente es definir la propuesta de valor para el cliente, como definir el valor que se espera recibir del segmento, es decir, definir los objetivos de mercadotecnia en términos, por ejemplo, el tamaño, el volumen, el valor o contribución por segmento. En consecuencia, también se recurre a la definición del valor que se entrega al cliente como: costo, conveniencia, comunicación y cliente (4 C's del *marketing*); éstas a su vez se traducen en las 4 P's del *marketing* (precio, plaza, promoción y producto).

Diagrama 11. Enfoque tradicional vs. enfoque en el cliente³¹.

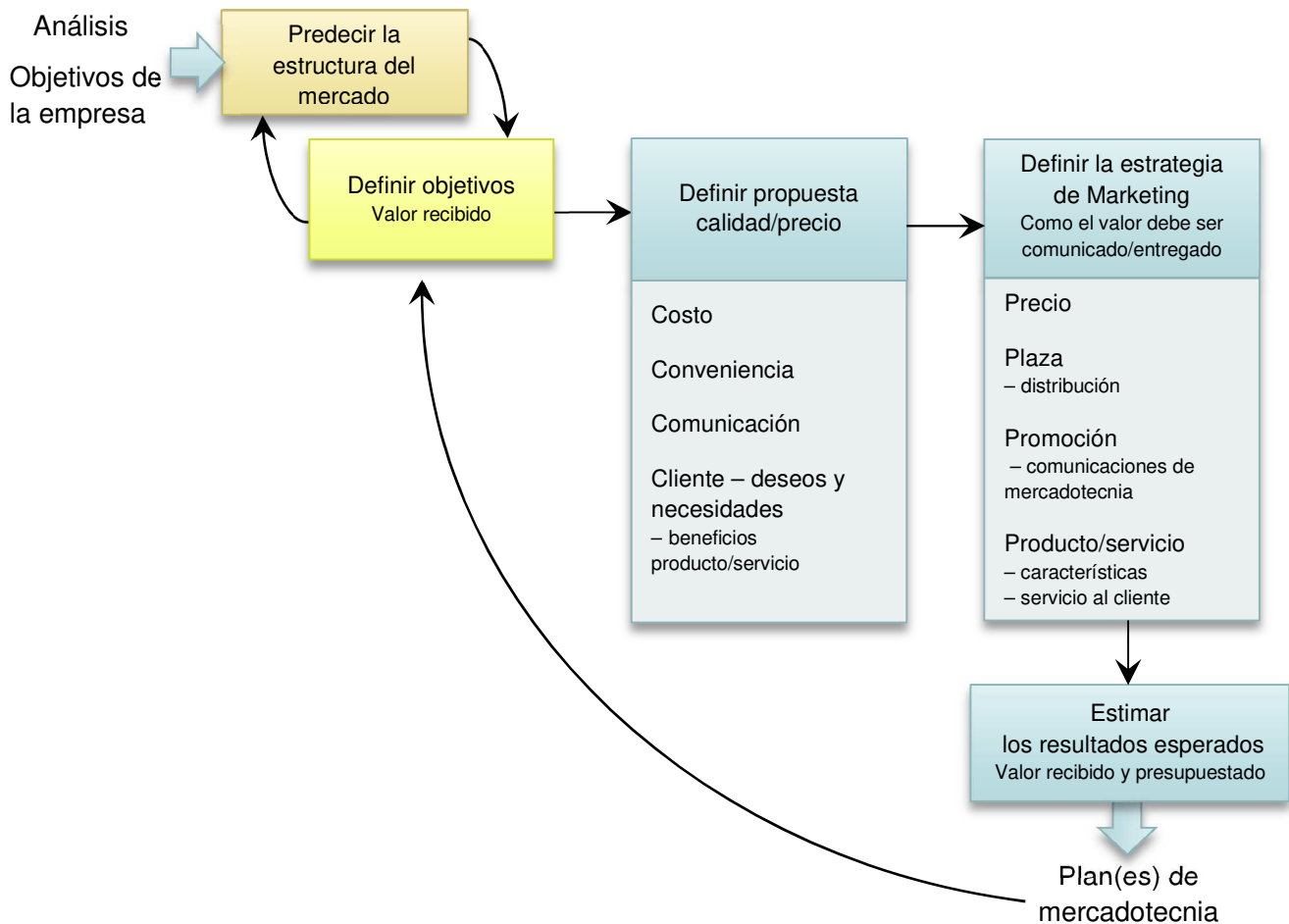


³¹ González Recuenco Javier. “Más allá del CRM y el marketing relacional: personalización.” 2004. Pág. 32.



Actualmente, los departamentos de mercadotecnia cuentan con diversas herramientas tecnológicas que han ayudado a automatizar algunas de sus tareas, a visualizar mejor sus objetivos y a segmentar mejor sus mercados; así mismo el área de mercadotecnia ha adoptado algunos términos referentes a esta automatización de tareas, por ejemplo: eDM (*Electronic Direct Marketing*), el cual se refiere al proceso de realizar campañas utilizando *software* CRM y el internet; el *marketing automation* (Automatización de mercadotecnia), son aplicaciones de *software* diseñadas para apoyar las actividades de mercadotecnia mediante la automatización de varios de los procesos; y el *champaign management* (Administración de Campañas de Mercadotecnia), que es la gestión de una serie de tácticas de mercadotecnia, herramientas y programas que están enfocados en alcanzar una serie de metas de negocios específicos.

Diagrama 12. Determinación de la propuesta de valor³².



³² Malcolm McDonald, Hugh Wilson. *New marketing transforming the corporate future*. Butterworth-Heinemann. 2002. Pág. 15. Fig. 1.3.



4.4 Interacción con el cliente

El proceso de interacción con cliente abarca todas las tareas que los clientes requieren para satisfacer sus necesidades con el producto o servicio ofrecido; el departamento de atención al cliente o servicio al cliente comprende una serie de actividades que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes antes, durante y después de una compra, teniendo como objetivo mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, es decir, la sensación de que un producto o servicio ha cumplido con las expectativas de los clientes.

En la industria farmacéutica el proceso de interacción con los clientes difiere en características y extensión, de acuerdo al segmento de clientes del que se trate, así mismo, en la interacción no se puede descartar a los individuos que no son clientes, por ejemplo, las personas sanas también pueden ser clientes de las compañías farmacéuticas cuando de prevención se trata. Por ello, se debe observar cuales son los motivos del acercamiento con la empresa de cada segmento, para así proporcionarles el canal adecuado de comunicación.

El proceso de interacción con el segmento de médicos se centra en el tratamiento del paciente, es decir, proporcionar información de asesoramiento y prescripción de medicamentos; así mismo se incluye la gestión del conocimiento, es decir, el almacenamiento sistemático de información de revistas médicas o boletines de noticias, además del desarrollo profesional, es decir, la educación médica continua con seminarios en línea, incluye también la gestión de los datos del paciente, tal como, el almacenamiento de datos de los pacientes y sus historiales médicos, así como todas las actividades administrativas.

Los pacientes con enfermedades crónicas de larga duración, invierten tiempo en la comprensión de su enfermedad, así como las posibles alternativas de medicamentos, mientras que los pacientes con enfermedades agudas solo están interesados en información estándar para combatir los síntomas para superar su enfermedad. CRM también debe tener como objetivo la expansión de las necesidades de este segmento, por ejemplo, diferenciar las necesidades de bienestar de una enfermedad a corto plazo de una a largo plazo, interactuando con los diferentes tipos de pacientes.



Por otro lado, el proceso de interacción con las farmacias de los hospitales tiene un énfasis en la gestión de almacenes. El proceso del gerente de la farmacia comienza con la observación de los avances médicos y la búsqueda de información sobre las cifras de ventas, requisitos de aprobación y los efectos secundarios de los medicamentos. Después de verificar el inventario y las condiciones de entrega de las compañías, el farmacéutico del hospital realiza una orden de compra, la mercancía y la factura se revisan a la recepción, y los bienes son asignados a la bodega. Por el contrario, las farmacias se enfocan más en las ventas que en la logística de motor, es decir, el abastecimiento de medicamentos y la asesorar a los clientes es más importante aquí, por lo que los procesos necesarios de apoyo son el manejo y ordenamiento de prescripciones.

El proceso de interacción del distribuidor se asemeja al proceso del hospital, en el cual los administradores adquieren y buscan información de productos, nuevos productos en el mercado y los datos sobre los medicamentos tales como el tamaño de las unidades, el número de comprimidos o cápsulas por envase. Términos tales como el pago y las fechas de entrega están acordados previamente con las compañías farmacéuticas en función de los precios de referencia local, mientras que los descuentos, condiciones de entrega y fechas de pago son libremente negociables entre compañías.

La arquitectura de portales web ha facilitado la interacción con los diferentes tipos de clientes incluyendo a los proveedores externos, ya que estos servicios electrónicos ofrecen tareas específicas altamente estandarizadas, que permiten a una compañía farmacéutica centrarse en las áreas críticas, convirtiéndose en tareas específicas de los procesos de negocio. Por ejemplo, los portales web se pueden emplear para tareas horizontales los cuales pueden ser aplicados en diversos procesos de negocio (contenidos y servicios de transacción), para el respaldo, la recuperación, y el enrutamiento automático de la información (servicios de integración), así como para la operación de la red (servicios de tecnología de la información). Además, estos servicios electrónicos también pueden ser pre-configurados en una infraestructura de colaboración empresarial que ofrece un proveedor de terceros, como el intercambio mundial de salud (GHX), el cual se define como una plataforma de comercio electrónico entre compañías, para hacer intercambio de bienes con proveedores de la industria farmacéutica por medio de internet.



4.4.1 Puntos de contacto con el cliente

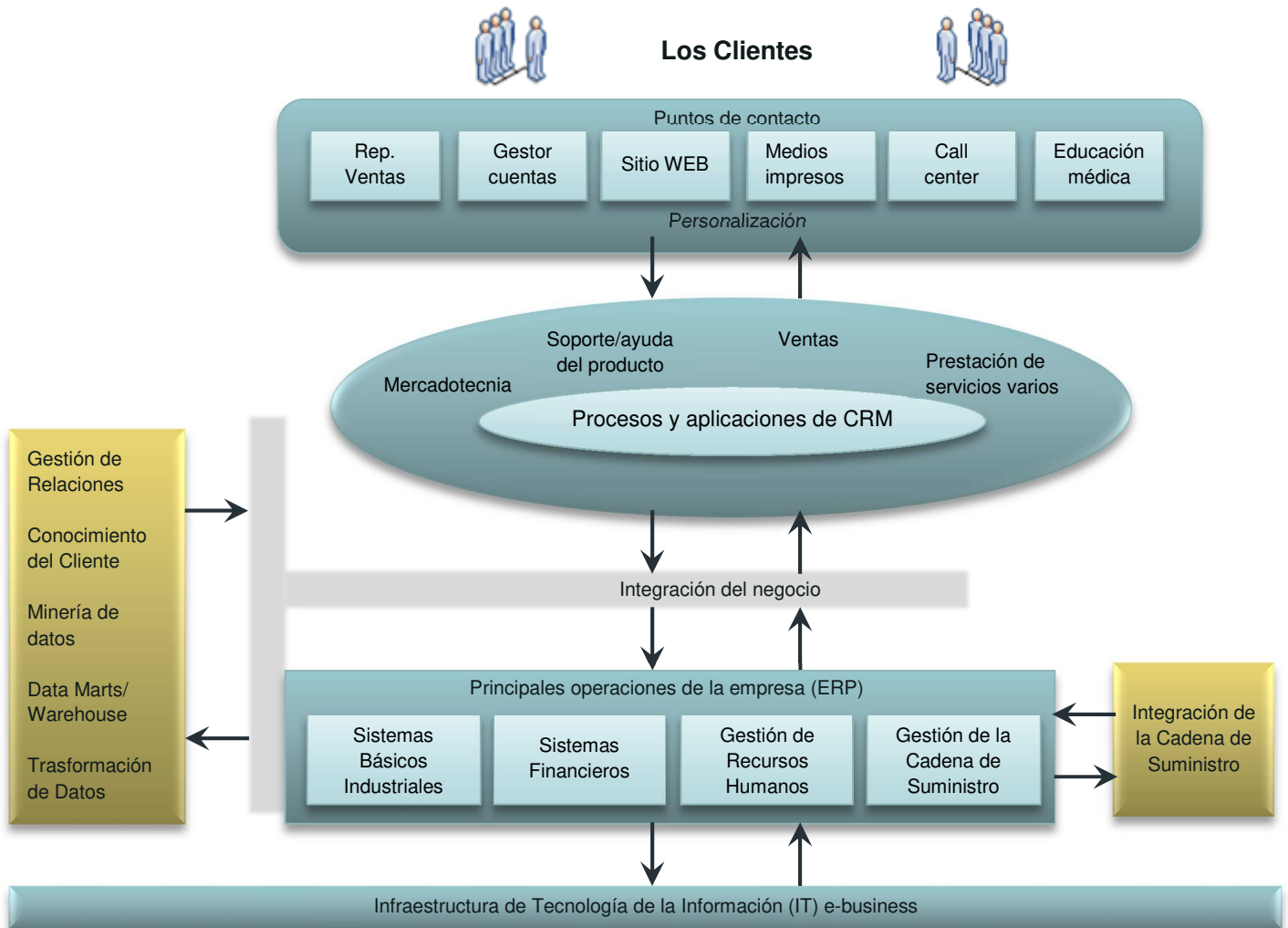
Entre los objetivos de CRM está mejorar la intensidad de la interacción con los clientes a través de uno o más puntos de contacto y establecer una visión uniforme de los datos del cliente. Esto ayuda a hacer frente a los clientes atractivamente rentables, a disminuir el costo de atenderlos, y a aumentar la retención de clientes, proporcionando ofertas personalizadas a los clientes existentes y a los nuevos posibles clientes.

Todos los canales en las áreas de ventas, mercadotecnia, servicios y de desarrollo de productos deben centrarse en los clientes. A su vez, los clientes interactúan con las empresas en mediante los puntos de contacto ofrecidos; tales puntos de contacto pueden ser:

- ✚ Representantes de ventas.
- ✚ Gestores de las cuentas clave.
- ✚ Sitios web de la compañía, incluyendo los de información, interactivos y sitios de comercio electrónico.
- ✚ Especialistas en educación médica (*e-learning*).
- ✚ Centros de atención/servicio al cliente o *call center*.
- ✚ Medios impresos y otros llevando el mensaje de la compañía.

Aunque los clientes pueden interactuar con todos los puntos de contacto, todavía se percibe a las compañías farmacéuticas (y sus muchas divisiones) como una sola entidad y los clientes esperan que se comporten en consecuencia como tal; por lo tanto, la consistencia de la entrega de información es de suma importancia. Las empresas deben distribuir todos los datos de los clientes segmentados e individuales en toda la empresa para cada punto de contacto activo y potencial. Para permitir una mejor recolección de datos e integración, una estrategia de lealtad de los clientes requiere de una infraestructura más robusta como la de CRM, donde estén integrados todos los recursos con los que cuenta una compañía.



Diagrama 13. Puntos de contacto en una estructura integrada³³.

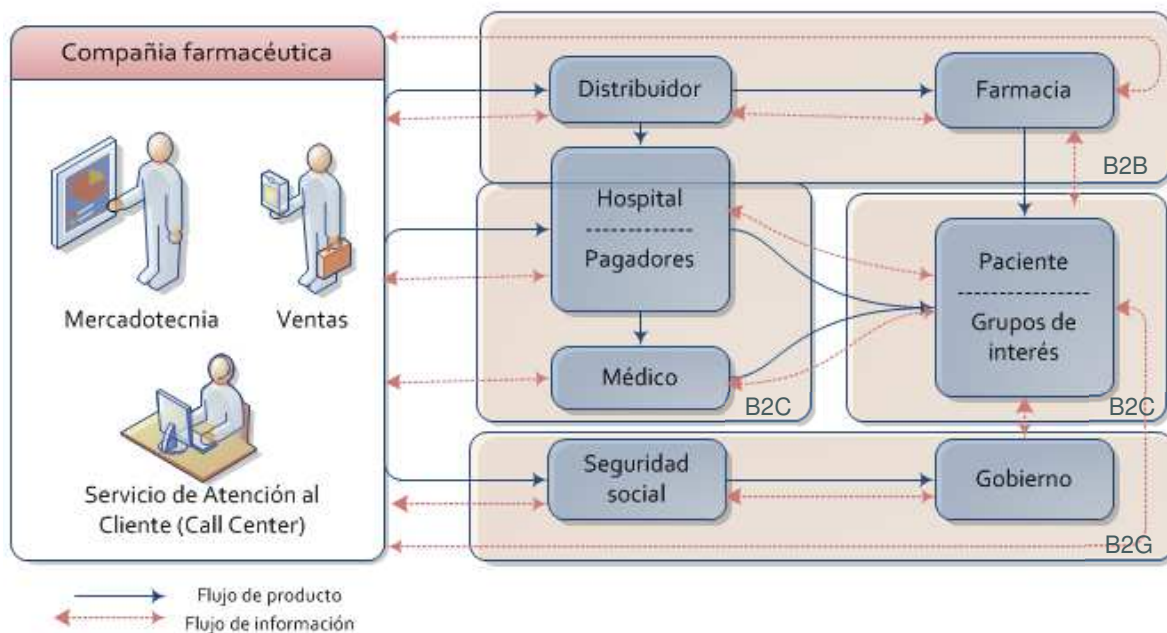
Los sistemas de CRM y los portales de salud por medio de internet y de orientación al cliente se están convirtiendo en necesidades estratégicas que determinan la retención de clientes, así como la eficacia operativa de los procesos de ventas y mercadotecnia. Así mismo, se ha optado por el *Marketing Viral*, el cual una táctica dedicada a potenciar el uso de Internet sobre las redes sociales, en donde se propaga una idea rápidamente a través de una red social de forma exponencial entre los usuarios.

³³ Douglas M. Williams Jr. Beyond CRM: Weaving a loyalty Web. Pharmaceutical Executive; Jun 2002;22, 1; ABI/INFORM Trade&Industry. Pág. 48.



Una orientación al cliente de nivel estratégico requiere de una sólida comprensión de la red de negocios que represente a todos los actores involucrados. Dentro de la industria farmacéutica, la arquitectura de negocio de las compañías enfocaba sus esfuerzos a los procesos de mercadotecnia, ventas y atención al cliente, solo a la primera línea de clientes a lo largo de los diferentes canales de interacción (*business-to-business*, *business-to-consumer*, y *business-to-government*) figura 7; sin embargo este mecanismo de contacto con los clientes dejó de ser eficiente ya se ha ido requiriendo más el acercamiento de las empresas hacia los compradores finales.

Figura 7. Arquitectura de negocio tradicional en la industria farmacéutica³⁴.



Internet ha impulsado una serie de sitios web, llamados portales de salud que los distintos clientes de la red de la industria farmacéutica han utilizado, éstos proporcionan paquetes de información para una cobertura máxima de los procesos del cliente, por ejemplo, los pacientes reciben información y servicios relacionados con enfermedades o tratamientos (p. ej. lillydirect.com para los oncólogos por Eli Lilly, raacademy.com para los pacientes con artritis reumatoide o ibreathe.com para los pacientes con asma por GlaxoSmithKline).

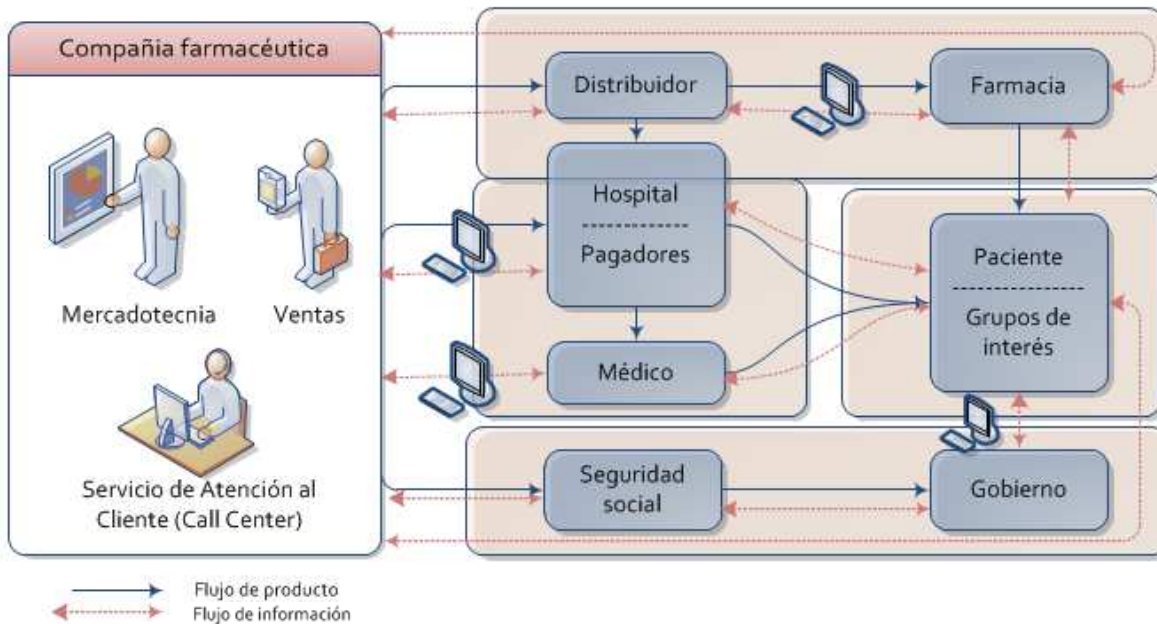
³⁴ Rainer Alt. Artículo: "Transformation in the Pharmaceutical Industry .Developing Customer Orientation at Pharma Corp. Slovenia. June 9 - 11, 2003. Pág. 506



Las farmacias y los distribuidores reciben muy poca información de las compañías farmacéuticas. Los primeros son tradicionalmente los clientes del distribuidor y este último tienen sus propios sistemas de pedido en su sitio; por lo que los portales para distribuidores se basan en establecer un sistema electrónico de pedidos entre las múltiples compañías farmacéuticas y farmacias.

