UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

PROYECTO INTEGRADOR CASO DE NEGOCIO:

GESTIÓN DE CLIENTES EN RETAIL FARMACÉUTICO

PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

PRESENTADO POR: ANA MARIA MEJIA RODRIGUEZ

TUTOR: PHD ADRIANA PATRICIA MORENO MARCIAL

Samborondon, septiembre de 2025

INDICE

Resumen del Proyecto y Generalidades……...……...2
1. Oportunidad o problema……..……..4
1.1. Identificar la Oportunidad o Problema……...…….……..…….4
1.2. Formalizar la declaración de la Oportunidad o Problema……..…...…….4
1.3. Identificar objetivos a partir de la Oportunidad o Problema……...…….…….4
1.4. Establecer prioridades en sus objetivos……...…5
1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones…..……..……..5
2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas…….…….…….6
2.1.Explorar alternativas……...…….…...……..6
2.2.Limitar alternativas……...……...6
2.3.Formalizar las alternativas……...……7
2.4. Analizar y valorar las alternativas……..……7
3. Evaluación de riesgos de la alternativa seleccionada……..……..……..…10
4. Plan de implementación…….…….……11
5. Conclusiones y Recomendaciones…….…….……21
Referencias Bibliográficas……..……...……23

GESTIÓN DE CLIENTES EN RETAIL FARMACÉUTICO

Autor: ANA MARIA MEJIA RODRIGUEZ[a]
Tutor: ADRIANA PATRICIA MORENO MARCIAL[b]

a Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales graduada de la Universidad Externado de Colombia, 2007. Bogota , Colombia.
E-mail amejia@uees.edu.ec
b PhD en Ciencias Economicas y Empresariales en la Universidad de Granada. Granada, España.
E-mail adrimorenom@uees.edu.ec

Fecha: 27 de Septiembre de 2025

Palabras clave:
CRM robusto, Fidelización de clientes, Transformación digital, Gestión del cambio, ROI, Retail farmacéutico. Implementación por fases, Innovación tecnológica, Ventaja competitiva

Resumen:
este proyecto analiza la problemática de la gestión de clientes en una cadena de farmacias en Ecuador, donde la informalidad del mercado y la falta de sistemas centralizados limitan la fidelización y reducen la competitividad y el posible alcance de las campañas de mercadeo. Tras evaluar tres alternativas se concluye que la opción más viable es el CRM robusto ya que permite centralizar información, optimizar procesos, mejorar la trazabilidad de clientes y proyecta un ROI superior al 160% en tres años**.** Aunque presenta riesgos asociados a la inversión inicial, la resistencia al cambio, la integración tecnológica y la curva de aprendizaje, estos son mitigables mediante un plan estructurado en seis fases que abarca diagnóstico, adquisición, configuración, capacitación, prueba piloto e implementación total. La implementación de este proyecto no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye una decisión estratégica que impulsa la transformación digital, fortalece la fidelización, y asegura la sostenibilidad y ventaja competitiva de la cadena en el sector farmacéutico ecuatoriano.

Keywords:
Robust CRM, Customer loyalty, Digital transformation, Change management, ROI, Pharmacy retail, Phased implementation, Technological innovation, Competitive advantage

Abstract:
This project analyzes the problem of customer management in a pharmacy retail chain in Ecuador, where market informality and the absence of centralized systems limit customer loyalty, reduce competitiveness, and restrict the potential reach of marketing campaigns. After evaluating three alternatives, it is concluded that the most viable option is a robust CRM, as it enables information centralization, process optimization, improved customer traceability, and projects an ROI of over 160% within three years. Although it presents risks related to initial investment, resistance to change, technological integration, and the learning curve, these can be mitigated through a structured six-phase plan encompassing diagnosis, acquisition, configuration, training, pilot testing, and full implementation. The implementation of this project not only addresses an operational need but also represents a **strategic decision** that drives digital transformation, strengthens customer loyalty, and ensures

	sustainability and competitive advantage for the pharmacy chain in the Ecuadorian pharmaceutical sector.
Síntesis	La cadena de farmacias con más de 100 puntos de venta en Ecuador enfrenta un problema crítico en la gestión de clientes debido a la fragmentación de información, la ausencia de un sistema centralizado y la informalidad del mercado, donde predominan las compras como "consumidor final". Esta situación dificulta construir bases de datos confiables, limita el diseño de programas de fidelización y genera ineficiencias operativas
Descripción	La cadena de farmacias enfrenta un problema estructural en la gestión de clientes debido a la fragmentación de datos y la alta informalidad del mercado ecuatoriano, lo que limita la fidelización y la eficiencia comercial. Ante esta situación, la implementación de un CRM se justifica como una decisión estratégica para centralizar información, integrar procesos clave y generar inteligencia de clientes
Definición de la Oportunidad	Implementación de un CRM como herramienta para administración de base de datos de clientes y diseño de planes de fidelización.
Objetivo relevante del negocio	Implementar un sistema de Customer Relationship Management (CRM) en una cadena de farmacias con más de 100 puntos de venta en Ecuador, con el fin de centralizar la información de clientes, superar las limitaciones derivadas de la informalidad y del modelo de compra como consumidor final y de esta manera mejorar la fidelización, optimizar la eficiencia operativa de generar ventajas competitivas sostenibles.
Alternativa de análisis elegida	CRM Robusto

1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la Oportunidad o Problema

La empresa, una cadena de farmacias con presencia a nivel nacional y más de 100 puntos de venta ha venido experimentando dificultades en la gestión de las relaciones comerciales con sus clientes debido a la fragmentación de la información, ausencia de registros unificados y falta de trazabilidad de las interacciones y comportamiento de consumo. Adicionalmente, particularmente el retail en Ecuador, ha sido históricamente caracterizado por la informalidad y el hábito de compra bajo la figura de "consumidor final", lo cual dificulta construir bases de datos sólidas que permitan conocer de manera integral a los clientes.

Esta situación representa un riesgo estratégico para la compañía, pues limita la posibilidad de diseñar programas de fidelización efectivos, aprovechar el potencial de ventas recurrentes y generar valor a partir de la información disponible.

La ausencia de una herramienta centralizada para el manejo de las bases de datos (CRM) provoca pérdida de tiempo, ineficiencias operativas, errores en la atención y una baja capacidad para analizar patrones de comportamiento que apoyaran la toma de decisiones predictivas y estratégicas.

1.2 Formalizar la declaración de la Oportunidad o Problema

La empresa enfrenta la necesidad de contar con un sistema centralizado de gestión de base de datos de sus clientes que le permita unificar y consolidar la información proveniente de los distintos puntos de venta, con el objetivo de mejorar el seguimiento de las interacciones y convertir estos datos históricos, en insumos estratégicos para la toma de decisiones; La oportunidad radica en implementar un sistema de **Customer Relationship Management (CRM)** que fortalezca la competitividad de la organización, incremente la fidelización y permita desarrollar estrategias personalizadas en un sector altamente dinámico y sensible como el farmacéutico.

1.3 Identificar objetivos a partir de la Oportunidad o Problema

De la situación descrita se desprenden los siguientes objetivos:

- Centralizar la información de los clientes en una plataforma única e integrada.
- Mejorar la eficiencia operativa en la gestión de interacciones comerciales y de servicio.
- Incrementar la fidelización de clientes mediante programas y beneficios dirigidos.
- Potenciar la capacidad de análisis de datos para diseñar estrategias personalizadas.
- Reducir la dependencia de prácticas informales y transformar la gestión hacia un modelo más estructurado y profesional.

1.4 Establecer prioridades en sus objetivos

La empresa definió como prioridades iniciales la centralización de datos y la mejora en la eficiencia operativa, dado que eran los problemas más críticos. Como segunda prioridad se definiría la fidelización de clientes, mientras que como objetivo estratégico a mediano plazo se planteó el uso avanzado de datos para decisiones predictivas en su modelo de abastecimiento a los puntos de venta.

1.5 Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones

Para medir el impacto de la implementación del CRM y asegurar un adecuado seguimiento, la empresa estableció indicadores clave de desempeño:

- **Tasa de retención de clientes** (% de clientes recurrentes).
- **Número de clientes afiliados a programas de lealtad o beneficios de salud.**
- **Incremento porcentual en ventas atribuibles al CRM.**

Asimismo, para comparar las alternativas disponibles de CRM, se definieron criterios estratégicos adaptados a la realidad del retail farmacéutico:

- **Costo total** (licencia, implementación, capacitación y soporte).
- **Facilidad de integración** con sistemas de inventario, facturación y puntos de venta (POS).
- **Escalabilidad y flexibilidad** para adaptarse al crecimiento de la cadena.
- **Usabilidad y curva de aprendizaje** para el personal de farmacia.
- **Soporte técnico local y actualizaciones continuas.**

- **Capacidades analíticas y de personalización** que permitan superar la dificultad de obtener datos en un mercado con predominio de compras informales.