Actualmente, entre los hospitales y las escuelas de medicina las compañías farmacéuticas están ofreciendo una gran cantidad de información médica en sus sitios web, sobre todo en las escuelas se ofrece información amplia y profunda sobre las enfermedades y las terapias. Los nuevos sistemas de proveedores de información incluyen servicios médicos en línea para el intercambio de datos multimedia (por ejemplo, informes, rayos X, el número de seguro o expediente, etc.) entre los médicos y pacientes. Otros portales permiten profundizar el conocimiento sobre los medicamentos y la salud (por ejemplo drkoop.com, webmd.com) u ofrecer servicios de visita médica en línea (por ejemplo, iPhysicianNet).

Figura 8. Arquitectura de negocio actual en la industria farmacéutica³⁵.



³⁵ Rainer Alt. Artículo: "Transformation in the Pharmaceutical Industry .Developing Customer Orientation at Pharma Corp. Slovenia. June 9 - 11, 2003. Pág. 506



4.4.2 Medios de contacto con el cliente

Una vez que las operaciones de la compañía se adaptan a mejorar la eficiencia general, la adición de datos e integración de procesos hacen posible ofrecer una experiencia de primera clase en todos los puntos de contacto con el cliente, particularmente a través de canales electrónicos. La integración es la clave que permite a las empresas ofrecer más formas para que los clientes accedan a los productos e información, los medios con los que las compañías se auxilian para entrar en contacto con los clientes pueden ser desde los convencionales como el correo y teléfono, así como los medios electrónicos como portales web, fax y correo electrónico.

Internet da lugar a nuevas y diversas plataformas intermediarias cuya finalidad es acercarse más de los diversos segmentos de clientes, intercambiando información de interés, y ofreciendo respuestas de forma casi inmediata; algunas de estas plataformas son³⁶:

- Sitios web (de información), comercio electrónico, y para distribuidores
- Portales médicos
- Comunidades de pacientes en línea (y posibles pacientes)
- Chats y conferencias moderadas por invitados en línea
- Colaboración en línea en el manejo de casos de pacientes
- Simposios profesionales en línea para mantener a los investigadores en sus escritorios, en lugar de en los aeropuertos

De estos, los más populares son los sitios web y portales médicos, cuyo mayor beneficio para las compañías farmacéuticas radica en la posibilidad de interacción directa con los consumidores finales y los pacientes, ofreciendo un mejor análisis de las necesidades del cliente y su transformación en el desarrollo de productos individualizados. Los médicos utilizan los portales de salud para acceder a información personalizada de medicina general, así como información sobre los productos farmacéuticos y servicios.

³⁶ Douglas M. Williams Jr. Beyond CRM: Weaving a loyalty Web. *Pharmaceutical Executive*; Jun 2002;22, 1; ABI/INFORM Trade&Industry. Pág. 49



Los portales de información proporcionan a los clientes información acerca de las enfermedades, síntomas, medicamentos, y servicios médicos. Un ejemplo típico de esta categoría es la empresa Intelihealth (www.intelihealth.com), la cual ofrece información sobre diferentes áreas temáticas como alergias o cáncer en diversas zonas a los suscriptores del sitio web; el sitio proporciona información para cerca de 200 síndromes, además los pacientes pueden interactuar directamente con médicos u otros pacientes afectados para discutir temas relacionados con la salud. El factor crítico de éxito para los portales de información es la calidad, la fiabilidad y la autenticidad de la información proporcionada por lo que se vale de organismos externos para supervisar que esto se cumpla.

Los portales de ventas³⁷ (comercio electrónico) se pueden dividir en portales de negocio a negocio (para hospitales y médicos), y de empresa a consumidor (para pacientes) a causa de los diferentes productos y servicios ofrecidos para cada segmento de clientes. Los portales dirigidos directamente a los consumidores también se llaman farmacias en línea, ejemplo de ello es Drugstore.com, donde la empresa es la responsable de verificar la validez de la receta en contacto ya sea con el médico o la farmacia correspondiente antes de cumplir la orden; aunque esta opción de compra está todavía en desarrollo.

Los portales de integración conectan a los participantes de la red farmacéutica, tales como compañías de seguros, médicos, hospitales y pacientes a fin de reducir costos, ya que la mayoría de estas interacciones están aún en papel generando altos costos administrativos, los cuales se pueden reducir si los procesos entre todos los participantes se sustituyen por un proceso integrado, y electrónico. Por esta razón, actualmente se ofrecen servicios tales como catálogos de productos de múltiples proveedores, facturación electrónica, y registros médicos electrónicos.

Los portales no son solamente el punto de contacto con el cliente, sino también se trata de medios de comunicación que el cliente utiliza para interactuar con las empresas farmacéuticas; impulsadas por la tecnología Web para obtener una ventaja competitiva, las compañías farmacéuticas no sólo tienen que alinear sus procesos internos, sino que también deben ofrecer una visión coherente de la información a través de todas las unidades de negocio que interactúan con los clientes.

³⁷ Thomas Puschmann, Rainer Alt. *Customer Relationship Management in the Pharmaceutical Industry*. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences – 2001, pág 8.



Un *call center* o centro de atención al cliente es una unidad funcional dentro de la empresa diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas entrantes y salientes utilizando el teléfono como medio de comunicación básica, gestionado por personas y auxiliado por herramientas tecnológicas y *software* especializado; con el objetivo de establecer relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes y proveedores.

La mayoría de las empresas farmacéuticas cuentan con un call center para interactuar con sus clientes, ya sea para brindar información acerca de los productos que manejan, recibir retroalimentación de sus clientes (quejas y sugerencias), y para enviar recordatorios a pacientes clave sobre los tratamientos que maneja la compañía, entre otras funciones. Las tecnologías tradicionales que se ocupan en un *call-center* son: la infraestructura telefónica (conmutador, teléfonos, diademas), la infraestructura de datos (computadoras, bases de datos, CRM tecnológico), el distribuidor automático de llamadas entrantes, un sistema de respuesta interactiva de voz, un grabador de llamadas (que también puede grabar las pantallas de los operadores), y un marcador asistido, automático y predictivo. Además, la inteligencia artificial ha dado lugar tecnologías de reciente adopción como son: el reconocimiento de voz, la síntesis de voz, y un sistema de reconocimiento de voz asistido.

Figura 9. Medios de contacto con el cliente.³⁸



³⁸ Elaboración propia.



Por otro lado, las redes sociales son la nueva tendencia en internet, se trata de estructuras sociales compuestas de grupos de personas, conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, o intereses comunes. Hoy en día las redes sociales interactúan por medios electrónicos mediante plataformas creadas para tal fin como Twitter , LinkedIn y Facebook.

Como los medios de comunicación social no están ampliamente moderados o censurados como principales medios de comunicación, las personas pueden decir lo que quieran, teniendo extensa libertad para compartir opiniones, experiencias, y crear lazos entre personas de diferentes regiones con intereses comunes, por ejemplo para fines de la salud, como enfermedades, alergias o tratamientos médicos en común, siendo así como las empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales empiezan a crear sus propios espacios dentro de estas redes sociales, con la finalidad agrupar a personas afines a sus marcas de productos, de tal forma que se obtenga retroalimentación por parte de los consumidores en cuanto a sugerencias, quejas y demás comentarios; así por otro lado las empresas tienen un nuevo canal para obtener información sobre los padecimientos que aquejan a determinados segmentos de la población, para así desarrollar nuevos productos, publicidad y promociones.

El correo convencional o servicio postal es un medio de comunicación que data de varios siglos antes de la era actual, siendo su importancia de tal magnitud que su organización se renueva paralelamente con la evolución económica y cultural de los pueblos. Actualmente, el correo ha adaptado su evolución a nuevos vehículos, utilizando nuevas tecnologías para entregar los documentos en menor tiempo, especialmente a través de la red telefónica; estos nuevos vehículos incluyen el telegrama, el fax y el correo electrónico.

El correo convencional aún sigue siendo un medio de comunicación habitual entre empresas y usuarios, sin embargo, éste se encuentra en desventaja frente al correo electrónico debido a la instantaneidad de comunicación entre el emisor y el receptor que se logra contra la lentitud física del correo postal. De igual forma, las empresas siguen diseñando campañas de publicidad para ser transmitida por estos medios, así mismo mantienen los canales de comunicación abiertos para aquellas personas que prefieran un medio de comunicación sobre otro, ya que es de vital importancia para una empresa recibir retroalimentación o difundir sus productos e información independientemente del medio de comunicación que se trate, adaptándose a los requerimientos de los clientes.

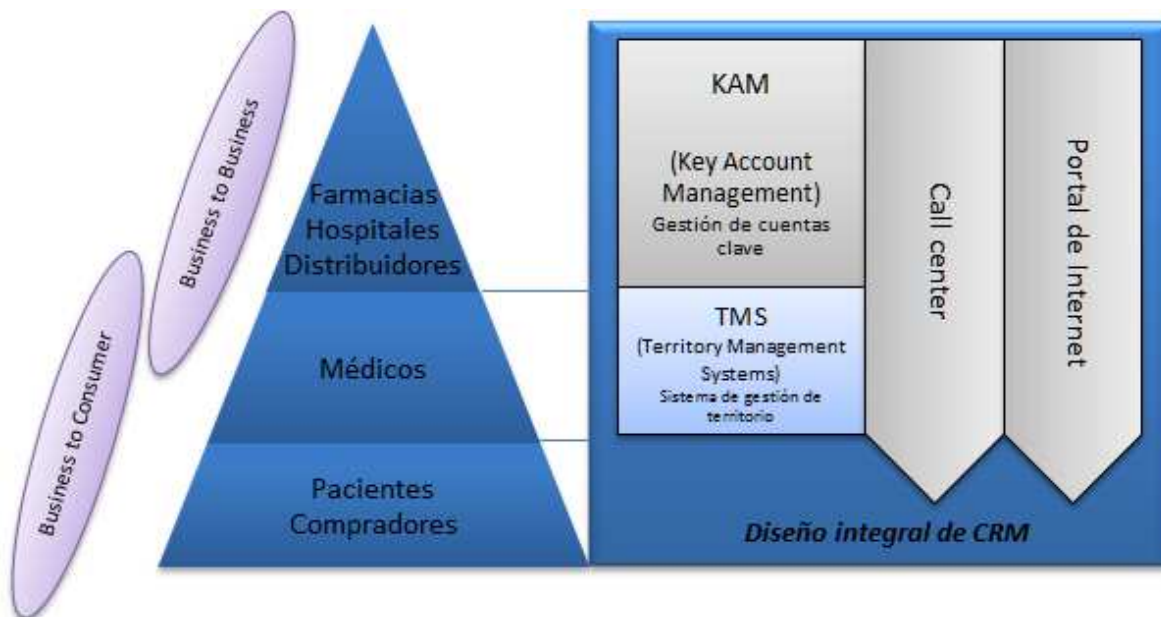


4.5 La fuerza de ventas y su automatización

El apartado de ventas presente en muchas compañías farmacéuticas se orienta hacia los tres segmentos de clientes más importantes: (1) médicos (2) hospitales, distribuidores y farmacias, y (3) los clientes finales, es decir, pacientes y compradores. Para la interacción con estos grupos de clientes, las farmacéuticas utilizan diferentes sistemas de gestión:

El sistema de gestión de territorio o *Territory Management System* (TMS), es un componente que permite una mejor administración del personal de ventas, también llamados representantes médicos dentro de la industria farmacéutica; esta herramienta permite optimizar la distribución de contactos, alinear recursos con oportunidades, y ayuda a la gerencia a cambiar y organizar la información en forma fluida para la fuerza de ventas en todos los territorios. Por otro lado, el KAM (*Key Account Management*) es una forma mejorada de la TMS, donde se enfocan los esfuerzos a cuidar a los clientes más importantes, como hospitales, distribuidores, los pagadores del hospital de compra y otros tomadores de decisiones.

Figura 10. Segmento de clientes y canales de venta en la industria farmacéutica³⁹.



³⁹ Rainer Alt. Artículo: "Transformation in the Pharmaceutical Industry. Developing Customer Orientation at Pharma Corp. Slovenia. June 9 - 11, 2003. Pág. 526.



Los sistemas de gestión de territorio son esencialmente lo mismo que el Sistema de Automatización de la Fuerza de Ventas (*Sales Force Automation, SFA*), la cual se refiere a todo aquel sistema de información usado en mercadotecnia y en administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración; y es componente de una solución CRM que permite al departamento de ventas gestionar de una mejor manera el ciclo de ventas, así como a la fuerza de ventas.

Dentro de la estrategia de CRM el SFA consiste en la adopción de un sistema que registre automáticamente todas las etapas del proceso de ventas, el cual incluye un sistema de gestión de contactos que rastrea todo contacto que se ha hecho con un cliente determinado, el propósito del contacto, y cualquier seguimiento que podría ser requerido. Una parte fundamental de cualquier sistema SFA es la integración de los diferentes departamentos de toda la empresa, ya que, de lo contrario, puede haber una falta de comunicación que puede dar como resultado que diferentes departamentos entren en contacto con el mismo cliente para el mismo propósito; otros elementos de un sistema de SFA pueden incluir la previsión de ventas, gestión de pedidos y el conocimiento del producto.

El proceso de ventas generalmente comienza a partir del establecimiento de metas y objetivos de ventas específicos, asignando a los actores responsables para lograrlo, posteriormente se implementan indicadores de control, para asegurarse que los objetivos se están logrando, así mismo permite que se establezcan estándares de desempeño, para medir el rendimiento real, comparar los resultados medidos con las normas establecidas y tomar acciones correctivas. Con lo anterior se busca no solo exigir al representante ser eficiente en sus visitas médicas, sino también capacitar y saber cómo mejorar el desempeño de cada representante.

La automatización de la fuerza de ventas también puede crear una ventaja competitiva, pues el personal de ventas al utilizar su tiempo más eficientemente y más efectivamente aumentará su productividad, lo que creará una ventaja competitiva de tres maneras: reduciendo los costos (menores recursos para convencer a los clientes), aumentando la cuota de mercado (más visitas en menos tiempo) y aumentando la satisfacción del cliente (mayor lealtad del cliente y menores costos de adquisición de clientes nuevos).



Al igual que cada organización es diferente, no todos los sistemas de SFA son creados iguales, debido a factores como el estilo de venta, tamaño de la organización, procesos de ventas, diversidad de roles, número de usuarios y estructuras organizacionales, los sistemas de SFA son únicos para cada empresa.

El proceso de SFA requiere de contenido multimedia que apoye el proceso de unir propuestas, ofertas, cotizaciones y captura de datos; ello implica uso de *software* y *hardware* para agilizar todas las fases del proceso de venta, minimizando el tiempo que los representantes de ventas necesitan para gastar en cada fase; lo cual permite a las empresas utilizar a menos representantes de ventas para la gestión de sus clientes. Muchas de las aplicaciones SFA también incluyen ideas en oportunidades, los territorios, las previsiones de ventas y la automatización de flujo de trabajo, generación de presupuestos, y conocimiento del producto. Debido a que un gran número de representantes médicos están siempre en movimiento, el empleo de teléfonos inteligentes (Smartphones) y tabletas (iPads) sigue aumentando en importancia a medida que incrementa su capacidad de tener funciones más desarrolladas. Estos dispositivos son fáciles de llevar y de usar, debido a sus pantallas táctiles, el diseño de la interfaz, y rápida capacidad de la red inalámbrica, como 4G y 3G, por lo que las nuevas plataformas de teléfonos inteligentes, como iOS de Apple y Android de Google, apuntan a un futuro de creciente diversidad en la selección de dispositivos y apoyo a la fuerza de ventas.

En la mayoría de las empresas, el departamento de TI requiere de extensas pruebas antes de adoptar nuevas tecnologías, ya que cuando empiezan a surgir nuevas aplicaciones tecnológicas, los equipos de proyecto tienden a evaluar la efectividad de cómo las soluciones de dispositivos, *software*, infraestructura de apoyo y de transporte, ofrecen facilidad de uso, capacidad de gestión, de integración, escalabilidad, fiabilidad y rendimiento.

La selección del dispositivo adecuado permite sus usuarios de forma rápida y fácil ver la situación actual y las métricas críticas de cada cliente mediante múltiples criterios de búsqueda y de orden, como son: fecha de la última vista efectuada por el representante, frecuencias de las visitas, tipos de clientes, ubicación geográfica del cliente, y objetivos de venta. Teniendo beneficio el poder observar el valor y la rentabilidad del cliente, así como la tendencia de las ventas y su relación con los objetivos propuestos de forma casi inmediata y sin necesidad de estar en la oficina.



4.5.1 Perfil de la fuerza de venta

La fuerza de ventas de las empresas farmacéuticas, aún constituye un elemento primordial de su distribución, esta se encuentra integrada por representantes que son los encargados de visitar a los médicos en forma regular, los cuales son reflejo de los tres principales elementos del *marketing*: la imagen de la empresa y sus servicios en un sentido amplio, la calidad de los productos ofrecidos y la capacidad del representante de ventas para cultivar la relación con los médicos, en este punto, se puede afirmar que los buenos representantes médicos son determinantes en la satisfacción del cliente y en llevar al éxito económico a la compañía de forma indirecta.

El perfil del representante describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en la zona o sector que le ha sido asignado. Cada empresa suele tener un perfil propio; es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios. Sin embargo, también existen perfiles generales que sirven de base para la elaboración de perfiles más específicos (aquellos que tienen las empresas que poseen una fuerza de ventas, como las empresas farmacéuticas).

Figura 11. Representante médico.⁴⁰



⁴⁰ Elaboración propia.



Por lo general, el perfil del vendedor (representante) es elaborado por los directivos o gerentes de ventas de cada empresa, este perfil está adaptado a las características de su mercado meta y al de los productos o servicios que comercializa. En ese sentido, el perfil integral del representante describe un conjunto de tres cualidades básicas que debe tener para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, los cuales son:

- ✓ actitud positiva;
- ✓ habilidades personales y para ventas; y
- ✓ conocimientos de la empresa, del mercado, de los productos y servicios que la empresa comercializa.

En este sentido, la actitud, se puede definir, como el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el representante debe tener. Las actitudes positivas se pueden manifestar demostrando lo siguiente:

- Compromiso: se refiere a una obligación contraída o a una palabra dada, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de mantener y mejorar la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo, etc.
- Determinación: es mostrarse firme en los objetivos e ideas, para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.
- Entusiasmo: implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes (médicos), en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.
- Paciencia: es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.
- Dinamismo: significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.
- Sinceridad: implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.
- Responsabilidad: es ser cumplido en todos los sentidos; cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.



- Coraje: es la capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (competencia) o los desaires, persistiendo hasta lograr los objetivos propuestos.
- Honradez: implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.
- Seguridad: ser una persona decidida, que confíe en sí misma, y en sus habilidades.

Otra de las cualidades que deben poseer está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer: habilidades personales y habilidades para las ventas.

- Las habilidades personales son parte de cada individuo, siendo indispensable que el representante las posea al momento de ingresar a la empresa; éstas son:
 - Saber escuchar: es la capacidad de atender o comprender lo que dicen los clientes.
 - Buena memoria: es tener la facultad de recordar, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.
 - Ser creativo: es la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos precisos, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial o cerrar una venta con un cliente difícil.
 - Espíritu de equipo: ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
 - Ser auto disciplinado: es tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
 - Tener tacto: significa tener la destreza para decir o hacer algo sin ofender a la otra parte, pero al mismo tiempo, sin dejar que saquen éstos ventaja de la situación.
 - Facilidad de palabra: consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
 - Poseer empatía: es la facilidad de sentir una situación ajena como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.
 - Poseer simpatía: es tener la habilidad de agradar a los demás.
 - Ser observador: es poder juzgar a las personas con quienes trata para saber en qué forma actuar con ellas.
 - Tener iniciativa: ser una persona emprendedora y propositiva.



- Las habilidades para las ventas a diferencia de las habilidades personales pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Éstas son las habilidades para:
 - Encontrar clientes
 - Generar y cultivar relaciones con los clientes
 - Determinar las necesidades y deseos de los clientes
 - Hacer presentaciones de venta eficaces
 - Cerrar ventas
 - Brindar servicios posventa
 - Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

Finalmente, la cualidad relacionada con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) es necesaria para que el representante desempeñe apropiadamente sus funciones, en ese sentido necesita tener los siguientes conocimientos:

- Conocimiento de la empresa: su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de puntos de venta, oficinas y sucursales, etc.
- Conocimiento de los productos y servicios: características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).
- Conocimiento del mercado: implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc.