Estos criterios permitieron a la empresa realizar una comparación objetiva y estratégica entre las diferentes opciones, vinculando la decisión con sus prioridades organizacionales.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

2.1 Explorar alternativas

La empresa evaluó diferentes sistemas de CRM, considerando tanto soluciones internacionales como regionales. Entre las alternativas analizadas se incluyeron Salesforce, Microsoft Dynamics, Zoho CRM y HubSpot, además de explorar proveedores locales que ofrecían sistemas de fidelización con funcionalidades limitadas. El análisis se centró en el grado de adaptación de cada herramienta al mercado ecuatoriano, su capacidad de integración con sistemas de retail farmacéutico y su costo de implementación.

2.2 Limitar alternativas

Tras un proceso de análisis inicial, se descartaron aquellas soluciones que implicaban una inversión excesiva o cuya implementación demandaba procesos de integración demasiado complejos. También se excluyeron opciones locales que, si bien eran más económicas, no garantizaban escalabilidad ni un soporte técnico robusto. Finalmente, se seleccionaron dos alternativas principales para el análisis comparativo:

- **Alternativa A**: CRM de alto nivel (Salesforce o Dynamics), con herramientas avanzadas de analítica y escalabilidad, aunque con un costo elevado y mayor necesidad de capacitación.
- **Alternativa B**: CRM de menor costo (Zoho o HubSpot en versiones intermedias), con funcionalidades más acotadas pero rápida adopción por parte del personal y menores requerimientos de inversión inicial.

2.3 Formalizar las alternativas

- **Alternativa A**: Inversión significativa, robustez tecnológica, integración completa con sistemas de inventario y facturación, alta escalabilidad y análisis avanzado de datos, ideal para generar estrategias de fidelización complejas en el largo plazo.
- **Alternativa B**: Inversión moderada, implementación ágil, menor complejidad técnica, con enfoque en la rápida adopción del personal de farmacia y generación de resultados en el corto plazo, aunque con limitaciones en capacidades analíticas y personalización avanzada.

La formalización de estas alternativas permitió estructurar la comparación en función de los indicadores y criterios definidos, con el fin de seleccionar la opción que mejor respondiera a las necesidades estratégicas y operativas de la cadena de farmacias

2.4 Analizar y valorar las alternativas

Para evaluar las alternativas planteadas (manejo manual, CRM básico y CRM robusto), se aplicaron los siguientes criterios: costo total, integración tecnológica, escalabilidad, usabilidad, soporte técnico, capacidades analíticas y nivel de alineación con los objetivos comerciales y financieros.

Primero realizaremos un análisis cualitativo de ventajas y desventajas de cada una de las alternativas disponibles, presentados en el cuadro a continuación:

ALTERNATIVA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MANEJO ACTUAL MANUAL	NO requiere inversion monetaria adicional	Alto margen de error
		Dispersión de datos
		Baja eficiencia
		Pérdida de competitividad
		Costos ocultos elevados.
CRM BÁSICO	Menor costo de licencia e implementación	Capacidades analíticas limitadas
	Fácil adopción y adaptacion para el personal	Menor posibilidad de personalización
	Permite centralizar datos básicos y mejorar eficiencia inicial.	Riesgo de necesitar migración futura con costos adicionales.
CRM ROBUSTO	Centralización completa de datos	Alta inversión inicial
	Funcionalidades avanzadas (analítica, segmentación, fidelización)	Requiere capacitación intensiva y gestión del cambio
	Escalabilidad a toda la red de farmacias	Mayor complejidad en la integración tecnológica.
	Genera ventaja competitiva y sostenibilidad a largo plazo.	

Ahora bien, un factor importante a analizar para poder determinar la mejor alternativa es la relacionada a costos y tiempos de implementación que se resumen a continuación:

ALTERNATIVA	COSTO DE IMPLEMENTACION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION
MANEJO ACTUAL MANUAL	$ -	N/A
CRM BASICO	$ 190,000.00	11 MESES
CRM ROBUSTO	$ 300,000.00	19 MESES

Al incorporar la variable de costo y tiempo (tiempo representa un valor monetario tambien) es necesario hacer la evaluación del retorno de dicha inversión. Para tal efecto, se realizaron cálculos para valorar las tres alternativas no solo desde la perspectiva de sus ventajas, desventajas y tiempos de implementación, sino también a partir de su retorno sobre la inversión (ROI) proyectado en un horizonte de tres años. La Alternativa 1 (manejo manual actual), aunque no requiere inversión inicial, presenta costos ocultos significativos estimados en $65.000 anuales, lo que se traduce en un ROI negativo de –100%, evidenciando que perpetuar el modelo actual implica pérdidas y pérdida de competitividad. La Alternativa 2 (CRM básico), con una inversión inicial aproximada de $50.000 y costos operativos anuales de $20.000, genera beneficios moderados en eficiencia y ventas recurrentes, con un ROI proyectado cercano al 64%, lo que la convierte en una opción viable en el corto plazo, aunque limitada en sostenibilidad futura. Por otra parte, la Alternativa 3 (CRM robusto), a pesar de

requerir una inversión inicial más alta de alrededor de $160.000 y costos anuales de $40.000, proyecta beneficios financieros sustanciales, con ingresos adicionales de aproximadamente $250.000 por año derivados de la fidelización y la optimización comercial, alcanzando un ROI superior al 160%.

	ALTERNATIVAS		
CRITERIO	**MANEJO ACTUAL MANUAL**	**CRM BÁSICO**	**CRM ROBUSTO**
Alineación con objetivos	Muy baja: no resuelve el problema central.	Media: resuelve parcialmente, con limitaciones a largo plazo.	Alta: totalmente alineada con los objetivos estratégicos.
Costos	Sin inversión inicial, pero altos costos ocultos ($65.000 anuales).	Inversión inicial moderada ($40k–60k). Costos anuales bajos.	Inversión inicial elevada ($120k–200k). Costos anuales medios.
Tiempo de implementación	N/A	8–10 meses.	19–23 meses.
Impacto en fidelización y eficiencia	Nulo: se mantienen errores y dispersión de datos.	Moderado: mejora inicial en centralización y marketing.	Alto: fidelización avanzada, analítica predictiva y sostenibilidad.
ROI a 3 años	Negativo (–100%).	Positivo ≈64%.	Muy positivo ≈168%.
Valoración global	No recomendable.	Solución viable en el corto plazo, pero transitoria.	Solución óptima en el mediano y largo plazo.

RECOMENDACIÓN: Tras el análisis comparativo, se concluye que la alternativa más conveniente es la implementación de un CRM robusto aun cuando exige mayor inversión inicial, redefinición de procesos y una curva de aprendizaje más prolongada. A diferencia del manejo manual, que perpetúa ineficiencias y costos ocultos, y del CRM básico, que si bien ofrece una adopción más rápida presenta limitaciones a largo plazo, el CRM robusto asegura la centralización confiable de datos, el diseño de programas de fidelización personalizados y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

RATIONALE: La cadena de farmacias enfrenta un problema estructural en la gestión de clientes debido a la fragmentación de datos y la alta informalidad del mercado ecuatoriano, lo que limita la fidelización y la eficiencia comercial. Ante esta situación, la implementación de un CRM robusto se justifica como una decisión estratégica para centralizar información, integrar procesos clave y generar inteligencia de clientes. Esta solución no solo responde al reto operativo actual, sino que también asegura ventaja competitiva**,** sostenibilidad financiera y diferenciación en el sector farmacéutico**.**

3. Evaluación de riesgos de la alternativa seleccionada

La implementación de un CRM robusto en una cadena de farmacias, aunque representa una decisión estratégica alineada a los objetivos planteados, no está exenta de riesgos que podrían comprometer su éxito. Entre los principales se encuentran la resistencia al cambio por parte del personal, la complejidad técnica de la integración, la baja calidad de la información de clientes debido a la informalidad del mercado y la curva de aprendizaje prolongada. Cada uno de estos riesgos posee un impacto potencial en la eficiencia operativa, la adopción tecnológica o la sostenibilidad financiera del proyecto. Por ello, resulta imprescindible no solo identificarlos con claridad, sino también diseñar planes de mitigación específicos, que aseguren un despliegue controlado del CRM, minimicen las barreras de adopción y permitan a la organización capitalizar al máximo los beneficios esperados.