4.6 Capacitación

Para tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función, mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad. En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

En la actualidad, la capacitación representa para las empresas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona; lo que la capacitación busca básicamente es:

- ❖ Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- ❖ Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

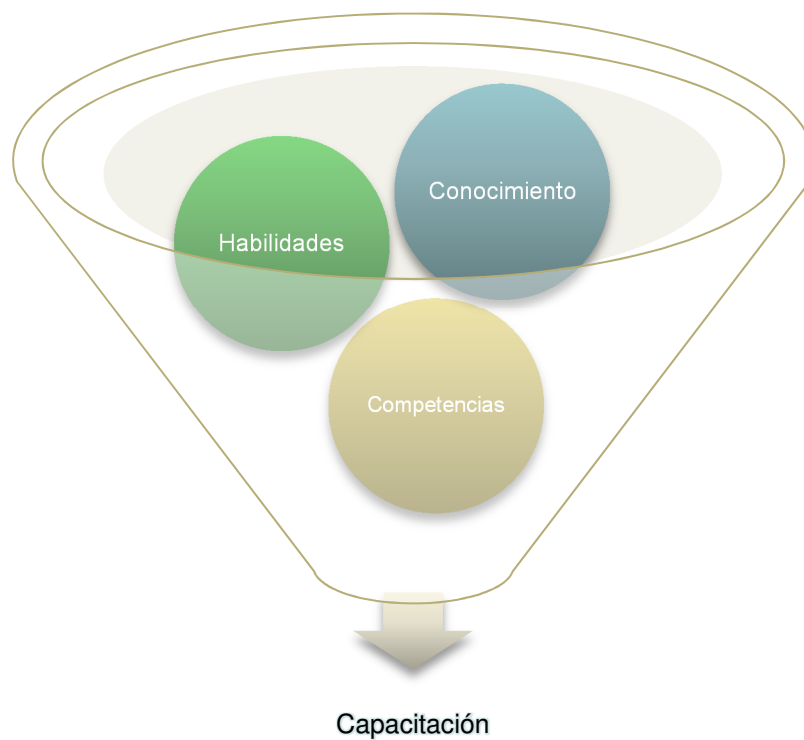
Para las empresas dentro de la industria farmacéutica, la capacitación ha sido una vertiente importante a lo largo de su historia, procurando que esta sea integral incluyendo a todos los departamentos dentro de la organización, médicos y grupos de pacientes, entre otros. Así mismo ha encontrado que las ventajas que ofrece la capacitación son extensas, siendo algunas de ellas: el aumento en el volumen de ventas, reducción de gastos, unificación de esfuerzos, disminución de rotación de personal, reducción y eficacia de la supervisión, y en general ayuda a fortalecer la administración dentro de la organización dándole mayores niveles de rentabilidad.



Para que la capacitación sea eficaz, debe apegarse a un programa de actividad, en el cual se debe identificar a quien o quienes se va a instruir, quien estará a cargo de la capacitación, cuáles son los objetivos y si el programa de capacitación propuesto cumple con las necesidades particulares de la empresa en lo referente a conocimiento y habilidades que se desean desarrollar.

La capacitación se puede llevar a cabo de forma grupal o individual, mediante: conferencias, uso de manuales impresos (libros, revistas, boletines), videos, películas, simuladores, demostraciones (teórica/práctica), grupos de discusión, foros, asambleas, congresos, y cursos vía remota, entre otros.

Figura 12. Capacitación.⁴¹



⁴¹ Elaboración propia.



4.6.1 E-learning

Se puede definir *E-learning* como el suministro de programas educacionales y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos, es decir, se basa en el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico para proveer a las personas de material educativo, utilizando aplicaciones de hipertexto como: correo electrónico, páginas web, plataformas de formación, etc. Técnicamente, es la entrega de material educativo vía cualquier medio electrónico, incluyendo el internet, intranets, audio, vídeo, red satelital, televisión interactiva, CD y DVD, entre otros medios.

Cada vez más empresas optan por este sistema de capacitación y aprendizaje, debido al ahorro de tiempo en transportación, principalmente a que se ajusta a los requerimientos de cada persona ya que no es necesario disponer de un horario específico para asistir al curso permitiendo al usuario aprender desde cualquier lugar y a su propio ritmo. Un eficaz sistema *e-learning* debe ser capaz de actualizarse instantáneamente, almacenarse, recuperarse, ser distribuido, y permitir compartir instrucciones o información con otros participantes.

El *e-learning* en la industria farmacéutica es empleado comúnmente para la formación de la fuerza de ventas, la cual se puede dividir en tres entornos: aprendizaje biomédico, técnica de ventas y, habilidades y destrezas personales y profesionales. La entrega directa de los cursos (*e-learning*) se ha implementado para disminuir los tiempos muertos que implican una escasa productividad del visitador, y así potenciar su aprendizaje rápidamente, para ello es necesario contar con la tecnología adecuada, una administración dedicada a los usuarios y una coordinación académica que tenga experiencia en *e-learning*. Los médicos también obtienen información vía electrónica sobre los medicamentos, tratamientos, la investigación actual, así como apoyo en los procesos operativos y de capacitación, por lo que varias empresas han comenzado a presentar sus productos en línea de forma interactiva y dinámica para complementar o sustituir las visitas físicas del representante de ventas o representante medico (*e-detailing*), ofreciendo soluciones inmediatas en el momento oportuno.



5. Impacto de la estrategia



5.1 Efectividad del esfuerzo hacia los clientes

Aunque las ventas individuales son importantes, el beneficio real viene de alimentar una relación con un cliente y verla crecer; cultivar una relación continua con un cliente crea un flujo de ingresos constante. Los clientes que permanecen fieles por un mayor tiempo son más rentables para la compañía, debido a lo que se conoce como las tres R's de la lealtad del cliente:

- *Retención.* Una relación continua con un cliente crea un flujo constante de ingresos a través del tiempo, conforme el cliente sigue comprando productos. Disminuyen los costos asociados al marketing y, en muchos casos, también los costos de servir al cliente, quien se familiariza con la empresa, su línea de productos y sus procedimientos.
- Ventas relacionadas, es la segunda R de la lealtad. Las ganancias generadas por la venta de nuevos productos y servicios a los clientes existentes son superiores a las que generan los clientes nuevos. Las compañías con vista en el futuro desarrollan nuevos productos escuchando a sus clientes leales, por lo tanto, éstos son más propensos a comprar porque el nuevo producto ha sido diseñado para satisfacer sus necesidades, y porque ya tienen un grado de confianza en la empresa. De hecho, el producto original puede generar una utilidad menor en comparación con las ventas relacionadas a través del tiempo. Por otra parte, los clientes leales a menudo son menos sensibles a los precios que los nuevos clientes.
- Las referencias positivas (tercer R), son el mejor tipo de *marketing*: efectivo y gratis. Las referencias positivas de los clientes leales y satisfechos son vitales para el crecimiento y las utilidades. Las investigaciones sugieren que los clientes satisfechos tienden a compartir con otras cinco personas una buena experiencia, mientras que los clientes insatisfechos tienden a contarles a once personas una mala. Las referencias personales tienen un peso mucho mayor que el *marketing* tradicional.



La mercadotecnia del cliente proporciona las formas y los medios de calcular la rentabilidad de clientes individuales, o segmentos de clientes, en este caso, la efectividad del esfuerzo hacia los clientes se puede cuantificar, bajo la premisa de que cada cliente tiene un potencial valor financiero a partir de su lealtad con la empresa. El proceso de calcular el valor financiero de la lealtad de los clientes puede ser una experiencia reveladora que apoye a la alta gerencia para las iniciativas de retención de clientes, por lo tanto, los ejecutivos estiman cuántas ventas es posible hacerle a un cliente en particular, en el largo plazo, y cuántas referencias puede hacer el cliente a terceros. El valor financiero de la lealtad se puede calcular para cualquier cliente en cualquier industria, los pasos desarrollados para cuantificarlo se pueden observar en el anexo A.

El área de servicios de atención al cliente tiene como función básica fomentar la lealtad del cliente para con la empresa farmacéutica. Cuando un paciente debe someterse a un tratamiento crónico (quizá de por vida) y el médico le prescribe alguno de sus productos, el laboratorio le da ciertos beneficios como medicamentos, entrenamientos, y charlas informativas, con el objetivo es establecer una relación de servicios de largo plazo con el paciente, a fin de agregar valor y lograr que éste se mantenga leal a sus marcas. Se utiliza la información provista por el CRM para asegurar que realmente el servicio que se les está dando a los pacientes es un valor agregado; esto indica que la permanencia promedio del paciente ha aumentado entre 9 y 12 meses.

Independientemente del tipo de industria, la rentabilidad y el crecimiento están estrechamente relacionados con variables tales como:

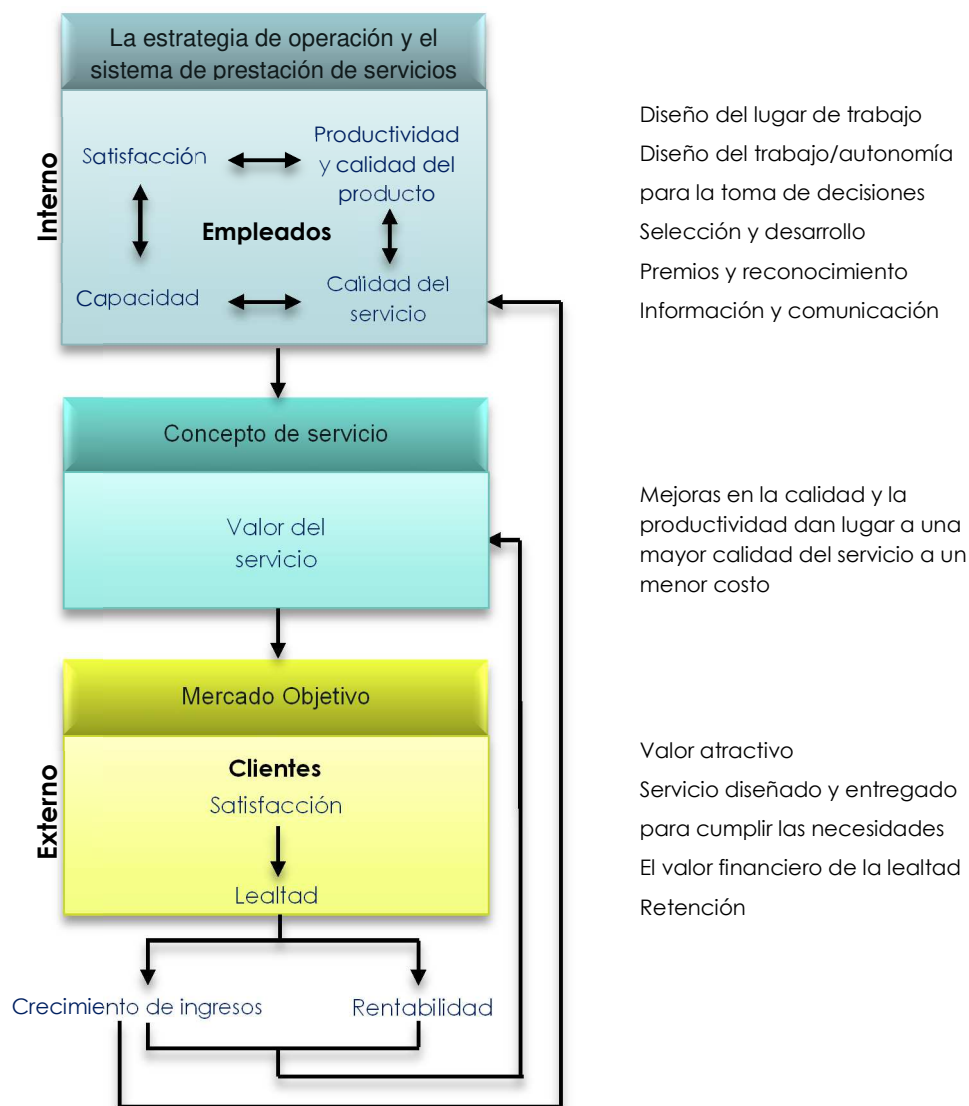
- Capacidad del empleado
- Satisfacción del empleado
- Productividad del empleado
- Capacidad de los empleados para ofrecer un buen valor a los clientes
- Satisfacción del cliente
- Lealtad del cliente

Es un hecho que los clientes insatisfechos cuestan dinero, la empresa pierde ingresos y cuesta mucho dinero sustituir a un cliente. Por ello, las empresas también deberían fijar sus objetivos en la satisfacción de los clientes internos (empleados) de todas las diversas áreas, ya que ésta será el reflejo de la satisfacción de los clientes externos.



La capacidad del empleado se construye mediante la contratación de las personas adecuadas, dándoles capacitación, apoyo, autonomía para la toma de decisiones y premios. Cuando los empleados disfrutan de su trabajo y creen que están haciendo la diferencia, tienden a quedarse más tiempo, ser más productivos y estar bien informados. Dicha lealtad y satisfacción del empleado, a su vez, produce una mayor satisfacción en el cliente. Después de todo, los clientes tienen más probabilidades de estar felices cuando están siendo atendidos por empleados motivados, que se toman el tiempo para conocer sus necesidades y circunstancias específicas. No es de extrañar que los clientes felices tiendan a comprarle más a la empresa y también recomendarla, con mayor frecuencia, a otros clientes.

Diagrama 14. La cadena Servicio-Rentabilidad⁴²



⁴² Harvard Business School Publishing. Cómo la lealtad afecta la rentabilidad. Foco en el cliente. 2010. Pág web: <http://ed.dextro.com/portal/view.php>. Fecha consulta: 22/sep/2011.



Lo que los clientes valoran, también se puede cuantificar o cualificar, mediante una ecuación típica (figura 13), en la que el valor del servicio, según como lo determina el cliente, es igual a los resultados recibidos multiplicados por cómo se presta el servicio, en relación con el precio del servicio multiplicado por los costos de adquisición. Los valores en la ecuación son relativos, ya que los diferentes clientes con frecuencia quieren cosas diferentes, o el mismo cliente puede querer cosas diferentes en momentos diferentes. Por ejemplo, el cliente puede valorar la conveniencia y la oportunidad de ahorrar tiempo en una situación, o en otra situación valorar el precio. Lo importante de la ecuación es reflexionar acerca de lo que los clientes valoran y pensar cómo se pueden equilibrar los factores en la ecuación para agregar valor al cliente y fortalecer a la empresa. Cabe señalar, que no necesariamente se tienen que utilizar cantidades monetarias en la categoría de precio, se pueden utilizar términos descriptivos tales como alto, bajo, precios competitivos, todos los días precios bajos, etc.

Figura 13. Ecuación de valor para el cliente⁴³.

$$\text{Valor para el Cliente} = \frac{\text{Resultados} + \text{Proceso de Calidad}}{\text{Precios} + \text{Costos del Acceso para los Clientes}}$$

Los factores dentro de la ecuación de valor para el cliente son:

- ✓ Resultados. Los clientes compran resultados, no compran productos y servicios. Por ejemplo, en el caso de las empresas farmacéuticas, si un cliente compra una receta para hacer frente a una enfermedad, el resultado será una cura.
- ✓ Proceso de calidad, es la forma en que el producto o servicio es entregado. El proceso de calidad es una combinación de factores tales como confiabilidad, puntualidad y una actitud profesional por parte de los funcionarios de la empresa.
- ✓ Precio y costos de acceso para los clientes. El precio es sólo un factor en el costo final del producto o servicio al cliente. Cuando los clientes evalúan el precio, también le añaden los costos de acceso. Un producto barato que requiere que el cliente conduzca varios kilómetros para obtenerlo, puede no valer ni la pena ni su precio. El costo extra generado por una entrega al día siguiente puede bien valer la pena para un cliente, quien voluntariamente puede pagar más por dicha comodidad.

⁴³ Harvard Business School Publishing. *Hoja de trabajo para la ecuación de valor del cliente*. Foco en el cliente. 2004. Pág web: <http://ed.dextro.com/portal/view.php>. Fecha consulta: 22/sep/2011



5.1.1 Retroalimentación

La relación entre el cliente y la compañía es un proceso dinámico y permanente basado en la constante comunicación bidireccional. La diferencia entre las organizaciones radica en la manera eficaz en que la administración genera la retroalimentación, escucha, comunica la información internamente y actúa a partir de ella. En este sentido, el CRM se considera como un proceso de aprendizaje continuo, cada contacto realizado con el cliente aportará información a la empresa, aun cuando el cliente no responda.

Las empresas tratan de cumplir y exceder las expectativas de sus clientes escogidos (rentables). Para lograr esto, escuchan continuamente a sus clientes para saber qué productos y servicios desean y la forma en que quieren que les sean suministrados. Pero los clientes son blancos móviles, sus expectativas están cambiando constantemente. Por esta razón, las compañías necesitan tantas oportunidades como sea posible para escuchar y responder a la retroalimentación de los clientes. Cada empresa tiene puntos de contacto, éstos son lugares donde los empleados escuchan comentarios de los clientes. Las empresas pueden crear maneras, tanto formales como informales, para descubrir cómo están haciendo las cosas.

Un punto importante es que el objetivo de la retroalimentación es obtener información útil como forma de mejorar los productos y servicios, no como métodos para promocionar otros productos, asignar culpas o castigar a las personas, así mismo todos los departamentos deben ser aptos para recibir la retroalimentación tanto positiva como negativa. Algunos puntos de contacto para recibir retroalimentación son:

- **Sitios Web:** es un espacio excelente para obtener retroalimentación de los clientes de forma rápida y sencilla, ya sea solicitando retroalimentación mediante correo electrónico o publicando direcciones de correo electrónico de personas para ser contactadas; otra forma es visitando el sitio de la empresa o los de la competencia para saber lo que dice la gente sobre los productos o servicios.
- **Auditorías:** estas toman muchas formas, siendo la más popular la "compra misteriosa", esta puede consistir en visitas reales a los comercios o comunicación con el servicio de atención al cliente para identificar las formas en que los esfuerzos pueden ser mejorados.



- Investigación de mercado: sirven para hacer extensos estudios que exploran la demografía, los estilos de vida, hábitos de compra, preferencias y patrones de compra.
- Grupos de discusión: abarca desde pequeñas reuniones informales hasta sesiones cuidadosamente orquestadas de clientes pertenecientes a un mercado objetivo para descubrir sus necesidades o inconformidades con los productos o servicios ofrecidos.
- El contacto directo con el cliente, por ejemplo, en la visita médica: información valiosa es obtenida de los clientes mediante preguntas correctas y escuchando con atención.
- Encuestas: ya sea de forma escrita o telefónica, la información obtenida de las encuestas se utiliza para emplear estrategias más eficaces y arreglar áreas problemáticas.
- El proceso de servicio al cliente: las quejas que surgen en el proceso de servir a un cliente son estudiadas cuidadosamente y respondidas con prontitud.
- Llamadas para dar seguimiento a la satisfacción del cliente: algunas empresas han establecido una llamada de seguimiento como otra fuente de retroalimentación, consiste en que un representante realiza una breve llamada personal al cliente para asegurarse de que todo está bien y hacer algunas preguntas sencillas sobre sus productos y servicios. Las llamadas de seguimiento son también excelentes herramientas de *marketing*, representan un esfuerzo sincero para pedir retroalimentación y ofrecer un servicio (como recordatorio de que su producto está próximo por terminarse). Por el contrario, una llamada de seguimiento no debe ser usada para vender otros productos.

Las compañías interesadas en desarrollar los puntos de contacto de forma eficiente para recibir retroalimentación y así aprovechar al máximo la información obtenida, determinan primero cuales son los puntos de contacto que necesitan, entrevistan a los empleados para averiguar la retroalimentación que están recibiendo, organizan la información por categorías, determinan su uso actual (si se utiliza para mejorar los productos o se ignora), y finalmente deciden como emplear la información recibida, de forma que se involucre a los empleados en el proceso aprovechar y convertir la información obtenida en datos útiles para el trabajo.



Las empresas independientemente del tipo de industria del que se trate, en algunas ocasiones optan por mejorar las fuentes de retroalimentación, o inducir la retroalimentación para obtener información que podría ser relevante en un momento de crisis de algunas líneas de productos, para ello, primero se examina la retroalimentación recibida, el ritmo en que se recibe (si la información llega en el momento adecuado), determinan que es lo que se quiere conocer sobre el comportamiento de los clientes (porque los clientes satisfechos se van), después se diseñan las maneras de utilizar las fuentes de retroalimentación para encontrar lo que quiere saber (preguntas para descubrir patrones en el comportamiento de los clientes), y al final evalúan la efectividad de las nuevas fuentes de retroalimentación.

Tabla 3. Cuadro de retroalimentación de los clientes.⁴⁴

Punto de recepción de retroalimentación	Tipos de retroalimentación	Destino actual	Destino deseado	Usos actuales de la retroalimentación
<i>Ejemplo</i> Servicio al cliente	<i>Queja: El producto no funciona debidamente; el cliente desea devolver el producto</i>	<i>Departamento de devoluciones</i>	<i>Informe de devoluciones para el departamento de Devoluciones, Grupo de productos, Mercadeo, Ventas</i>	<i>Mejorar el rendimiento y desarrollo del producto</i>

La retroalimentación es la que termina por definir las características del producto y servicio ofrecido por las empresas, por lo que los esfuerzos en inducir la comunicación bidireccional con los clientes son de suma importancia para mantener y mejorar su competitividad, ésta se debe reiniciar sistemáticamente y consistentemente, logrando de esta manera una mejora continua del servicio.