Para este aspecto se ha generado la siguiente tabla resumida de los principales riesgos identificados, sus posibles efectos y la forma en que se deben ser abordados para mitigarlos:

Tipo de Riesgo	Evento de Riesgo	Efecto del Riesgo	Causa Potencial	Escala de Gravedad	Escala de Probabilidad	Nivel de Impacto	Nivel	Plan de Mitigación	Responsable
OPERATIVO	Resistencia al cambio	Limita los beneficios esperados Aumenta tiempo de implementación	Problemas estructurales en el manejo del cambio y comunicación interna	4	4	16	ALTO	Plan de gestión del cambio con comunicación clara sobre beneficios del CRM Plan de capacitación robusto Implementar incentivos y métricas de desempeño vinculadas al uso del sistema	Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Sistemas
TECNICO	Integración Tecnológica	Atrasos en el cronograma Sobrecostos de implementación	sobrevaloración de las facilidades de interconexión entre sistemas y no realizar	5	3	15	ALTO	Seleccionar un CRM con historial comprobado en retail Consultores especializados en la fase inicial Realizar pruebas piloto en un entorno controlado	Gerencia de Sistemas
OPERATIVO	Calidad Insuficiente de información de Clientes	Limitación del alcance del análisis n en personalización de campañas de r	Distorsiones en ingreso de informacion a la base de datos	3	4	12	MEDIO	Implementación programas de fidelización atractivos Depuración, validación y administración constante de la base de datos Diseñar métodos alternativos para captura de datos	Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Sistemas
OPERATIVO	Curva de aprendizaje	ptimización de procesos y en retorno d	sobrevalorar el proceso de capacitación y adaptación del personal	3	4	12	MEDIO	Acompañamiento por parte del proveedor durante los primeros meses Establecer soporte técnico inmediato Nombrar lideres internos y/o responsables por procesos	Gerencia de Sistemas y Gerencia de Mercadeo

4. Plan de implementación

Tras identificar los riesgos asociados a la implementación de un CRM robusto y establecer estrategias para mitigarlos, resulta necesario definir un plan estructurado de ejecución que garantice el éxito del proyecto. La adopción de este tipo de sistemas no solo implica un cambio tecnológico, sino también una transformación organizacional que debe gestionarse de manera progresiva y controlada. En este sentido, se ha diseñado un esquema de seis fases de implementación, diseñado para integrar tanto los aspectos técnicos y los humanos y organizacionales, con el fin de asegurar que la cadena de farmacias logre una transición efectiva y eficiente hacia una gestión de clientes centralizada y orientada a la fidelización.

A continuación, se detalla el esquema de seis fases de implementación del CRM robusto, que permitirá ejecutar el proyecto de manera ordenada, minimizando riesgos y maximizando los beneficios estratégicos esperados.

FASE 1: Diagnóstico y Redefinición de Procesos

DESCRIPCION DE LA FASE:

En esta primera etapa se realiza un levantamiento detallado de los procesos actuales de ventas, inventario, facturación y gestión de clientes. El objetivo es identificar ineficiencias, duplicidades y dificultades en la captura de información. Con base en este diagnóstico, se lleva a cabo una redefinición de procesos orientada a la centralización de datos y a la trazabilidad de las interacciones con el cliente. Esta fase también permite establecer los indicadores clave que guiarán la implementación y medición del éxito del proyecto.

TIEMPO DE DURACIÓN: 3 MESES

RESPONSABLES:

- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Mercadeo
- Gerencia de Sistemas

ENTREGABLES:

- Informe de diagnóstico de procesos actuales.
- Mapa de procesos optimizados orientados al cliente.
- Definición de indicadores clave (KPI) para medir éxito.

RECURSOS NECESARIOS:

- Equipo de análisis interno (comercial + TI).
- Consultores externos especializados en procesos de retail.
- Herramientas de mapeo de procesos y software de análisis.
- Presupuesto para talleres de trabajo y reuniones de levantamiento de información.

BENEFICIO ESPERADO

Identificación clara de brechas y rediseño de procesos que permitirán al CRM operar sobre una base ordenada y eficiente.

FASE 2: Selección y Adquisición del CRM

DESCRIPCION DE LA FASE:

Una vez rediseñados los procesos, se procede a la evaluación y comparación de diferentes proveedores de CRM robustos, considerando criterios como escalabilidad, capacidad de integración y costo total de propiedad. En esta fase, la gerencia Financiera y de Sistemas juegan un papel clave en la negociación de licencias, contratos de soporte y esquemas de financiamiento que permitan una implementación sostenible en el tiempo.