Uno de los procesos más importantes en cualquier organización es reparar el servicio después de haber cometido un error, de hecho, ello ayuda a aumentar la lealtad del cliente y contribuir a la rentabilidad de una empresa. Como parte del proceso de reparación del servicio, a los empleados se les da autonomía para la toma de decisiones para resolver los problemas, sin esto, una organización no puede ejecutar con eficacia los procedimientos de reparación. Los clientes que experimentan una forma creativa de reparación del servicio lo comunican a los demás con mayor frecuencia que aquellos que experimentan habitualmente un buen servicio la primera vez. Los clientes satisfechos son más propensos que otros a dar retroalimentación sobre los problemas y quejas directamente a la empresa.

⁴⁴ Elaboración propia.

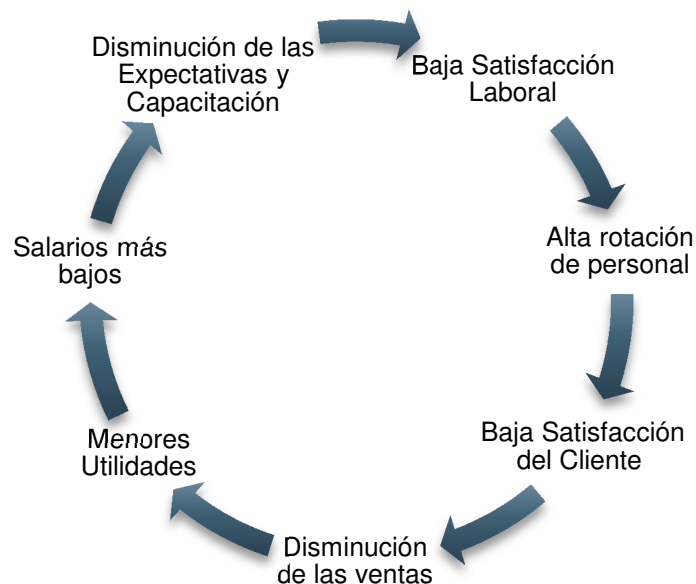


5.1.2 Satisfacción de Clientes

La satisfacción del cliente es un reto compartido por todas las áreas o departamentos de la empresa, se diseña junto con el producto, se muestra en la recepción o en la atención telefónica, está presente en la entrega y uso del producto o servicio, y lo soporta un buen sistema de información. Por tanto, requiere de una visión global, empezando por el recurso más importante de una empresa, que es el capital humano con el que cuenta.

La baja satisfacción laboral de los empleados y una alta rotación de personal crea un espiral negativo que hace que las ventas y utilidades se desplomen. Por ejemplo, los empleados con baja satisfacción laboral pueden llevar a una actitud de servicio pobre, que a su vez puede conducir a una baja satisfacción del cliente. Del mismo modo, una alta rotación de personal puede interrumpir la continuidad con los clientes; la deserción resultante de clientes tiene un efecto negativo sobre las utilidades. Además, menores utilidades afectan negativamente la capacitación y expectativas laborales. La consecuencia: una baja satisfacción en el trabajo, lo que echa a andar de nuevo el ciclo de la mediocridad (figura 14).

Figura 14. El ciclo de la mediocridad.⁴⁵



⁴⁵ Elaboración propia



Los empleados asignan un alto valor a la capacidad en sus trabajos, es decir, a la autonomía para la toma de decisiones y la habilidad de ofrecer resultados tanto para clientes internos como externos. La alta percepción de la capacidad puede, a su vez, conducir a reducciones en la tasa de rotación de los empleados. Los costos tangibles de las malas contrataciones y de una alta rotación de los empleados se ven reflejados en los gastos adicionales de reclutamiento y capacitación, en una menor productividad por parte de compañeros de trabajo y de los ejecutivos; además de ello, la alta rotación de los empleados tiene un impacto negativo en: la moral de los empleados, la calidad del servicio prestado y la capacidad en la retención de clientes.

Asegurarse de que los nuevos empleados reciban capacitación en las habilidades y herramientas que necesitan para realizar bien su trabajo es de suma importancia. La capacitación debe incluir una combinación adecuada de habilidades interpersonales y técnicas ya que no sólo es importante para los empleados que pasan mucho tiempo en contacto con clientes externos; estas habilidades también son necesarias para servir a clientes internos, los demás clientes dentro de una compañía, y para el desempeño en equipo.

La autonomía para la toma de decisiones da a los empleados la capacidad y la responsabilidad de tomar decisiones rápidas y recuperarse de manera decisiva de los errores. Una compañía se beneficia del juicio de empleados competentes y capacitados para tomar decisiones; pero la autonomía para la toma de decisiones debe ser acompañada de límites. La determinación de la autonomía y los límites apropiados para la toma de decisiones depende de las circunstancias. Una mayor autonomía para la toma de decisiones es especialmente beneficiosa en trabajos que son difíciles de controlar o trabajos que requieren una gran interacción combinada con la necesidad de restablecer un servicio rápido.

Una vez que se cuenta con personal competente, el siguiente paso es desarrollar objetivos de satisfacción del cliente. Los objetivos que se plantean las empresas están conformados por factores que influyen en la satisfacción de los clientes rentables. Pues de antemano se sabe que algunas personas sólo están satisfechas con un producto o servicio que les cuesta menos de lo que a la empresa le cuesta producirlo. Obviamente, esos no son clientes que será posible complacer de manera rentable.



Para desarrollar los objetivos de satisfacción del cliente, se consideran algunos criterios de servicio, encuestas informales a empleados que atienden a los clientes, encuestas informales a los clientes, encuestas informales a los supervisores, y la experiencia y juicio de quien los desarrolla. Una vez desarrollados los objetivos, se puede elegir una métrica que cuantifique el grado de satisfacción de los clientes de tal que se lleve un control del grado de satisfacción de los clientes para con la empresa.

Figura 15. Desarrollo de las metas de satisfacción de los clientes.⁴⁶

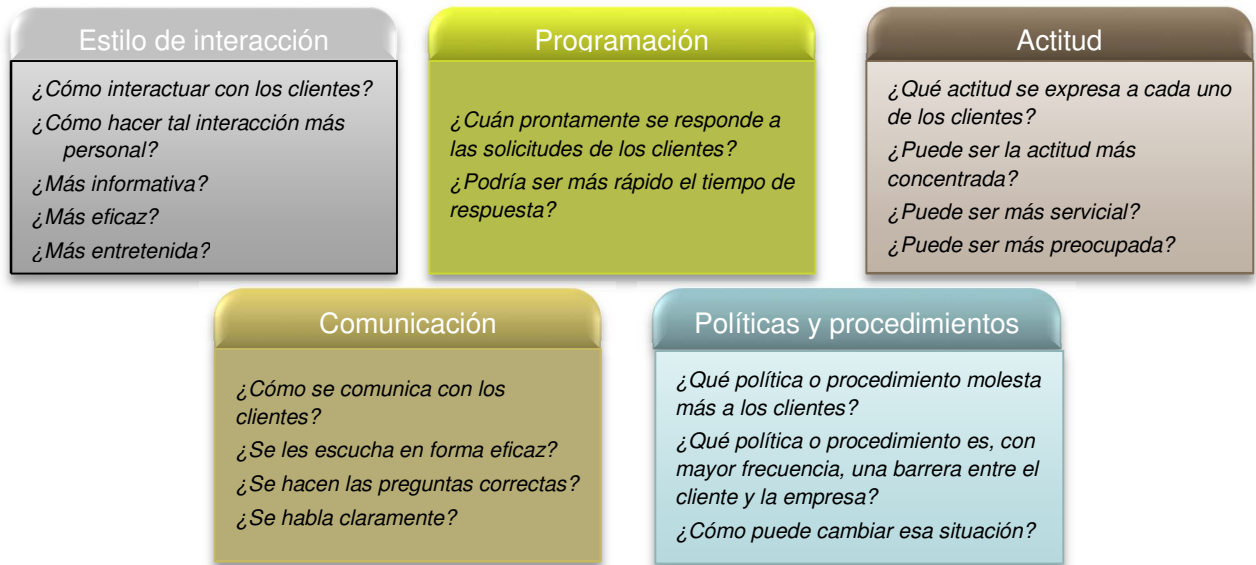


Tabla 4. Ejemplos para el desarrollo de los objetivos de satisfacción del cliente⁴⁷

Área	Ejemplo de Objetivo
Estilo de interacción	Tratar a cada cliente con respeto.
Ritmo	Responder a los clientes en los primeros cinco minutos en el call center.
Actitud	Explicar las características del producto y funciones en el idioma del cliente, no en el lenguaje de la empresa.
Comunicación	Cerrar cada interacción con un cliente preguntando si hay algo más que pueda hacer.
Autonomía del empleado para la toma de decisiones	Los empleados podrán autorizar apoyo en cursos o congresos a médicos sin la aprobación de un administrador.
Retención de clientes	Durante el próximo año, aumentar la retención de clientes rentables de una tasa actual de 50% a un 65%.

Si los clientes no están satisfechos, no significa necesariamente que recibieron un mal servicio, de hecho, la mejor atención al cliente del mundo no servirá de nada si los procesos de trabajo no están diseñados para ser atractivos al cliente.

⁴⁶ Elaboración propia.

⁴⁷ Elaboración propia.



5.1.3 Respuesta de Clientes

Los consumidores se convierten en clientes constantes porque quieren realizar negocios con empresas que proveen un nivel consistente de calidad en el producto o servicio, con el fin de evitar arriesgarse con una calidad de servicio menor que el que ya conocen. La mayoría de los sistemas CRM permiten también a los clientes tener diálogos o conversaciones continuas con las empresas, en otras palabras, una mayor comunicación entre ellos, permitiendo de esta manera que se aprenda más y de mejor manera acerca de las exigencias de los clientes (retroalimentación).

Algunas de las respuestas que las empresas esperarían obtener de los clientes, y que también los clientes esperan de las empresas son:

- Mejora en la calidad de la atención; si se desea buscar información, el cliente espera que se le atienda con paciencia, amabilidad y que le dediquen el tiempo necesario; ni tan poco para sentirse ignorados, ni mucho para sentir que pierden el tiempo.
- Aprovechamiento de oportunidades de compra; cuando el cliente plantea una necesidad o una demanda, desea ser atendido y responder a sus deseos rápida y adecuadamente (como puede ser productos para el tratamiento de determinada enfermedad, medicamentos para temporadas de bajas temperaturas, vacunas, etc.).
- Confianza; adquirir la confianza entre el cliente y la empresa es un proceso de recolección de experiencias que se generan a través del tiempo. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que el nivel de confianza aumenta o disminuye en base a cada una de las experiencias comerciales vividas con el cliente.
- Selección del canal de comunicación adecuado; el cliente siempre es el que elige el medio para mantener la comunicación con la empresa, sin importar el medio (e-mail, teléfono, fax, persona a persona) el cliente espera ser atendido de la mejor forma posible.

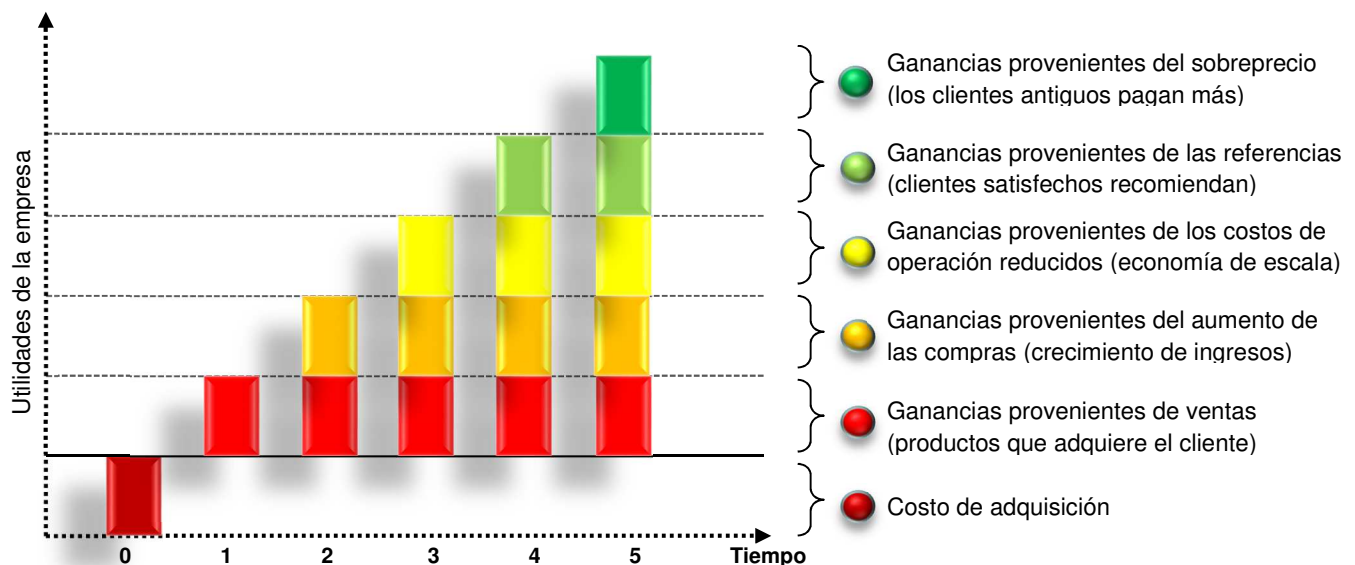
Una vez que una organización se dirige a sus clientes y comienza a cumplir y superar sus expectativas, la satisfacción del cliente se eleva y la lealtad le sigue, trayendo consigo un impacto significativo y medible en los resultados finales.



En un estudio⁴⁸ llevado a cabo a través de una amplia gama de industrias se encontró que las relaciones con los clientes habituales crecen de manera cada vez más rentable a través del tiempo en todas las empresas, independientemente de la industria. Esto es:

- ✚ En el año 0, los clientes son adquiridos. Estos costos de adquisición son después recuperados en el transcurso de la relación cliente-empresa.
- ✚ Al principio de la relación cliente-empresa, los niveles de compra y utilidades tienden a ser bajos, pero crean cimientos sobre los cuales se basa una relación a largo plazo con el cliente.
- ✚ Una vez que el cliente está familiarizado con un producto o servicio, es más probable que compre los nuevos productos o servicios de la empresa. Al realizar estas nuevas compras el cliente se vuelve menos sensible a los precios que en las compras de productos o servicios básicos, con ello el nivel de utilidad aumenta.
- ✚ Tras llegar a conocer a la empresa y sus políticas, el cliente es más barato de servir, por lo que los costos se reducen. Además, el cliente se convierte verdaderamente en un fiel "apóstol", alguien que recomienda la empresa con entusiasmo a los demás, generando nuevos negocios y aumentando considerablemente la rentabilidad.
- ✚ Cuanto más tiempo dura la relación con el cliente, más rentable tiende a ser. El ampliar la relación con el cliente de cinco años a seis años llega a repercutir en el aumento de la rentabilidad de entre 25% y 85%.

Gráfica 1. Rentabilidad del cliente.⁴⁹



⁴⁸ Y ⁸ Thomas O. Jones and W. Earl Sasser. "Why Satisfied Customers Defect." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, June 2001.



Cabe señalar que la satisfacción del cliente no es un sustituto para la retención de clientes, pues si bien puede parecer intuitivo que al aumentar la satisfacción del cliente aumentará la retención y, por lo tanto, las utilidades, los hechos llegan a mostrar que es todo lo contrario, ya que hay clientes que desertan estando satisfechos o muy satisfechos con su proveedor (empresa). Por ello, las preguntas realizadas para obtener retroalimentación también son diseñadas para descubrir si los productos y servicios adquiridos por los clientes satisfechos siguen satisfaciendo sus necesidades. Por ejemplo, cuando determinado número de clientes se aleja debido a la falta de producto en los puntos de venta, estos clientes obviamente no están satisfechos con la entrega del producto, por lo tanto, dejan de comprar porque la línea de productos ya no satisface sus necesidades; si la empresa se asegura de abastecer el mercado con productos, los clientes leales estarán dispuestos a comprarlos nuevamente. En conclusión, las fuentes de retroalimentación están diseñadas y se utilizan para medir la satisfacción, en primer lugar, pero también se utilizan para medir los factores para estimar la posible deserción de los clientes satisfechos, es decir, la continua respuesta de los clientes.

A veces, la comunicación continua con los clientes, hacer uso de investigaciones de mercado, así como la acumulación de información, puede sofocar la imaginación y la creatividad de los empleados para el desarrollo y entrega de productos y servicios. El uso de herramientas de análisis y la alineación de los diversos departamentos de la empresa con la estrategia, en este caso, la estrategia de CRM, facilita la asimilación de la información para dirigir los datos a la producción de mejoras en los diversos procesos a lo largo de la empresa, lo que arrojará una respuesta positiva por parte de los clientes.



5.2 Eficacia de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas son el componente más importante y costoso de una estrategia de CRM en la industria farmacéutica, muchas compañías están actualizando sus sistemas para lograr la eficacia de la fuerza de ventas (SFE, *sales force effectiveness*), y al mismo tiempo aprovechan para actualizar las plataformas que permiten un mejor CRM.

El mercado de productos farmacéuticos es altamente competitivo, cada año los equipos de ventas (representantes médicos) se capacitan más para la visita médica, se busca mejorar la orientación al cliente, la entrega de publicidad, la implementación de sistemas CRM, y desarrollar mejores programas para los médicos. Debido al desarrollo acelerado de los recursos con los que cuentan las empresas en los distintos tipos de industrias en cuanto a tecnologías, estrategias empresariales, regulaciones gubernamentales, productos y clientes; la mejor fuerza de ventas dentro de cada sector será aquella que mejor se adapte al cambio y lleve una aplicación efectiva de los planes y estrategias.

Lograr la máxima eficacia y eficiencia en el proceso de venta requiere que las compañías tomen una visión holística de la función de ventas y aplicar algunas de las técnicas de mejora continua que se hayan aplicado con éxito a otros procesos en los últimos años. Esto incluye la evaluación y la alineación de todos los aspectos de las operaciones de venta en el contexto del proceso de las ventas totales, integrando equipos multifuncionales que incluya: representantes de ventas, gerentes de ventas, capacitadores de la fuerza de ventas, vendedores de productos, y los analistas de ventas, con el apoyo de finanzas y recursos humanos, ello para identificar y clasificar las oportunidades de mejora, las diferencias entre regiones e implementar un cambio positivo dentro de la empresa.

La administración de la fuerza de ventas, incluye un conjunto de actividades que se pueden clasificar en: reclutamiento y selección, capacitación, dirección, motivación, evaluación, compensación y supervisión; las cuales deben estar alineadas en torno a la estrategia, estableciendo prioridades, métricas de rendimiento y herramientas de gestión eficaces, en particular sobre la marcha a través de análisis de múltiples fuentes de datos.



El éxito de una fuerza de ventas comienza con el reclutamiento y selección de personal de ventas, ya que una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa. El objetivo de la fase de reclutamiento es el de contar con un número de solicitantes suficientemente amplio como para disponer de las personas que cumplan con los criterios de selección, asegurando así la oportunidad de efectuar una selección crítica. En lo referente a la fase de selección, es importante para el departamento de recursos humanos de las empresas conocer y utilizar las diversas herramientas de selección existentes para determinar (con mayor precisión) qué solicitantes cuentan con las aptitudes y actitudes deseadas. Finalmente, cabe destacar que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el de conformar un grupo comprometido con la visión y los objetivos de la empresa, que tenga las condiciones para realizar la función asignada y que sea capaz de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la empresa.

La fase de capacitación, por lo general, apunta a que la fuerza de ventas obtenga los conocimientos suficientes de: la empresa (historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, etc.); del producto (características, ventajas y beneficios); de las técnicas de venta (acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada visita, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, etc.); y del mercado (conocimiento profundo de los clientes actuales, volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, productos que comercializan la competencia, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etc.). Para ello, los nuevos vendedores pasan por un programa de capacitación que suele durar semanas e incluso meses, ya que después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su fuerza de ventas una capacitación continua a través de seminarios, reuniones, charlas y convenciones, las cuales pueden ser presenciales o a través del internet.

La dirección de la fuerza de ventas consiste básicamente en direccionar el trabajo de la fuerza de ventas en la realización de actividades tan importantes como: la identificación, selección y clasificación adecuada de los clientes, la cantidad de visitas que deben realizar al día (cobertura), la frecuencia de visita que le deben dar a cada cliente (p. ej. 1 visita al mes como mínimo), la elaboración de una ruta de visitas coherente y productiva, el cumplimiento de las normas de visita a los clientes, la elaboración y presentación de informes, etc.



La dirección de la fuerza de ventas incluye la capacidad de que los representantes de ventas desglosen fácilmente a los médicos líderes de opinión en pequeños grupos, ya que cada uno requiere enfoques de mercadotecnia diferentes (tabla 5). Los líderes de opinión son aquellos clientes clave dentro de la industria farmacéutica para la aceptación de determinados productos. Es fundamental para los representantes de venta identificar las intervenciones que puedan ser adecuadas a la construcción del producto y el interés de la empresa, para así alcanzar la lealtad de un líder de opinión. Aunque el papel de los médicos que tradicionalmente no son líderes de opinión, no se consideran de gran importancia, también ejercen influencia sustancial entre sus pares, por lo que tampoco se pueden omitir sus visitas.

Tabla 5. Micro-segmentación de los líderes de opinión en cuatro grupos⁵⁰

1. Tradicionales líderes de opinión, que son susceptibles de lanzar mensajes, a ayudar en las campañas de pre-marketing, participan en los ensayos clínicos, y en general aceptan lo que se les dice sobre el producto.
2. Los médicos que son líderes de opinión, pero son excluidos de los productos, ya que no tienen los pacientes apropiados para prescribir los productos o no han participado en los ensayos clínicos.
3. Los médicos, que no se considera como líderes opinión, sin embargo, influyen a un gran número de sus compañeros a través de distintos canales (publicaciones, conocimientos específicos, experiencia, o responsabilidad en un área específica).
4. Los médicos que son líderes de opinión y son partidarios del producto, pero no están en condiciones de prescribir el producto por razones económicas o de recursos y requieren de un apoyo considerable de la compañía.