TIEMPO DE DURACIÓN: 2 MESES

RESPONSABLES:

- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Sistemas

ENTREGABLES:

- Matriz comparativa de proveedores.
- Contrato firmado con proveedor del CRM.
- Plan de implementación acordado.

RECURSOS NECESARIOS:

- Equipo de evaluación técnica (TI) y financiera (Finanzas).

- Matrices comparativas de proveedores y demos de software.
- Presupuesto para negociaciones, licenciamiento y contrato inicial.
- Asesoría legal para revisión de contratos.

BENEFICIO ESPERADO

Selección de una herramienta adecuada, con condiciones financieras y técnicas claras para garantizar sostenibilidad en la implementación.

FASE 3: Configuración e Integración Tecnológica

DESCRIPCION DE LA FASE:

En esta etapa se configura el CRM seleccionado, adaptando sus módulos a las necesidades específicas de la cadena de farmacias. El sistema se integra con plataformas críticas como el inventario, la facturación y los puntos de venta, garantizando la sincronización de información en tiempo real. Además, se desarrollan pruebas técnicas para validar la correcta comunicación entre sistemas, reduciendo el riesgo de interrupciones operativas durante la implementación.

TIEMPO DE DURACIÓN: 6 MESES

RESPONSABLES:

- Gerencia de Sistemas
- Equipo de soporte CRM

ENTREGABLES:

- CRM configurado y personalizado a la cadena de farmacias.
- Integración con POS, inventario y facturación.
- Informe de pruebas de integración y validación técnica.

RECURSOS NECESARIOS:

- Infraestructura tecnológica (servidores, nube, redes seguras).
- Licencias de software del CRM.
- Equipo técnico interno y consultores del proveedor.

- Presupuesto para integración con sistemas existentes (POS, inventario, facturación).

BENEFICIO ESPERADO

Disponibilidad de una plataforma robusta y funcional, capaz de centralizar la información de clientes y procesos clave de la empresa.

FASE 4: Capacitación y Gestión del Cambio

DESCRIPCION DE LA FASE:

El éxito del CRM depende en gran medida de la adopción por parte del personal. Por ello, esta fase se centra en un plan integral de capacitación para administrativos, supervisores y personal de farmacia. Se diseñan manuales prácticos y se identifican líderes internos que acompañen el proceso en cada punto de venta. Paralelamente, se implementan estrategias de gestión del cambio, fomentando la participación activa del personal y destacando los beneficios que la herramienta aporta a sus labores cotidianas.

TIEMPO DE DURACIÓN: 3 MESES

RESPONSABLES:

- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia Comercial
- Supervisores de Ventas

ENTREGABLES:

- Manuales y guías de usuario.
- Reportes de capacitaciones realizadas (número de participantes, horas de formación).
- Equipo de lideres identificados en cada punto de venta.

RECURSOS NECESARIOS:

- Programas de capacitación presenciales y virtuales.
- Materiales didácticos y manuales de usuario.
- Recursos de comunicación interna (boletines, charlas, talleres).
- Incentivos para personal operativo vinculado al uso del CRM.

BENEFICIO ESPERADO

Personal preparado y motivado para adoptar el CRM, con menor resistencia al cambio y mayor disposición a utilizar la herramienta en su trabajo diario.

FASE 5: Pruebas Piloto y Reajuste de procesos

DESCRIPCION DE LA FASE:

Antes de su despliegue total, el CRM se implementa en un grupo piloto de farmacias estratégicas (por ejemplo, en Quito y Guayaquil). Este ensayo permite evaluar la respuesta del personal, la funcionalidad del sistema y la efectividad de los procesos rediseñados. Con los resultados de la prueba piloto, se realizan los ajustes técnicos y organizativos necesarios para asegurar una implementación más fluida en el resto de la cadena.

TIEMPO DE DURACIÓN: 2 MESES

RESPONSABLES:

- Gerencia Comercial
- Gerencia de Mercadeo
- Supervisores de Ventas
- Gerencia de Sistemas

ENTREGABLES:

- Informe de resultados de la prueba piloto.
- Registro de incidencias y ajustes aplicados.
- Validación de indicadores iniciales (ventas, satisfacción, errores).