Los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan mucha motivación, dadas las características del trabajo. Por ello, la gerencia de ventas enfrenta el reto de motivar continuamente a sus vendedores, incentivando al personal de ventas para contrarrestar las fuerzas desmotivadoras (los clientes que realizan demandas excesivas, las ofertas agresivas de la competencia, la presión por alcanzar la meta de ventas, la inseguridad, etc.). Existen diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas, por incentivos directos, tales como: crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación, fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas, proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios. Otra forma de motivación es mediante incentivos indirectos: por ejemplo, realizar concursos para incentivar a que el personal de ventas compita entre sí, por ejemplo, para lograr la mayor cantidad de pedidos a cambio de una recompensa monetaria.

⁵⁰ Leonard Lerer. *Pharmaceutical marketing segmentation in the age of the Internet*. International Journal of Medical Marketing; Jan 2002; 2, 2; ABI/INFORM Global pg. 165



Otro método para incentivar a la fuerza de ventas consiste en determinar qué los motiva, por ejemplo: la necesidad de dinero, de reconocimientos por sus logros, de pertenecer a un grupo de trabajo, de crecer y desarrollarse, etc. Luego, se emplea una serie de herramientas para estimularlos, por ejemplo: mediante incentivos económicos, reconocimientos especiales por objetivos logrados, elogios de la gerencia, premios especiales (viajes, cruceros, etc.) y otros que la gerencia de ventas puede implementar de acuerdo a las características de su fuerza de ventas.

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento. Una evaluación completa involucra bases cuantitativas y cualitativas de evaluación:

- Evaluación cuantitativa:
 - Número de visitas por día, semana o mes.
 - Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.
 - Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
 - Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio.
 - Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
 - Número de prescripciones obtenidas entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos).
 - Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.

- Evaluación cualitativa:
 - Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.
 - Nivel de preparación de las visitas.
 - Administración del tiempo.
 - Calidad de los informes.
 - Relaciones con los clientes.
 - Apariencia personal.

El éxito o fracaso de la gestión de relaciones del representante de ventas se puede trazar fácilmente con informes especializados de investigación de mercado que muestran la cuota de mercado o los datos de crecimiento del mercado por distrito. Para el estudio de eficiencia de la fuerza de ventas, se usan datos de IMS para supervisar los resultados de los niveles de ventas por distrito. Por lo tanto, es posible ver el comportamiento real de la prescripción en comparación con las prescripciones de los médicos destinados en un distrito determinado. Las tablas de datos se utilizan normalmente para el control de la fuerza de ventas por directores de ventas de las compañías farmacéuticas.



Si se quiere mantener a la fuerza de ventas o atraer a los vendedores de la competencia, una empresa debe contar con un plan de compensación atractivo. Para ello, existen diversos métodos, siendo los más empleados, los siguientes:

- ✓ El salario o sueldo fijo: Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él.
- ✓ La comisión: Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende.
- ✓ Incentivos económicos: Por lo general, consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa.
- ✓ Compensaciones combinadas: Consisten en combinar, por ejemplo, un salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.
- ✓ Compensación monetaria indirecta: Consiste en compensaciones del tipo: Vacaciones pagadas, o cursos de especialización pagadas en el exterior.

Un aspecto muy importante es que el plan de compensación debe servir tanto como para motivar a la fuerza de ventas como para dirigir sus actividades de tal forma que sean coherentes con los objetivos plasmados en el plan de mercadotecnia. Cabe destacar, que hoy en día existe una tendencia hacia compensar a la fuerza de ventas por entablar y mantener relaciones con sus clientes, así como para fomentar el valor a largo plazo para los mismos. Esto resulta muy útil para evitar que algún vendedor eche a perder una relación con un cliente por presionar demasiado para cerrar una venta.

La supervisión es un medio de capacitación continua y un mecanismo de dirección, motivación y monitoreo de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado. El método de supervisión más eficaz es la observación personal en el campo. Sin embargo, existen otros métodos de supervisión, como: el análisis cuidadoso de los informes o reportes de cada vendedor, la observación a las opiniones de cada vendedor en las reuniones de ventas, el contacto telefónico durante las horas de trabajo, etc.

Una visión muy interesante de supervisión es aquella que dirige y motiva a su fuerza de ventas ayudándola a: identificar los clientes objetivo, fijar las normas de visita, establecer el tiempo que se debe dedicar a la búsqueda de nuevos clientes, la planificación y realización de otras actividades que son importantes como actividades de relaciones públicas con los clientes más importantes, asistencia a ferias comerciales del sector, y el análisis de tareas y tiempos (desplazamientos, tareas administrativas, descansos, etc.).



Entender y responder a las tendencias de ventas en el mercado y la industria afecta considerablemente la eficacia de la fuerza de ventas. Algunas de las tendencias a considerar por las empresas incluyen:

- La necesidad de un mayor grado de segmentación de clientes debido a la creciente demanda de un servicio personalizado. La segmentación permite una mejor comprensión de las necesidades del consumidor y la percepción de las relaciones más estrechas.
- La creciente demanda de los consumidores de productos específicos, en función de su acceso a la información (por medio de internet).
- La reafirmación del personal de ventas. Los mejores representantes de ventas están exigiendo una mejor compensación, la mejor formación, y las mejores oportunidades de crecimiento.
- Con la adopción de estrategias de administración de relaciones con clientes (CRM), la tecnología se está convirtiendo en una herramienta indispensable para la efectiva y eficiente comercialización, venta, y atención a los clientes.

Tabla 6. Objetivos en la implementación de un CRM en ventas⁵¹.

Beneficios para la fuerza de ventas	Beneficios para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a centralizar toda la información generada por los clientes. - Facilita un historial de acciones de comunicación con los clientes. - Optimiza las agendas de la fuerza de ventas. - Dota de herramientas tecnológicas la gestión de campo. - Facilita la automatización de pedidos. - Permite una correcta gestión de los seguimientos comerciales. - El vendedor comparte la información con el resto de la empresa. - Planifica de forma coherente sus distintas acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear las ventas con la estrategia de CRM de la compañía. - Tener la información suficiente sobre los clientes con la mínima entrada de datos. - Realizar una revisión de ventas coherente y realista. - Actuar sobre el cliente de acuerdo con las premisas de la venta consultiva. - Disminuir los costos de venta. - Alinear eficazmente ventas, mercadotecnia y atención al cliente. - Priorizar las oportunidades de negocio.

⁵¹ Reinares Pedro. *Los 100 errores de CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. 2009. Pg.54.



5.2.1 Definición de Indicadores en la Industria Farmacéutica

El retorno de la inversión (ROI, *Return on Investment*) es un indicador universalmente utilizado en finanzas para visualizar el beneficio obtenido contra el que se invierte dentro de una empresa o proyecto, expresado en porcentaje, ya sea que arroje resultados positivos o negativos (ganancias o pérdidas). Un análisis ROI es preparado al comienzo de toda iniciativa CRM y después de un tiempo predeterminado para comparar los beneficios obtenidos contra los costos de implementación.

Figura 16. Retorno de la inversión.

Retorno de la Inversión (ROI)	=	Beneficio	-	Costo
		Ingresos o Utilidades netas		Costo total Invertido

Mediciones como el ROI netamente financieras son muy comunes en proyectos de inversiones, pero dejan a un lado variables comerciales y de cercanía con los clientes, las cuales también son muy importantes dentro de un proyecto CRM. Por ello, la definición de éxito dentro de una compañía también está muy relacionada con el planteamiento de los objetivos generales y específicos del proyecto y estos a su vez deberán ser medibles y controlables para determinar si se cumplió o no la meta del proyecto.

Algunos parámetros con los que se puede medir la actitud de los clientes tienen que ver con algunas características como: el valor que el cliente representa para la empresa (cuanto contribuye cada cliente en las utilidades de la empresa), el comportamiento del cliente (ingresos por cliente), la satisfacción del cliente (valores que un cliente asigna a los productos y servicios de la empresa), la organización (actitud que tiene la dirección con los clientes), la comunicación (medios, métodos y mensajes; lo que se dice a los clientes y como se dice), y el manejo de la información de los clientes. La definición de los diferentes indicadores dependerá de cada departamento y gerente de área, pero, sobre todo de la estrategia general de la compañía, ya que todos los objetivos planteados deben estar enfocados a una meta general dentro de la empresa.



Algunos indicadores empleados dentro de empresas que tiene una estrategia de negocios enfocada en los clientes (CRM) son:

- Índice de satisfacción del cliente
- Número de quejas de los clientes
- Tiempo promedio para resolver problemas
- Porcentaje de casos solucionados con un contacto/llamada
- Tiempos de respuesta (ejemplo. Respuestas a e-mails, tiempo telefónico)
- Tiempo que lleva la relación comercial
- Mantenimiento y/o crecimiento de la cuenta
- Porcentaje de clientes rentables
- Porcentajes de clientes de alto valor
- Percepción de valor por parte del cliente
- Efectividad de campañas de mercadotecnia
- Número de ventas cerradas por contacto
- Utilidad por venta
- Rentabilidad por venta
- Costo por actividad de venta
- Costo por actividad de servicio
- Participación en el mercado
- Índice de ventas cruzadas
- Índice de quejas por tipo de asunto
- Volumen de ventas no ejecutadas por
 - Problemas con el vendedor
 - Falta de producto
 - Fallas en la logística
 - Problemas administrativos

Respecto a ventas:

- Nuevos clientes
- Up Selling – Cross Selling
- Fidelización de clientes
 - Acceso rápido a información requerida por el cliente
- Optimización de procesos de ventas
- Impulso de ventas de productos con mayor margen
- Focalización en clientes de alto valor y que adquieren productos de alto margen



Disminución de costos:

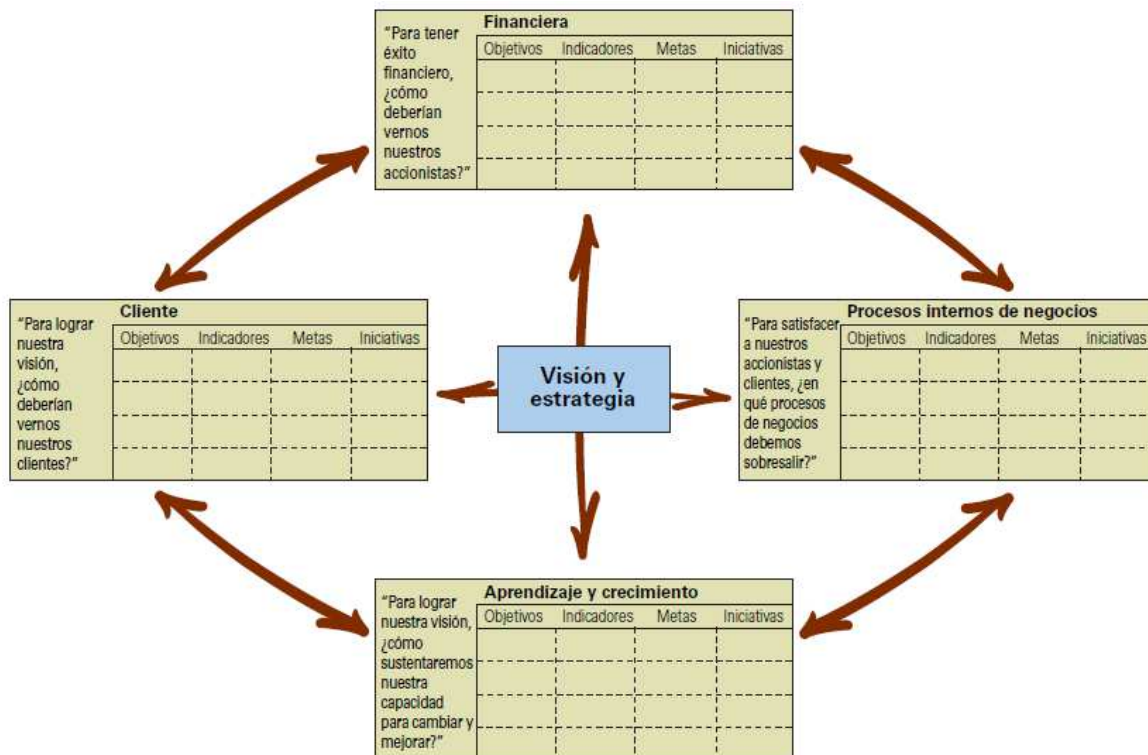
- Optimización de la operación de centros de contacto
- Uso de canales de comunicación más económicos
- Personalización de la oferta de productos/servicio optimizando inversión en mercadotecnia y ventas
- Automatización de tareas operativas
- Ahorros en:
 - Comunicación
 - Tiempo invertido en desplazamientos y reuniones internas y externas
 - Reducción de papeleo y diligenciamiento de formas
 - Tiempo invertido en búsqueda de información
 - Reducción de costos de labores de administración de ventas
 - Entrenamiento de personal más rápido y efectivo
- Propiedad de la información de las relaciones con los clientes
- Menor rotación de personal, mayor lealtad, motivación y productividad

Rápida reacción a cambios en el mercado:

- Información para análisis del mercado
- Información para análisis de la competencia
- Diseño de nuevas estrategias, productos, servicios, etc.
- Canales de comunicación más eficientes para indicarle al mercado cambios en estrategia, precios, productos, servicios, etc.

El *Balanced Scorecard* es un marco o estructura de trabajo creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Las empresas utilizan el *Balanced Scorecard* como la estructura central y organizativa de sus procesos, ya que introduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan el panorama necesario para la implementación de un sistema de gestión y medición estratégica. El *Balanced Scorecard* mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas organizadas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y desarrollo. Sin embargo, el verdadero valor del *Balanced Scorecard* aparece cuando se transforma en un tablero de indicadores de un sistema de gestión (Diagrama 15).



Diagrama 15. Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas⁵².

Un mapa estratégico describe lo que la organización tiene que hacer para tener éxito. Incluye un número limitado de objetivos estratégicos clave, una explicación de cómo funcionan en conjunto para lograr el éxito y una indicación de su importancia estratégica para los próximos años. La construcción de un mapa estratégico es relativamente sencilla, ya que parte de la estrategia general adoptada por la empresa, para después responder a las necesidades de las cuatro áreas claves dentro de ella enfocadas en la misma estrategia; dentro de cada área se definen: los objetivos meta, los indicadores de los objetivos propuestos, las metas para cada objetivo y finalmente las iniciativas que se tomarán para lograr los objetivos propuestos. Esta herramienta es de suma importancia para el planteamiento y control de los objetivos, ya que garantiza una amplia cobertura y rendimiento de los indicadores empleados, recurriendo a un menor número de indicadores, ya que un solo indicador cubrirá diversas áreas de interés; además, debido a la amigable visualización que proporciona el cuadro de mando estratégico se podrán observar mejor los resultados obtenidos.

⁵² Robert S. Kaplan y David P. Norton. Usar el Balanced Scorecard como un Sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review. Julio 2007. Pg. 39.



5.3 Impacto en la industria farmacéutica

A lo largo de esta investigación, se han desarrollado los temas relacionados con la estrategia de CRM, definición, implementación, y herramientas auxiliares; así como una descripción de elementos dentro de la industria farmacéutica, todos ellos enfocados en la estrategia orientada al cliente; esto fue concebido de esa manera para dar una amplia visibilidad de lo que es la estrategia de CRM implementada en empresas de la industria farmacéutica. Así mismo en este capítulo se han recomendado algunos indicadores que permiten medir la efectividad del esfuerzo hacia los clientes, ofreciendo opciones para medir algunos activos intangibles como lo es la satisfacción y el valor del cliente para las empresas. Una vez que se cuenta con una base de conocimientos sobre la estrategia de CRM en la industria farmacéutica, es necesario pasar a su aplicación en empresas reales.

Existen algunos casos documentados sobre la implementación de CRM en empresas de la industria farmacéutica, la mayoría son de éxito, sin embargo, solo se encuentran enfocados en un área o departamento. Por ejemplo, las empresas dedicadas a comercializar software para administrar la estrategia (SaaS) publican los nombres de las empresas que han adquirido sus productos, y en algunos casos la descripción del servicio, los resultados obtenidos y el impacto en el área mayoritariamente beneficiada. Algunos de estos casos de aplicación se encuentran referenciados en el anexo B de la presente investigación, con la finalidad de mostrar algunos datos sobre el beneficio que obtienen algunas empresas farmacéuticas al adoptar la estrategia enfocada al cliente. No obstante, como recurso extra, se recurrió a realizar entrevistas con personal de empresas de la industria farmacéutica, que han dirigido, adquirido o implantado la estrategia de CRM; los resultados de las entrevistas se encuentran detallados en el anexo C.

En lo que resta de la investigación, se buscarán y desarrollarán temas que ayuden a integrar los resultados obtenidos mediante la investigación de casos de éxito de implementación de CRM en la industria farmacéutica, con la teoría definida en los primeros capítulos, para finalmente llegar a un análisis de resultados y concluir en el ámbito de los aspectos propuestos en los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis.



6. Enfoque al cliente con el CRM



6.1 Cambios organizacionales

Preparar a las organizaciones para la competencia en la economía centrada en los clientes, requirió un cambio drástico de los sistemas tradicionales de dirección y en las estructuras organizativas de la empresa. Para empezar, las normas contables de la nueva era centrada en los clientes necesitaban incluir el capital humano y el intelectual. Los sistemas basados en los principios de contabilidad generalmente aceptados que todas las empresas usaban fueron pensados para condiciones empresariales estables en las que los activos más importantes eran físicos, como inventario, terrenos y edificios; la inversión en estos activos se consideraba inversión de capital, mientras que la inversión en activos intangibles, como la capacitación se consideraba un gasto.

Un nuevo modelo de gestión implica cambios en los procesos operativos de la organización (desde diseño de servicios/productos, ventas, gestión de pedidos, y distribución hasta emisión de facturas, cobros y servicio de atención al cliente), por lo que la evolución hacia un modelo de gestión de la relación con el cliente (CRM) supuso un cambio en la filosofía del negocio y un cambio estratégico en el que el cliente se convirtió en el motor de la organización, con el objetivo de incrementar su satisfacción, buscando la diferenciación a través de un trato personalizado para adquirir, mantener y gestionar una relación de largo plazo con clientes rentables, creando valor para ambas partes; y en última instancia, soportada en herramientas informáticas.

Un proyecto de CRM se implanta por partes, empezando por el área más crítica de la empresa, y por supuesto con el apoyo de todo el capital humano de la compañía, pues el hecho de dar a conocer al personal cuál será la estrategia que se desea iniciar, las dificultades, el nivel de compromiso de la organización, la duración de las primeras fases, y los recursos disponibles, entre otros, hace que los participantes dentro del proyecto se impliquen y motiven, así cada uno desde su posición, responsabilidad y habilidad aportará cuando sea preciso la cuota de dedicación, experiencia y conocimiento necesaria para el éxito del proyecto. El alinear la estrategia de la empresa con todos los departamentos ha sido un proceso difícil, el cual no todas las empresas han logrado, ya que requiere de un esfuerzo continuo por parte de todos los integrantes de las compañías para no perder el rumbo de los objetivos planteados por la alta dirección.



6.2 Alineando objetivos

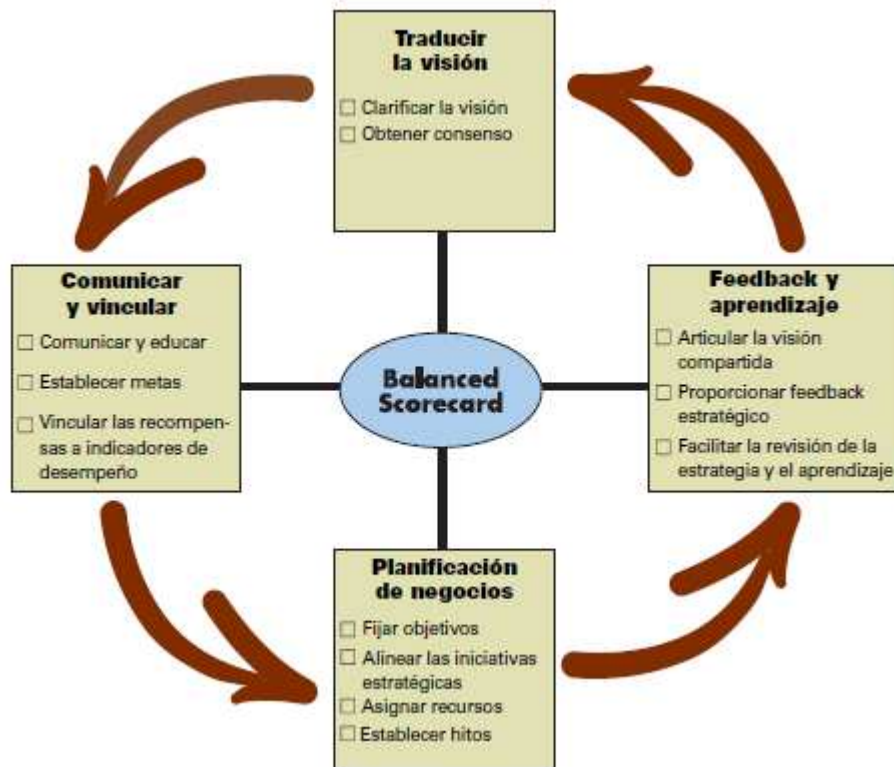
Muchas empresas entienden la necesidad de capacitación de trabajadores de primera línea para que sean amables, empáticos y con conocimientos; pero un gran servicio de primera línea simplemente no es suficiente, ya que todos en la empresa son responsables de entregar los resultados que los clientes desean. Por ejemplo, si una gran compañía farmacéutica lanza una nueva línea de productos al mercado, y los trabajadores de primera línea (representantes de ventas y de cuentas clave) han sido eficientes, ingeniosos y persuasivos para que los médicos prescriban el producto, pero por desgracia, los productos nunca estuvieron a tiempo en los puntos de venta, ni llegaron a tiempo para las campañas de promoción; entonces en consecuencia los hospitales y distribuidores cancelan pedidos y los médicos cambian prescripciones, aunque la línea de productos es buena pierde clientes debido a la escasez y falta de distribución de los productos; lo que finalmente desemboca en el fracaso de esa línea. Obviamente, el servicio de primera línea es crítico para el éxito en cualquier organización, pero como muestra el ejemplo, la capacidad no puede detenerse en la primera línea si la empresa busca ser rentable. Cuando se carece de capacidad en otros niveles se pone en peligro la capacidad de la empresa de cumplir con lo que los clientes esperan.

Los ejecutivos de las empresas tienen el poder y la responsabilidad de fortalecer todos los eslabones de la cadena servicio-rentabilidad de los empleados; brindándoles las herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente sus actividades laborales. La metodología que emplean por lo general los ejecutivos es dictar una estrategia y comunicársela a todas las áreas dentro de la empresa, para que cada jefe de área defina sus objetivos, indicadores, metas y fije cursos de acción de forma independiente, para lograr el objetivo planteado en el tiempo propuesto, vinculando los premios directamente al cumplimiento de las metas basadas en indicadores financieros. Sin embargo, esta metodología no suele ser muy eficaz cuando los jefes de área plantean objetivos que no van alineados con la estrategia corporativa, por lo que a consecuencia de ello los empleados terminan haciendo más actividades de las que deberían hacer, logran objetivos que no apoyan en nada a la estrategia, o no se logran los objetivos clave. La alineación de los objetivos de cada individuo y departamento con la estrategia corporativa requiere de una visión amplia de los ejecutivos hacia los objetivos clave que se desea lograr.



El *Balanced Scorecard* es una herramienta que aborda una seria deficiencia en los sistemas tradicionales de gestión: vincular la estrategia de una empresa a largo plazo con sus acciones a corto plazo. Los sistemas de control operacional y administrativo de la mayoría de las empresas giran en torno a mediciones y objetivos financieros, que guardan poca relación con el avance de la empresa en lograr sus objetivos estratégicos de largo plazo. El *Balanced Scorecard* permite introducir cuatro procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo.

Diagrama 16. Gestionar la estrategia: cuatro procesos⁵³.



El primer proceso de gestión del *Balanced Scorecard* es traducir la visión, en la cual los ejecutivos hacen un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización expresados como un conjunto integrado de objetivos e indicadores que describen los impulsores del éxito a largo plazo.

⁵³ Robert S. Kaplan y David P. Norton. Usar el Balanced Scorecard como un Sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review. Julio 2007. Pg. 40



El segundo proceso de vincular y comunicar, permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba y hacia abajo en la organización y vincularla con los objetivos departamentales e individuales, esto permite que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales están alineados a la estrategia.

El tercer proceso de planificación de negocios permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros, es decir, que utilizando las metas establecidas como base para asignar recursos y fijar prioridades se pueden emprender y coordinar solo aquellas iniciativas que signifique avanzar hacia los objetivos estratégicos a largo plazo.

El cuarto proceso de retroalimentación (*feedback*) y aprendizaje, el cual da capacidad a las empresas de lo que se llama aprendizaje estratégico, esto es, que las empresas al monitorear los resultados de corto plazo y evaluar la estrategia de acuerdo al desempeño, les permite a los ejecutivos modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.

Para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia global, los usuarios del *Balanced Scorecard* generalmente se avocan a tres actividades: comunicar y capacitar, establecer metas y vincular las recompensas con los indicadores de desempeño. Una vez que se define la estrategia y se identifican sus impulsores, se insta a los ejecutivos a concentrarse en mejorar o reestructurar aquellos procesos críticos para el éxito estratégico de la organización. Así es como el *Balanced Scorecard* vincula y alinea más claramente acción con estrategia. El paso final para vincular la estrategia y acciones es establecer metas específicas de corto plazo para efectuar mediciones.

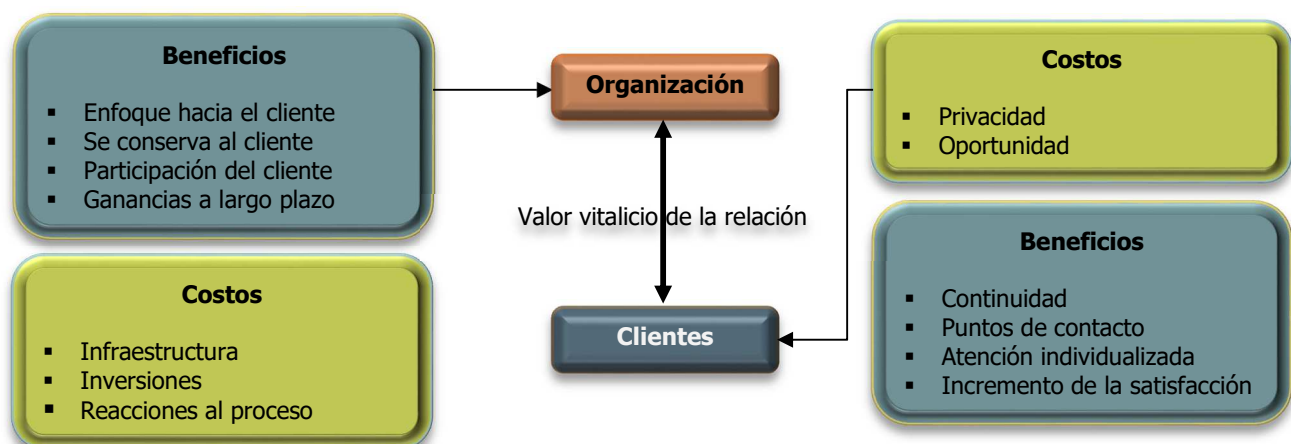
En suma, el empleo del *Balanced Scorecard* en las empresas ayuda a: clarificar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la empresa, alinear las metas individuales y de los departamentos con la estrategia, y vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales. La importancia de identificar y alinear las iniciativas estratégicas, y realizar evaluaciones periódicas del desempeño radica en aprender acerca de la estrategia y mejorarla.



6.3 Beneficios tangibles

La implementación de una estrategia que incrementa la retención de clientes rentables a través del tiempo indudablemente trae consigo una gran gama de beneficios, ese es el caso de la estrategia de CRM, entre cuyos objetivos esta conservar los clientes actuales y establecer su lealtad, ya que el costo de adquirir un cliente puede ser alto, según algunos proverbios de negocios afirman: cuesta seis veces más conseguir un cliente nuevo de lo que cuesta conservar uno antiguo, un cliente satisfecho recomendará a la compañía de tres a cuatro veces, y un cliente insatisfecho transmitirá su mala experiencia a una media de siete a diez veces. Si bien las cantidades varían de acuerdo con la industria y se incrementan al pasar los años, la idea sigue siendo válida. Las altas tasas de retención de clientes dan por lo general un incremento en las ganancias, y en la mayoría de los casos una reducción de costos, ya que la retención del cliente no solo significa que la empresa satisface a los clientes, implica ganancias monetarias, debido a que los clientes vuelven y repiten transacciones con la empresa. Así mismo, los sistemas de CRM efectivos ofrecen una variedad de puntos de contacto o encuentro (teléfono, correo electrónico, servicio al cliente, correo, etc.) en el que los clientes pueden comunicar y explicar sus necesidades, permitiendo de esta manera que las compañías aprendan más acerca de las exigencias de aquellos clientes clave.

Diagrama 18. Costos y beneficios de los sistemas CRM⁵⁵.



⁵⁵ Zikmund, W.G.; McLeod, R.; Gilbert, F. Customer Relationship Management. 2004.



Una correcta estrategia enfocada en maximizar el valor del ciclo de vida del cliente, tal como Arthur Hughes lo demostró de manera cuantitativa en su artículo “Evaluating Strategy Using Lifetime Value”⁵⁶, trae consigo grandes beneficios económicos. Este concepto consiste en incrementar las tasas de retención del cliente, de gasto que efectúan los clientes y de referencias que los clientes efectúan, de manera simultánea, lo que redundará en mayores beneficios para la organización reduciendo incluso los costos directos y de mercadotecnia.

Para conocer si efectivamente la estrategia de CRM agrega valor a la industria farmacéutica, las compañías miden los resultados cualitativamente y cuantitativamente, analizando la información con la que cuentan y respetando la confidencialidad del paciente, a continuación, se enumeran algunas de las conclusiones encontradas en un estudio realizado a empresas de este sector⁵⁷:

Beneficios de las empresas que cuentan con una estrategia CRM:

- Mayores conocimientos del mercado y mejores bases para la toma de decisiones y establecimiento de prioridades.
- Mejor gestión de relaciones con los líderes de opinión, acortando el tiempo de esfuerzos de mercadotecnia.
- Aumento en la eficacia de las promociones y productividad de la fuerza de ventas.
- Aumento de las ventas y mejora de la rentabilidad.
- Disminución de costos que mejoran la posición competitiva.
- Desarrollo de nuevos servicios de valor agregado para diferenciar los productos.

Beneficios para los médicos y profesionales de la salud con CRM:

- Practicidad médica, más inteligente, más rápido y mejor.
- Obtención de información concisa y relevante sobre tratamientos, entregándola a través del medio de comunicación preferido y en el momento que elija.

⁵⁶ Arthur Hughes. Vicepresidente de Planificación Estratégica del Database Marketing Institute en Los Angeles. (www.dbmarketing.com/articles/Art141.htm). Fecha de consulta: 29/mayo/2011.

⁵⁷ F. Pesanello Patricia y Lynn Jonathan. *When the customer is king*. Pharmaceutical executive; Feb. 2002; ABI/INFORM Trade & Industry. Pág. 17.



Beneficios para las compañías centradas en el consumidor con CRM:

- Aumento de la concienciación de la enfermedad, producto y marca, para los consumidores.
- Aumento de la demanda.
- Aumento de las ventas.
- Aumento de la cooperación del paciente.

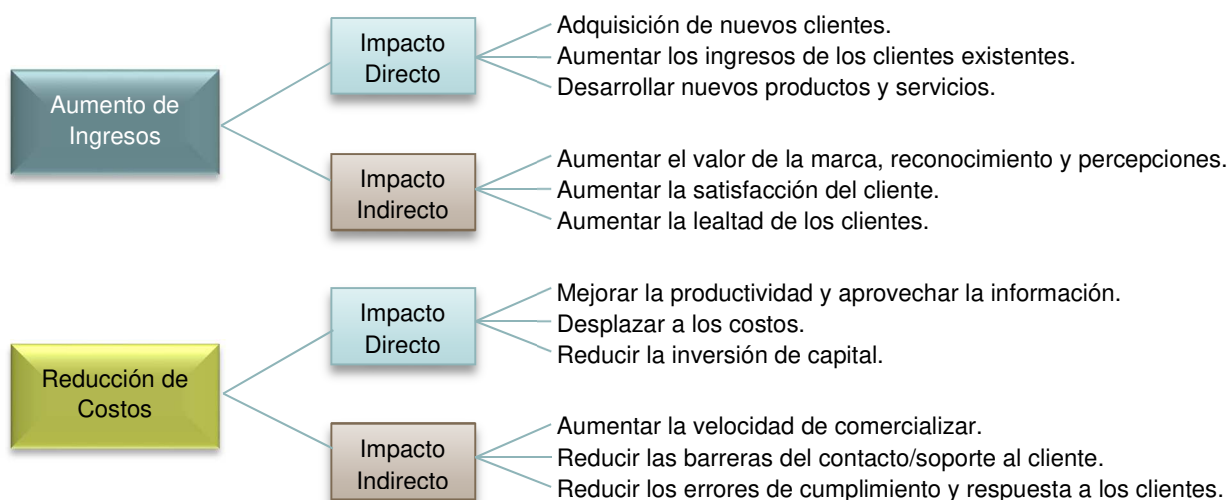
Beneficios para consumidores y pacientes con CRM:

- Mejora de la salud y bienestar; al brindarles mayor información sobre prevención y tratamiento de enfermedades.
- Aumento de la concienciación de los síntomas y opciones de tratamiento.
- Mejora u óptima utilización de tratamientos.

Beneficios de un manejo global de CRM:

- Implementación y desarrollo de estándares y procesos comunes.
- Mejor capacitación, lo cual conduce a mejores prácticas
- Esfuerzos enfocados en estrategias de clientes, no en decisiones de tecnológicas.
- Mayor calidad de soluciones para un mejor aprovechamiento de las inversiones en infraestructura.

Diagrama 19. Cómo CRM afecta a las estructuras de ingresos y costos de forma directa e indirecta⁵⁸.



⁵⁸ Reynolds Janice. *A practical guide to CRM: Building more profitable customer relationships*. 2002. Pg. 28 Fg.7



6.3.1 CRM como ventaja competitiva

Actualmente, ser competitivo es una necesidad indiscutible para las empresas, donde competir es ofrecer calidad, precio y servicio al mejor nivel, superando a la competencia, ya que el no hacerlo implica correr el riesgo de desaparición de la empresa. La competitividad se puede considerar como una estrategia para conseguir los resultados deseados, definiendo objetivos, proponiendo metas, midiendo resultados y superando expectativas, de tal forma que los resultados obtenidos sean de excelencia; además de ello competitividad significa ofrecer un beneficio adicional al consumidor, a manera que el producto o servicio sea la mejor opción para éste.

La estrategia de CRM permite a la organización ser más rentable y obtener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, ya que el óptimo gerenciamiento de la estrategia y cobertura de ventas conlleva a una perfecta estrategia de retención de clientes, con lo que la ventaja competitiva se encuentra en:

- La integración de información en una única de datos de clientes.
- La información de los clientes ayuda a definir, crear y mejorar los productos y servicios.
- Brindar servicios personalizados (estableciendo una comunicación constante con el cliente para conocer las necesidades y anticiparse a sus deseos).
- Aumento de la retención de clientes, asegurando éxito a largo plazo.
- Identificación de clientes potenciales que generen mayor beneficio a la empresa.
- Mejor visión de ventas (pronóstico de ventas).
- Mejores campañas de mercadotecnia (personalización de propuestas).
- Aumento de ventas.
- Aumento de ingresos al realizar cross-selling y up-selling.
- Mejor calidad en la atención y satisfacción de los clientes que permita un crecimiento sostenido en las ventas.
- Menor costo de las ventas.
- Clientes satisfechos que recomiendan el producto o servicio a las personas que los rodean.
- Manejo con eficiencia el presupuesto de publicidad y mercadotecnia.



En general, la estrategia de CRM otorga ventajas competitivas a las empresas en términos de la optimización de la gestión de la relación con los clientes y de la recopilación y uso de información clave para la toma de decisiones estratégicas. En el apartado de tecnología, se puede afirmar que el empleo de las tecnologías de la información en CRM no representa una ventaja competitiva para las empresas, ya que en el mercado existe una gran variedad de *software* y *hardware* disponible para todo tipo de industrias. Esto refleja que CRM como *software* o *hardware*, no aporta por sí mismo una ventaja competitiva, ya que puede ser adquirido por las empresas y sus propios competidores, dando como resultado que entre compañías puedan llegar a tener las mismas herramientas tecnológicas; entonces la diferencia radica en el grado de adopción y empleo de dichas herramientas tecnológicas, así como su uso en la optimización de procesos, para que esta represente una ventaja hacia las empresas. En suma, son las numerosas actividades envueltas en la creación, producción, venta y entrega de un producto o servicio las constituyen básicamente la ventaja competitiva.

La mejora de la productividad en la organización de las compañías farmacéuticas está conduciendo a un ajuste de la ventaja competitiva en la industria; siendo las principales ventajas que se obtienen con el uso adecuado de una estrategia CRM: la coherencia empresarial y la integración de los canales de interacción con el cliente.

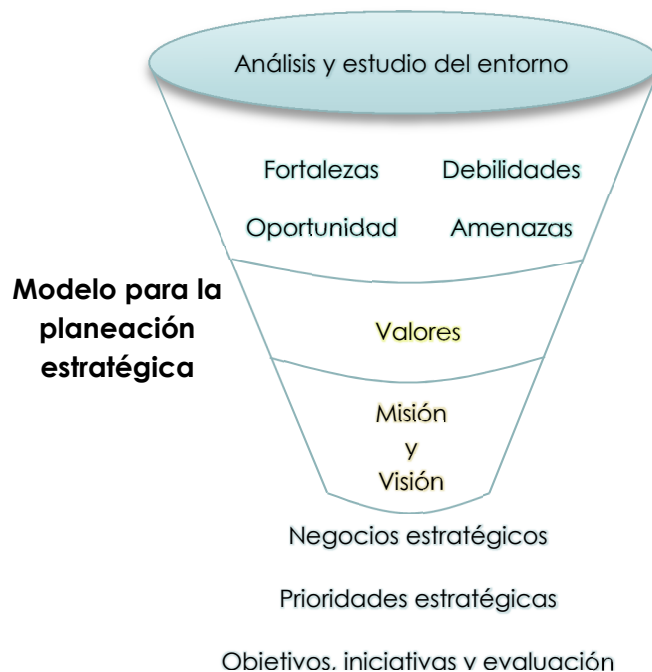
La coherencia que proporciona el poner al cliente como objetivo permanente de las actuaciones empresariales obliga a las compañías a plantearse obtener: flexibilidad organizativa, toma eficaz de decisiones, creación de equipos de trabajo multifuncionales, definición de objetivos corporativos vinculados a la satisfacción del cliente y el alineamiento de los procesos. Por otra parte, CRM permite ver como un todo algo que, hasta entonces se contemplaba de forma fragmentada, que son los cuatro canales fundamentales de interacción que se tienen con el cliente: la fuerza de ventas, el internet (páginas web), los canales de distribución y el centro de atención al cliente (*call center*). Lo que facilita la gestión coordinada de los cuatro canales, maximizando su rendimiento. Conocer las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes permite diseñar un modelo de relación y prestación de servicios que aporte valor a los clientes de la manera más efectiva. La integración de los sistemas, procesos, y la prestación de servicios, proporcionan la suficiente información para permitir realizar un seguimiento de los objetivos y retroalimentar el proceso de forma continua. La aportación para el cliente de una organización que implementa una estrategia de CRM se traduce en la: anticipación a las necesidades del cliente, la innovación en el servicio, el trato personalizado, la garantía y seguridad en la prestación de servicios y el conocimiento de las expectativas del negocio.



6.4 Planeación estratégica

El objetivo de la planeación estratégica es dar dirección, concentrar esfuerzos (enfoque), dar constancia de propósito (perseverancia) y flexibilidad (adaptabilidad) a las empresas buscando mejorar todas las áreas estratégicas dentro de las compañías. El pensamiento estratégico es una síntesis dinámica y creativa, todo lo contrario, al pensamiento puntual; donde el almacenamiento de datos permite una mejor, más rápida e informada toma de decisiones, análisis de escenarios y control de procesos.

Figura 17. Proceso de convertir una visión en una realidad.⁵⁹



La planeación estratégica dentro de una empresa propicia su desarrollo al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, mantiene una mentalidad futurista teniendo amplia visión del porvenir, condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea, establece un sistema racional para la toma de decisiones, reduce al mínimo los riesgos aprovechando al máximo las oportunidades, y permite a los ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión, entre otras ventajas.

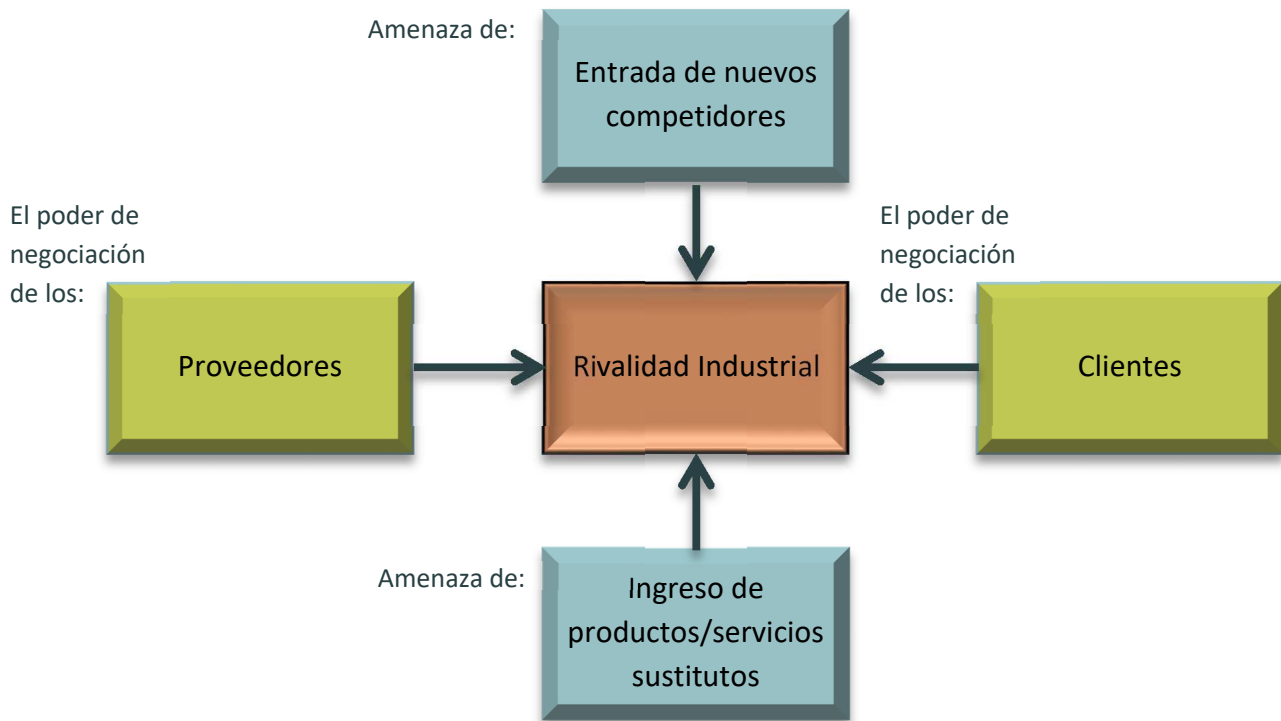
⁵⁹ Elaboración propia



Un enfoque sobresaliente para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En éste expone la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de mercado. La idea es que las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **La entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento de mercado es atractivo dependiendo de la facilidad de cruzar las barreras de entrada por los nuevos participantes que lleguen con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, constituyendo con ello una amenaza para la empresa.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una compañía es más difícil competir en un mercado o en un segmento donde los competidores están muy bien posicionados, o donde constantemente se está enfrentando a una guerra de precios, o donde se llevan a cabo constantes campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos. Por lo que este punto también representa una amenaza para las empresas.
3. **El poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento de mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados, cuentan con fuertes recursos e imponen sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación es aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa adquirente, si no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. **El poder de negociación de los compradores.** Este punto representa una amenaza cuanto los clientes están muy bien organizados, o cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo, ya que permite que los clientes puedan hacer sustituciones del producto por un costo similar o menor. A mayor organización de los compradores mayores son sus exigencias en materia de reducción de precios, demandan mayor calidad y servicios y por consiguiente las compañías tienden a presentar una disminución en los márgenes de utilidad.
5. **El ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento del mercado deja de ser atractivo para una empresa si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los productos sustitutos se encuentran más avanzados tecnológicamente o si entran a precios más bajo, lo que ocasiona una reducción considerable los márgenes de utilidad de la compañía y de la industria.



Diagrama 20. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial.⁶⁰

En la mayoría de las industrias las amenazas y las negociaciones son cada vez más fuertes, por lo mismo las compañías requieren de mucha información y estrategias para crear una protección que les permita tener una ventaja competitiva, obtener utilidades para reinvertir en investigación y desarrollo, financiar una estrategia de precios o invertir en otros negocios. Para ello Porter identificó seis barreras de entrada que pueden usarse para crearle a las compañías una ventaja competitiva:

1. *Economías de escala.* Supone una reducción de costos del producto debido a altos volúmenes de venta, lo cual dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. *Diferenciación del producto.* Asume que, si las compañías diferencian y posicionan fuertemente sus productos, las compañías entrantes deben hacer cuantiosas inversiones para reposicionarse en el mercado.
3. *Inversiones de capital.* Cuando una compañía cuenta con fuertes recursos financieros tiene una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, lo cual le permite sobrevivir más tiempo en una guerra de precios, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde opera.

⁶⁰ Elaboración propia



4. *Desventaja en costos independientemente de la escala.* Se da cuando las compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser imitadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala (P.ej. poseer patentes, controlar fuentes de materias primas, localización geográfica importante, poseer subsidios del gobierno, etc.).
5. *Acceso a los canales de distribución.* En la medida en que se integran los canales de distribución de un producto a las compañías, se interpone una barrera de costo-beneficio contra los nuevos competidores.
6. *Política gubernamental.* Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

En suma, la planeación estratégica, consiste en el establecimiento de guías generales proyectadas a futuro con la finalidad de decidir sobre los objetivos de una organización, los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. La planeación estratégica es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección de una empresa, estableciendo un marco de referencia general para toda la organización, cubriendo amplios períodos de tiempo, y teniendo como parámetro principal la eficiencia.

Por otro lado, la planeación táctica se refiere a planes más específicos de cada uno de los departamentos de una empresa y se encuentra dentro de los planes estratégicos. Es establecida por directivos de nivel medio con el fin de coordinar los recursos de la empresa. Este tipo de planeación se da a mediano plazo, abarcando un área de actividad específica y teniendo como parámetros principales la efectividad y eficiencia.

Finalmente, la planeación operativa, se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades de operaciones, se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica, es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico, y trata con actividades normalmente programables. Los planes operativos son a corto plazo, siendo su parámetro principal la eficiencia.



6.5 El futuro del CRM

La estrategia de CRM dentro de las empresas no es nada nueva, de hecho, ha evolucionado constantemente y a la par con la tecnología, debido a su adopción dentro de las empresas se ha llegado a definir como solo una herramienta tecnológica o un programa de *software*, sin embargo, al ir más allá de una simple aplicación, tiene un largo camino que recorrer, enfocándose más en los aspectos operacionales, colaborativos o analíticos.

Cada vez más surgen soluciones tecnológicas y nuevas compañías de *software* que prometen un mejor análisis de información para una gestión de los clientes, sin embargo, el verdadero reto dentro de las empresas radica en integrar las tecnologías a la parte operativa para obtener mejores productos al menor costo, perfeccionar los procesos, llevar mejores controles, aumentar la lealtad de los clientes, y mejorar la imagen de las empresas y sus relaciones públicas. Por lo que, en un futuro cercano, la tendencia será hacer más eficiente y competitiva la tecnología ya disponible.

Por otro lado, debido al surgimiento y posicionamiento de las redes sociales, se cree que la evolución de CRM tiende a centrarse más en el internet, donde las redes sociales tendrán mayor participación para la comunicación entre las empresas con sus clientes; así mismo, el contacto por medio de la web será quien dicte la tendencia en los negocios, donde el proceso de comercializar se hará más ágil; por lo que la empresa que no sea capaz de entrar a una plataforma en la red, no podrá obtener los beneficios necesarios para perdurar en el mundo comercial del futuro cercano.

La oportunidad de desarrollo en este ámbito para la Industria Farmacéutica es integrar en un único modelo todas las fuentes de información usuales en ella (auditorías externas de ventas, prescripciones, historiales médicos, estadísticas de vistas y gastos de visita) con las nuevas fuentes como la Web o los *call centers*. Todos estos conceptos tenderán a ser unidos en una única base de datos orientada a los diversos clientes dentro de la industria, y no sólo a un segmento (empresa-médico).



7. Conclusiones



Conclusiones

La razón principal de que muchas empresas vean CRM como tecnología, es principalmente porque la publicidad asociada al tema ha estado liderada por fabricantes y proveedores de tecnología y *software*, lo que provoca que algunas empresas clasifiquen la estrategia de CRM como tecnología costosa que soluciona problemas del negocio como el servicio al cliente, la automatización de la fuerza de ventas y el análisis de información entre otras cosas.

Resultado de la presente investigación, queda en evidencia que para la implementación exitosa de la estrategia de CRM se debe: revisar los procesos dentro de la compañía presentando indicadores para cada departamento alineados a los objetivos estratégicos (financieros, de crecimiento o expansión definidos por la dirección); dar a conocer e involucrar al personal en la estrategia o estrategias elegidas para éxito en los objetivos planteados; y capacitar e invertir en herramientas tecnológicas que faciliten el análisis de datos que ayuden en la toma de decisiones.

El empleo de indicadores ha ayudado a las empresas a definir metas tangibles en proyectos que históricamente han sido difícil de medir y evaluar como lo es algunos de los parámetros de la estrategia de CRM. Contar con indicadores no es garantía para que la estrategia tenga éxito si no hay una alineación a la visión y objetivos generales de la compañía, por lo que auxiliados de un *Balanced Scorecard* se transforma la visión, misión y objetivos de la empresa en actividades concretas, a las cuales se le añadirán tareas con indicadores que medirán el grado de cumplimiento, por lo que cada actividad realizada por el personal dentro de la compañía estará alineada con la estrategia global.

El impacto de la estrategia ha sido positivo según los datos recabados en las entrevistas realizadas. El cual resulta cuantificable en las diferentes áreas cuando se tiene mayor eficiencia en las actividades con una menor inversión de presupuesto, por ejemplo cuando se lanza una campaña solo a clientes específicos elegidos mediante CRM, la inversión en publicidad es optimizada y enfocada, en lugar de enviarse en diferentes canales a clientes que probablemente no adquieran el producto. Utilizar un parámetro financiero como el ROI (retorno de la inversión), puede ser útil para algunos proyectos con métricas tangibles como la automatización de la producción, más no con la satisfacción de los clientes o la mejor inversión en publicidad realizada a partir de estadísticos de clientes a través de una base de datos de CRM.



De acuerdo a la investigación realizada es importante considerar cada interacción con los clientes, clasificarla y almacenarla para posteriormente hacer una consulta de las necesidades comunes que permitan a las compañías tomar decisiones; todo esto auxiliado de herramientas tecnológicas y de proceso donde las tareas de cada persona sumen a la estrategia y objetivos de la compañía.

Una tendencia en industria farmacéutica radica en que el poder de negociación de los pacientes va en aumento, por lo que demandan un mayor valor a precios más bajos y una mayor libertad de elección con respecto a los proveedores de salud. Los pacientes más activos e informados influyen cada vez más en la elección de los medicamentos, reduciendo el papel del médico como el tomador de decisiones. Las compañías farmacéuticas necesitan incluir los requerimientos específicos de los pacientes y de los médicos en sus estrategias. Por otro lado, para contener los costos de salud, los gobiernos están ejerciendo una creciente presión sobre los precios de las compañías farmacéuticas, y al mismo tiempo, las importaciones paralelas desde países con bajos costos y la creciente competencia de los fabricantes de medicamentos genéricos están erosionando los márgenes de utilidad. Por lo que muchas compañías farmacéuticas han decidido optimizar sus estrategias de ventas mediante la gestión de cuentas clave. Además de ello, las empresas han incluido la comercialización y los planes mercadotecnia directa en su estrategia, desde las farmacias en línea, plataformas de contratación o los portales de salud (páginas web) como medio de acceso de los clientes de la empresa farmacéutica a la atención al cliente. Los cuales todavía tienen mucho para expandirse en cuanto a aplicaciones se refiere.

Son indispensables las fuentes de información interna y externa para la toma de decisiones en proyectos de inversión dentro de las compañías, para lo cual contar con información irrefutable será la base del éxito de las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo.

Las hipótesis planteadas en la investigación a excepción de una fueron comprobadas y aprobadas su validez; dentro de la investigación se menciona el impacto positivo que ha tenido la adopción de la estrategia de CRM, el valor agregado de conocer y clasificar a los clientes dentro el negocio, los elementos que conforman la adopción de la estrategia, su efectiva implementación y la adopción de indicadores. La inversión en elementos que permitan la adopción de la estrategia queda justificado cuando las tareas son realizadas de forma eficaz.



Con respecto a la hipótesis sobre si se justifica el cambio de estrategia con respecto a los resultados obtenidos, solo resta aclarar que las compañías manejan diferentes estrategias a lo largo del tiempo dependiendo del entorno económico y político en el que se encuentre la compañía. Por ejemplo, en un país en recesión, los consumidores buscarán los productos de bajo precio, mientras que en un país con economías estables se buscarán los productos de calidad sobre el precio de compra. Así la compañía podrá adoptar la estrategia de CRM para una línea de productos o en general dentro de cada departamento en la compañía.

Las compañías farmacéuticas se caracterizan por ser globales, es decir, tienen presencia en diferentes países con diferentes economías y políticas, para lo cual deben adaptar sus productos, conocer sus mercados y a los clientes que tendrán en dichos mercados. Tienen una estrategia global y estrategias regionales según el área o región que se trate. En cuanto a precios también hay una diferencia dependiendo del país en el que se éste comercializando, por ejemplo, la compañía farmacéutica Gilead comercializa un tratamiento de 2 meses para combatir la hepatitis C llamado Sovaldi, que tiene un valor de 40,000 euros en Alemania y en general en la unión europea, mientras que en Egipto su precio es de solo 750 euros, esto es una gran diferencia para un mismo producto. En suma, las compañías pueden adoptar la estrategia de CRM globalmente para segmentar a sus clientes por entornos similares de comercialización, y al mismo tiempo tener estrategias de mercado por marca, producto o tipo de clientes. Con ello la estrategia de CRM servirá de apoyo la implementación de acciones globales y regionales.

En la actualidad, se ha ampliado el tamaño de las bases de datos con las que cuenta la industria farmacéutica, no solo consultando a las propias empresas del sector, sino también a su cadena de valor desde el proveedor de su proveedor hasta el cliente de su cliente. La estrategia de CRM la han adoptado con éxito hospitales particulares, cadenas de farmacias y médicos, quienes se preocupan en conocer mejor a sus clientes, la frecuencia de sus visitas, y los servicios que valoran estos. Ejemplo de ello, es que cada vez es más frecuente encontrar programas de lealtad dentro de las cadenas farmacéuticas, programas de enlace entre hospitales y aseguradoras; y acuerdos con gobiernos; por lo que a través de los años ha quedado demostrado el valor de la estrategia, y su éxito de adopción permeado en los eslabones de la industria e incluso en otros sectores e industrias que has adoptado la estrategia.



Como recomendaciones, al adoptar la estrategia de CRM se debe involucrar a todas las áreas de la empresa, el proyecto debe ser tomado por un líder de proyecto que se encargara de capacitar, proveer de las herramientas tecnológicas y transmitir los objetivos de la adopción de la estrategia. Se debe de tener indicadores que midan el grado de adopción de la estrategia y una gestión acerca de las bases de datos para revisar que en todo momento cumpla con el objetivo de ser verídica y que se cuente con la mínima cantidad necesaria para hacer los análisis requeridos, ya que se corre el riesgo de contar con información innecesaria que hará perder el rumbo del objetivo. De igual forma es importante contar con un sistema de protección de datos que garantice su seguridad en todo momento, debido a los avances tecnológicos es frecuente hoy en día que los piratas cibernéticos (*hackers*) busquen apropiarse de bases de datos.

En cuanto al análisis de información, es conveniente recordar que hay una gama amplia de software que revisarán la información en cuestión de segundos y arrojarán los informes que el solicitante requiera, sin embargo, es importante la experiencia y el conocimiento del personal dentro de compañía para no perder el objetivo de la solicitud de reportes, inferir si esa información podría ser errónea y finalmente su uso para fines que estén encaminados en el logro de objetivos generales de la compañía.

Finalmente, en esta época donde la tecnología ha permeado en todos los ámbitos, como en casa donde es cada vez más frecuente que los electrodomésticos se encuentren conectados a internet compartiendo información a las compañías acerca de gustos, preferencias y consumos, o donde con un teléfono móvil se puede acceder a un sin número de información y servicios, resulta casi imposible no depender de la tecnología para las actividades de la vida diaria. Lo mismo ocurre con las empresas, tienen un sin número de herramientas tecnológicas que ha hecho que algunas actividades desaparezcan dando paso a la automatización, esto hace más relevante el conocimiento humano, experiencia y especialización. La capacitación en habilidades que permitan al personal tomar decisiones asertivas que lleven a las empresas a ser líderes será más valorada. Por ello en la presente investigación se insta a no solo enfocarse en la parte tecnológica, si no tener en la mira la estrategia global, que dicte las estrategias tácticas de cada departamento y estas a su vez dicten cuales son las actividades que aportaran más valor a las compañías, actividades que serán auxiliadas por la tecnología para hacerlas con la menor inversión en tiempo y esfuerzo.



Referencias



Bibliografía

- Robert S. Kaplan, David P. Norton. Mapas estratégicos, como convertirlos activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School. Barcelona. 2004
- Curry Jay, Curry Adam. *CRM - Customer Relationship Management: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. Editorial Ediciones Gestión 2000, SA. 1ª. Edición, España, 2002.
- Kathleen SIndell, traducción de Juan Castilla Plaza. *CRM a través de internet: Cómo identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda de internet*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003. Págs. 374.
- Reinares Lara, Pedro. *Los 100 errores de CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. Madrid: Esic, 2009. 2ª Edición.
- Javier González Recuenco, Jerónimo Sánchez de Toro, Javier Salutregui Pacios. *Más allá del CRM y el marketing relacional: personalización*. Madrid; México: Financial Times/Prentice Hall, 2004.
- Ganzinelli Carlos, traducción. *Harvard Business Review: CRM : Customer Relationship Management*. Bilbao: Deusto, 2002.
- Reynolds Janice. *A practical guide to CRM: building more profitable customer relationships*. New York: CMP Books, 2002.
- Swift Ronald S.; traducción, Cárdenas Loera Olivia. *CRM: como mejorar las relaciones con los clientes*. México. Pearson Educación, 2002.
- Chorafas Dimitris N. *Integrating ERP, CRM, supply chain management, and smart materials*. Boca Raton; Auerbach: CRC, 2001.
- Tiwana Amrit. *The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall PTR, 2001.
- Mckenzie, Ray. *La empresa basada en las relaciones: impulsando el éxito en la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes*. Barcelona, DEUSTO S.A. EDICIONES. 2002.
- Judith Grice. *Global pharmaceutical marketing: a practical guide to codes and compliance*. Londres: Pharmaceutical, 2008.
- Dolores M. Frias. *Marketing farmacéutico*. Madrid: Pirámide; Pozuelo de Alarcón, Madrid :ESIC,2000.



Páginas WEB

- Pharmaceutical Executive, The pharm exec 50, Mayo 2009, www.pharmexec.com .
Fecha de consulta: 19 de julio del 2010.
- La industria farmacéutica en México, programa de industrias, KPMG México,
[http://www.kpmg.com.mx/publicaciones/libreria/mexico/st-farmaceutico\(06\).pdf](http://www.kpmg.com.mx/publicaciones/libreria/mexico/st-farmaceutico(06).pdf) . Fecha
de consulta: 19 de julio del 2010.
- Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos, ANAFAM,
<http://www.anafam.org.mx>. Fecha de consulta: 19 de julio del 2010.
- Consejo Nacional de Población, CANAPO, República Mexicana: Indicadores
demográficos, 1990-2050 <http://www.conapo.gob.mx/>, Fecha de consulta: 21 de julio
del 2010. Consejo de Salubridad General (CSG), <http://www.csg.salud.gob.mx>. Fecha
de consulta: 23 de julio del 2010.
- Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, CANIFARMA,
<http://www.canifarma.org.mx>. Fecha de consulta: 25 de julio del 2010.



Artículos

- Álvarez Gonzales Silvia. *Propuesta para efficientar el servicio al cliente a través del sistema de administración de las relaciones con clientes*. México 2007. 160 pág. Tesis de licenciatura, Licenciado en informática. UNAM Facultad de contaduría y administración
- Plata Sánchez David. *Una metodología para auditar tecnologías de información (tercera parte)*. México 2009. 177 pág. Tesis de licenciatura, ingeniero en computación UNAM, facultad de ingeniería.
- Rainer Alt, Thomas Puschmann. *Developing Customer Process Orientation: The Case of Pharma Corp*. Business Process Management Journal 11(2005)4, pág. 297-315
- Thomas Puschmann, Rainer Alt. *Customer Relationship Management in the Pharmaceutical Industry*. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences – 2001, págs. 9.



Anexos



A. Valor financiero de la lealtad del cliente

Los pasos para calcular el valor financiero de la lealtad del cliente⁶¹ son los siguientes:

1. Seleccionar a un cliente promedio de la compañía. En el caso de empresas que sirven a varios segmentos de mercado diferentes como las de la industria farmacéutica, se eligen a los clientes de cada segmento y se repite el cálculo para cada uno de éstos.
2. Se registra el número de transacciones de venta que hace el cliente promedio con la compañía en el transcurso de su relación. Por ejemplo, en los médicos sería el número de prescripciones del producto o tratamiento de la compañía; y en los hospitales, el volumen total de compra.
3. Se promedia el número de artículos o servicios que un cliente compra durante cada transacción, o periodo de tiempo.
4. Se registra el precio promedio por artículo que el cliente paga.
5. Se calcula el costo promedio de adquirir un nuevo cliente. Para ello, se dividen los gastos anuales de publicidad y marketing, entre el número de nuevos clientes que se obtiene en un año; esto será lo que le cuesta adquirir un nuevo cliente. Se puede utilizar este método o cualquiera que la empresa haya desarrollado para este fin.
6. La información obtenida se utiliza en la fórmula de cálculo para determinar el valor financiero de la lealtad de un cliente promedio.

Fórmula básica

Número de transacciones con el cliente durante el tiempo de la relación		Número de compras por visita		Precio promedio por compra (\$)		Costo de adquirir un cliente (\$)		Valor financiero de la lealtad del cliente
[]	x	[]	x	[]	-	[]	=	[]

Para un mejor análisis se repiten los cálculos y se comparan los resultados entre sí de un cliente leal, un cliente satisfecho y un cliente nuevo.

⁶¹ Harvard Business School Publishing. Harvard Manage Mentor. *Herramientas de foco en el cliente*. Hoja de trabajo para calcular el valor financiero de la lealtad del cliente. 2010.



B. Casos de éxito: CRM en la industria farmacéutica

AstraZeneca de Estados Unidos de América en conjunto con veeva systems⁶²

Acerca de la compañía. AstraZeneca es una compañía global, impulsada por la innovación de negocios farmacéuticos con un enfoque principal en el descubrimiento, desarrollo y comercialización de medicamentos de prescripción. Es una compañía líder en productos gastrointestinales, cardiovasculares, de neurociencia, respiratorios e inflamación, de oncología y enfermedades infecciosas. En el 2009, AstraZeneca generó 32.8 mil millones de dólares en ingresos globales. En los Estados Unidos, AstraZeneca es considerado un negocio farmacéutico con valor de 14.8 mil millones de dólares.

El reto. Cuando el primer equipo de Medical Affairs de AstraZeneca comenzó a trabajar con custom-built, onpremise, .Net CRM system, se facilitó el trabajo. Pero con los años, las limitaciones funcionales del sistema, los requisitos y los gastos de elaboración de mantenimiento se volvieron intolerables. Con el avance de las nuevas tecnologías y las necesidades crecientes de los equipos Medical Affairs de AstraZeneca se hizo inminente el cambio.

Además, el nuevo sistema necesitaba demostrar que podía ayudar a AstraZeneca a:

- Reducir el esfuerzo y el costo de mantenimiento del sistema;
- Aumentar la flexibilidad y la facilidad de uso del sistema;
- Reducir el tiempo requerido para hacer cambios;
- Aumentar la escalabilidad para añadir o eliminar usuarios fácilmente;
- Facilidad sistema de colaboración con clientes (internos y externos);
- Mejorar el desempeño y la productividad del usuario;
- Integrar fácilmente fuentes de datos externos (datos maestros de clientes); y,
- Mejorar la eficiencia en la presentación de reportes para simplificar la experiencia del usuario.

⁶² Casos de éxito, publicados por veeva en su sitio de internet. Fecha de consulta: 17 de agosto del 2011. http://www.veevasystems.com/customers/VeevaCaseStudy_AZ.pdf



Búsqueda. La compañía inició un análisis extenso de proveedores, evaluando tanto las opciones de cliente/servidor (onpremise) y de software (SaaS). Cinco meses después un comité de administradores, usuarios y personal técnico de AstraZeneca, revisaron las demostraciones de múltiples proveedores de soluciones de CRM, incluyendo los sistemas de Veeva. Usando un sistema de puntuación global, concedido cada punto con base en los criterios establecidos. Veeva CRMTM obtuvo la mayor puntuación, y AstraZeneca inició prueba del producto. Una vez concluida la etapa de prueba y otra revisión estructurada de la solución, AstraZeneca selecciona Veeva CRM.

Implementación. Se tardó ocho meses para seleccionar Veeva CRM, y menos de tres implementar el sistema a los enlaces médicos científicos de AstraZeneca EE.UU. Se implementó dentro del tiempo y presupuesto previsto a pesar de que se amplió el alcance del proyecto y sin errores en el sistema.

Resultados. Veeva CRM cumplió con todos los requerimientos del sistema de AstraZeneca, además se estima que se contó con un retorno de la inversión del 29%, ahorrando un 30% anual a la farmacéutica. La arquitectura de Veeva CRM le ahorro a AstraZeneca tener que comprar nueva infraestructura o invertir en el mantenimiento del sistema actual, además de que las aplicaciones en la “nube” de internet ofrece numerosos beneficios de hardware, software y de soporte a las empresas sin tener que pagar por ello. La solución de software resultó extremadamente intuitiva y fácil de usar, siendo una excelente herramienta para alinear los objetivos de interacción con el cliente con los objetivos estratégicos de la compañía, facilitando la planeación y la gestión, mostrando una mejora del 89% en la eficiencia de los informes, ya que en lugar de revisar 118 informes se revisan ahora sólo 25 con acceso inmediato y actualizados. El sistema permite hacer cambios en menos de 20 minutos, lo que antes tomaba hasta seis semanas y se envían actualizaciones automáticamente cada 120 días para la mejora continua del rendimiento.

Beneficios. A parte de los mencionados en el punto anterior, ofrece flexibilidad excepcional para ajustarse a los cambios, escalabilidad ilimitada para adaptarse al crecimiento; una mejor gestión de costos anuales, perfecta colaboración e integración de la información con los socios; ahorro de tiempo en la gestión en general, y, una mejor relación costo-beneficio presentando bajo costo total de propiedad del sistema y un alto ROI. El modelo Veeva permite a la tecnología servir como facilitador de negocios ya que posibilita que la empresa se centre en la mejora de procesos, personas y productos en lugar de centrarse en la propia herramienta, evitando que la tecnología se interponga en el camino del progreso, sino más bien impulsándolo.



Pfizer de Ecuador en conjunto con Microsoft CRM⁶³

Acerca de la compañía. Pfizer se dedica a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos para la salud humana y animal, es decir, productos farmacéuticos con receta médica (éticos), productos de venta libre (OTC) y productos veterinarios. Pfizer es el laboratorio de investigación N° 1 del mundo, y cuenta con operaciones en más de 120 países.

El reto. El programa Salud Pfizer en Ecuador administra la base de datos de los pacientes, dicha herramienta permite a las personas que trabajan en el Call Center realizar llamadas de seguimiento, reenviar información médica y promociones. Sin embargo, era un desarrollo propio de la empresa bajo un esquema limitado y previamente estructurado que con el tiempo se volvió inflexible, impidiendo muchas veces la actualización de la base de datos y el control en los flujos de trabajo. Por lo que Pfizer necesitaba una herramienta que le permitiera llevar un control de las actividades que se realizan con cada uno de sus pacientes, así como registrar todas las llamadas que se realizan a la línea 01 800.

Solución. Pfizer se vio en la necesidad de buscar una nueva herramienta que le ayudara a resolver sus problemas. Por esta razón, el Gerente de Producto y el Gerente de Proyectos, tomaron la decisión de implementar en julio de 2004 el módulo de Servicios de Microsoft CRM 1.2 (Customer Relationship Management), versión en español, y sus módulos complementarios donde se utilizó Microsoft Visual Studio .Net 2003.

Implementación. El proyecto se inicia con una fase de conceptualización en la cual el equipo de Ingenieros CRM de Cronix en conjunto con el equipo líder el proyecto de Pfizer, realizaron un análisis de la situación actual y la identificación de los requerimientos. La segunda fase fue planeación, donde se identificó la plataforma Informática en la cual se implementaría Microsoft CRM. Posteriormente, se elaboraron las personalizaciones requeridas: flujos de trabajo, usuarios que utilizarían la herramienta, perfiles e interfaces. En la cuarta y última fase se realizó la migración de información del sistema anterior, la instalación, pruebas y puesta en marcha de Microsoft CRM, la cual concluyó en diciembre del 2004.

⁶³ Caso de éxito, publicado por Microsoft Dynamics CRM en su sitio de internet. Fecha de consulta: 17 de agosto del 2011. http://crmdynamics.blob.core.windows.net/docs-en-latam/Caso_CRM_Pfizer.pdf.



Resultados. Esta nueva herramienta le permitió a Pfizer administrar y actualizar la base de datos para llevar un control y seguimiento efectivo de Casos de los pacientes, así como registrar todas las llamadas que estos hacen a la línea 1800. Por medio de Microsoft CRM los operadores telefónicos realizan el registro de los pacientes al programa y el seguimiento de los mismos respecto a los productos que consume. Con base en el nuevo esquema se lleva una distribución lógica de trabajo. Permite tener una visión integral de los pacientes, médicos, programas y productos, así como del estado de los requerimientos o reclamos.

Beneficios. Los reportes, las consultas y el manejo de inventarios se realizan de manera automatizada con mayor velocidad de respuesta. La estructura de la base de datos permite agilidad en la información y generación de múltiples reportes personalizados.

“A través de esta solución buscamos apoyar el tratamiento de cerca de 15.000 pacientes con enfermedades crónicas para brindarles educación sobre su enfermedad. La herramienta nos permite la administración de la base de datos, segmentación y fidelización de los mismos”, explicó Jimmy Artieda, Gerente de Producto de Pfizer.

Microsoft CRM es una plataforma tecnológica adaptable que tiene el poder de segmentación de la base de datos, brindando a los usuarios gerenciales agilidad en la toma de decisiones. Realiza el control y seguimiento efectivo y detallado de Gastos (P&L). Con reglas de Workflow se lleva un escalamiento para los casos, dependiendo de la prioridad y del tipo que sean.

“Se realizaron mejoras que exceden el modelo original y ha maximizado el proceso actual utilizando CRM, no sólo como software, sino como filosofía de procesos. Es considerado como una buena práctica a nivel de la región ya que se implementó en forma estructurada entre Ecuador y Colombia”, concluyó Jimmy Artieda.



Sanofi Pasteur MSD de Reino Unido en conjunto con Salesforce⁶⁴

Acerca de la compañía. Sanofi Pasteur MSD es una joint venture de Sanofi Pasteur y Merck & Co., combinando innovación y experiencia, Sanofi Pasteur MSD es la única compañía europea dedicada exclusivamente a vacunas. Se basa en la experiencia en investigación de Sanofi Pasteur y Merck, para centrarse en el desarrollo de nuevas vacunas para Europa. Tiene como objetivo ampliar la protección a otras enfermedades y perfeccionar las vacunas existentes para mejorar la aceptabilidad y la tolerabilidad de la vacunación. Ofrece una gama de vacunas para enfermedades como la tosferina, el cólera, y la poliomielitis.

El reto. Se necesitaba superar su tecnología obsoleta del sistema de CRM que se manejaba en la compañía y que había sido desarrollado por ellos mismos, para aumentar la eficacia y la eficiencia de ventas. El sistema era inflexible y de poca funcionalidad, se necesitaba reemplazar este sistema por otro sistema común que brindara una vista integral del cliente en tiempo real, que fuese fácil de usar, adaptable e incrementara la confianza en el correo electrónico para compartir y revisar la información del cliente a partir de bases de datos. Así mismo se buscaba integrar los sistemas CRM, el back-office y las bases de datos, incluyendo SAP. Todo ello para ver las oportunidades de ventas, propuestas, y otra información del cliente.

Solución. Se implementó Salesforce SFA con 60 representantes de ventas en el Reino Unido para crear una visión única y completa de los médicos, enfermeras, y otros profesionales de la salud, fue personalizado con AppExchange Builder e integrable con bases de datos de SAP y de salud a través de la API de AppExchange. El sistema de ventas colaborativas implementado sirve para gestionar todos los aspectos de las relaciones de ventas día a día (programación de citas), la revisión del histórico de la relación con el profesional de la salud antes de la visita médica, comprender de los servicios de consulta existentes, reunir y analizar información de inteligencia de negocios, y obtener el perfil de los grupos de clientes.

⁶⁴ Caso de éxito, publicado por Salesforce en su sitio de internet. Fecha de consulta: 17 de agosto del 2011. <http://www.salesforce.com/eu/customers/pharmaceuticals-life-science/sanofi.jsp>.



Implementación. Sanofi Pasteur MSD desplego, personalizo e integro, salesforce.com, que es la principal aplicación de automatización de fuerza de Salesforce SFA, en sólo tres meses creó una visión única y completa de miles de médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud en el Reino Unido. Con la ayuda de Binley, un proveedor de soluciones sanitarias, Sanofi Pasteur MSD obtuvo una visión amplia del cliente, la productividad de ventas se incrementó, los equipos de ventas fueron más eficaces que nunca, y los datos de ventas alcanzaron niveles de confiabilidad y disponibilidad sin precedentes.

Resultados. El sistema ayuda a los encargados de la gestión de territorio para fácilmente definir, administrar, analizar y cambiar a los vendedores de región, para alcanzar la meta de ventas de la organización. También se utiliza para el pronóstico de ventas, ayuda a mejorar los procesos de ventas, y comprender mejor las cuestiones críticas de las ventas y la cartera de clientes. Los datos de ventas están actualizados y disponibles de manera continua. Además de ello, facilitó la tarea de ofrecer un consistente servicio al cliente.

Beneficios. La ventaja más grande del sistema CRM hospedado como un Salesforce es la capacidad de seguimiento de clientes de la forma rentable para registrar y medir todas y cada una de las relaciones con los clientes. Se tiene una visión única, en toda la compañía de todas las partes involucradas en la compra de las vacunas. Además, los equipos de ventas son más productivos, tienen acceso inmediato a toda la información del producto, y se puede gestionar con eficiencia las actividades y el flujo de trabajo. Los representantes de ventas no necesariamente deben estar conectados a una red de internet para tener acceso a la base de datos de los clientes, por el contrario, en cuanto se conectan automáticamente se actualizan los registros con gran facilidad.



C. Entrevistas

Dentro de la presente investigación se busca resolver algunas cuestiones como el impacto de la estrategia CRM en la industria farmacéutica, y los indicadores que se emplean para determinar el éxito o fracaso de los proyectos en las organizaciones; por ello se hizo solícito el recurso de la entrevista a personas dentro de empresas de la industria farmacéutica, que han dirigido, adquirido o implantado la estrategia de CRM, esperando mostrar su percepción en cuando al proyecto que han llevado a cabo, así mismo, se buscó a personas que estuviesen dispuestas a compartir su experiencia, en especial a gerentes con una participación importante durante el proceso de implantación, adopción y uso de CRM.

Al ser una investigación de carácter exploratorio, se optó por realizar entrevistas no estructuradas de tipo enfocadas ya que da la ventaja de hacer más flexible y abierta la entrevista. Se formularon preguntas abiertas, lo cual permitió a los entrevistados expresar libremente sus experiencias, pensamientos y opiniones sobre el proyecto CRM, de esta forma se logró que los entrevistados se sintieran libres de profundizar en algún tema que creyeran pertinente explorar a detalle, y a su vez permitió orientar las hipótesis y objetivos de la presente investigación. Por otro lado, como entrevistador en base a conocimientos previos del tema, fue posible desarrollar una guía de preguntas previas a la entrevista, para dirigirla hacia las respuestas de las preguntas de investigación.

El desarrollo de la entrevista y la guía de preguntas se dividió por tópicos específicos, todos tratando de explorar la experiencia frente a CRM desde distintos puntos de vista. Así mismo se realizó un análisis de todas las entrevistas por área, que a su vez fueron integradas en un análisis general para lograr obtener una visión global del impacto de CRM en las empresas de la industria farmacéutica. Al final se presentarán algunas conclusiones obtenidas únicamente de los datos de las entrevistas, ya que las conclusiones generales de la investigación están expuestas en el capítulo 7, las cuales están construidas con la información obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias donde se resalta lo más relevante de la investigación tratando de cubrir cada uno de los objetivos propuestos para la misma.



De acuerdo a los objetivos de la investigación se buscó encontrar en las fuentes primarias información complementaria a la obtenida de fuentes secundarias. La guía de preguntas para las entrevistas se encuentra dividida en las siguientes áreas temáticas para facilitar el análisis de la información aportada por los distintos participantes:

1. Las percepciones y asociaciones iniciales del CRM en la industria farmacéutica, desde el punto de vista estratégico y de planeación. Con estas preguntas se pretende determinar el nivel de compromiso de los empleados de la compañía y conocer como se ha realizado el proceso de diseño e implementación de CRM.
2. La relación que tienen los procesos, personas, tecnología y estrategia, entre sí y con la empresa. Al encontrar dichas relaciones se extraerán los puntos clave dentro de la empresa que pudiesen determinar el éxito o fracaso en un proyecto de CRM.
3. Las métricas son uno de los medios para determinar si se han cumplieron los objetivos de un proyecto y la efectividad del mismo. Esta área busca definir cuáles son los indicadores o métricas que se emplean en la empresa para cuantificar el grado de logro de objetivos planteados en la adopción de CRM y que tan eficaces han sido para medir el éxito del proyecto.
4. Las opiniones de los entrevistados respecto a los factores que influyen en el éxito o fracaso del CRM en su empresa y en la industria farmacéutica (en el mercado nacional e internacional); así como una perspectiva hacia el futuro.

A los entrevistados se les identificará como persona A, persona B y persona C, con el fin de mantener la confidencialidad, ya que se trata de gerentes en empresas farmacéuticas multinacionales, y han solicitado que se resguarde esta información.

Limitaciones: para este estudio se consideraron empresas farmacéuticas de talla internacional debido al alto capital que manejan, la penetración en el mercado nacional e internacional, así como la inversión con la que cuentan para llevar una estrategia de CRM, por ello se consideraron a las mayores empresas dentro del país de procedencia extranjera.



Prácticamente todos los gerentes entrevistados señalan que para la empresa CRM es una filosofía, una práctica gerencial y no un proyecto de tecnología; aunque en la práctica, en varios casos se trata como una herramienta para mejorar la relación con el cliente y la gestión de la fuerza de ventas. En todas las organizaciones la implantación del CRM fue apoyada por la alta gerencia, pero en ninguna de ellas la responsabilidad del CRM se sitúa en el nivel corporativo, ya que el área de CRM aun depende otros departamentos como ventas, mercadotecnia o atención al cliente.

Para todas las empresas, la tecnología desempeña un papel fundamental para lograr los objetivos estratégicos perseguidos con el CRM; sin embargo, los gerentes entrevistados la ven como una herramienta, ya que no es la tecnología la que garantiza el éxito de la implantación. Entre los criterios para la selección de la tecnología se mencionaron: efectividad de la herramienta para lograr la retención del cliente; reconocimiento y seriedad del proveedor; capacidad de adaptación de la herramienta a las especificidades del país, de la industria y de los usuarios; costos y, por último, el grado de impacto en la estructura organizativa. La persona B, destaca que desde el principio se debe tener claridad acerca de qué permite la herramienta; además, considera importantes los puntos de vista de los clientes que ya han adquirido las herramientas tecnológicas y la elaboración de un documento de requerimientos exhaustivo antes de seleccionar el proveedor de tecnología.

En todos los casos el objetivo de la estrategia de CRM fue fortalecer las relaciones con el cliente, mejorar la satisfacción de éste, aumentar la lealtad y lograr la fidelidad. Fue interesante ver que dos empresas se plantearon además objetivos relacionados con la gestión de ventas, pues vieron a CRM como una herramienta para mejorar la productividad de la fuerza de ventas. En algunos casos se esperaba un aumento en las ventas, gracias a la satisfacción del cliente. La mayoría de los entrevistados espera lograr en el futuro un conocimiento más detallado y profundo de las necesidades del cliente por medio del CRM, que les permita tomar decisiones estratégicas.

En cuanto a los procesos, todas las empresas indican, en mayor o menor grado, que la adopción de CRM tuvo un impacto en los procesos, es decir, en la forma como se trabaja con el cliente en la organización. Las empresas, en general, manejan indicadores de gestión a fin de medir los niveles alcanzados de desempeño, pero éstos varían entre áreas; así mismo, es de llamar la atención que todas las empresas mencionaron el aumento de los niveles de lealtad de los clientes como un objetivo de la implantación de CRM, pero no todas llevan mediciones al respecto.



Si bien, todas las empresas emplean indicadores propios de la industria farmacéutica como DDD (Drug Distribution Data) o IMS, cuyos análisis son compartidos, cada área también ha definido y desarrollado sus propios indicadores, los cuales difieren de una empresa a otra. En cuanto al retorno de la inversión (ROI) del proyecto de CRM, las empresas no lo ven como un indicador aislado, más bien tratan de preparar un caso de negocio en el que se evalúe y verifique que el modelo es aplicable y acorde con las políticas, estrategias y objetivos de rentabilidad de la organización.

Todas las empresas esperan ampliar el alcance del CRM en el corto, mediano y largo plazo, y tienen incluso en algunos casos un camino definido con los siguientes pasos en el proceso de automatización de la gestión de relaciones con el cliente. Además de ello, la información con la que cuenta la empresa acerca de sus clientes se está integrando en el CRM con la información obtenida mediante recursos externos (investigación de mercados), siendo un punto clave la calidad de los datos en términos de mostrar el histórico de las interacciones con los clientes, información que se busca ser utilizada para definir tendencias en los indicadores de gestión y medir el éxito de la estrategia.

Conclusiones de las entrevistas

Las empresas que fueron objeto de esta investigación tienen una claridad absoluta sobre las implicaciones estratégicas del CRM, ya que después detectar la necesidad del cambio de estrategia, decidieron contratar a firmas expertas en el tema que estudiaran los procesos, tecnología y perfil del recurso humano para establecer la ruta de acción en busca del desarrollo de competencias organizacionales, seleccionando a personal para coordinar las actividades de CRM.

Para que sea efectiva, la adopción de CRM debe ser vista por las empresas como un proceso de mejora continua en el cual debe tomarse en cuenta el constante entrenamiento de los usuarios y la creación de incentivos para lograr su participación mediante sugerencias de mejoras posteriores a su implantación. Así mismo se considera vital contar con una masa crítica de gente entrenada que pueda soportar el proyecto desde su implantación hasta su desarrollo, proceso en el que la alta dirección juega un papel protagónico.

Como conclusión general, CRM en las grandes farmacéuticas se observa como una estrategia de negocios que permite alcanzar una ventaja competitiva en el mercado actual, el cual se encuentra apoyado en los procesos de planeación corporativa, sin embargo, todavía existen fallas en la administración de la información.