RECURSOS NECESARIOS:

- Implementación parcial en farmacias seleccionadas (ej. Quito y Guayaquil).
- Equipo de soporte técnico para monitoreo.
- Herramientas de medición de indicadores (satisfacción del cliente, errores, ventas recurrentes).
- Presupuesto para ajustes técnicos y operativos.

BENEFICIO ESPERADO

Detección temprana de problemas y validación de la funcionalidad del CRM, minimizando riesgos antes de la

implementación a gran escala.

FASE 6: Implementación Total (GO LIVE)

DESCRIPCION DE LA FASE:

Finalmente, el CRM se despliega progresivamente en todos los puntos de venta de la cadena. Durante esta fase, se monitorean de manera continua los indicadores clave de desempeño, como la tasa de retención de clientes, el ticket promedio y el ROI, garantizando que los objetivos comerciales y financieros se cumplan. Además, se establecen mecanismos de soporte técnico permanente y se comunican los logros alcanzados, consolidando así la transformación digital del negocio.

TIEMPO DE DURACIÓN: 3 MESES

RESPONSABLES:

- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Mercadeo
- Supervisores de Ventas
- Gerencia de Sistemas

ENTREGABLES:

- CRM operativo en toda la red de farmacias (+100 puntos de venta).
- Reportes de monitoreo de KPIs en tiempo real.
- Informe final de implementación con resultados obtenidos.

RECURSOS NECESARIOS:

- Despliegue del CRM en todos los puntos de venta.
- Equipo de soporte permanente y mesa de ayuda.
- Monitoreo en tiempo real de indicadores clave (ventas, fidelización, ROI).
- Presupuesto para soporte técnico, mantenimiento y comunicación de resultados.

BENEFICIO ESPERADO

Transformación integral en la gestión de clientes, con bases de datos centralizadas, programas de fidelización activos y mejora tangible en ventas recurrentes y competitividad.

Las fases de la implementación del proyecto estan detalladas en el siguiente cuadro de cronograma y en el posterior diagrama de Gantt:

CRONOGRAMA DETALLADO DEL PROYECTO					
	Fase / Subtarea	**Inicio**	**Fin**	**Duración**	**Prioridad**
1	**Diagnóstico y redefinición de procesos**	**1-mar**	**31-may**	**3 meses**	**Alta**
1.1	Levantamiento de información actual	1-mar	31-mar	1 mes	Alta
1.2	Análisis de brechas y problemas	1-abr	30-abr	1 mes	Alta
1.3	Redefinición de procesos y KPIs	1-may	31-may	1 mes	Alta
2	**Selección y adquisición del CRM**	**1-jun**	**31-jul**	**2 meses**	**Alta**
2.1	Búsqueda y evaluación de proveedores	1-jun	15-jun	0.5 meses	Alta
2.2	Pruebas demo y validación técnica	16-jun	30-jun	0.5 meses	Media
2.3	Negociación y contratación	1-jul	31-jul	1 mes	Alta
3	**Configuración e integración tecnológica**	**1-ago**	**31-ene**	**6 meses**	**Alta**
3.1	Configuración inicial del CRM	1-ago	31-ago	1 mes	Alta
3.2	Integración con POS e inventario	1-sept	30-nov	3 meses	Alta
3.3	Pruebas técnicas e incidencias	1-dic	31-ene	2 meses	Media
4	**Capacitación y gestión del cambio**	**1-feb**	**30-abr**	**3 meses**	**Media**
4.1	Diseño de manuales y materiales	1-feb	15-feb	0.5 meses	Media
4.2	Capacitaciones al personal	16-feb	31-mar	1.5 meses	Alta
4.3	Evaluación de adopción y retroalimentación	1-abr	30-abr	1 mes	Media
5	**Prueba piloto y ajustes**	**1-may**	**30-jun**	**2 meses**	**Media**
5.1	implementación piloto (5 farmacias)	1-may	31-may	1 mes	Alta
5.2	Evaluación de indicadores y fallos	1-jun	15-jun	0.5 meses	Alta
5.3	Ajustes finales	16-jun	30-jun	0.5 meses	Media
6	**Implementación total y escalamiento**	**1-jul**	**30-sept**	**3 meses**	**Alta**
6.1	Despliegue general (+100 farmacias)	1-jul	15-ago	1.5 meses	Alta
6.2	Monitoreo y soporte técnico inicial	16-ago	15-sept	1 mes	Alta
6.3	Informe final de implementación	16-sept	30-sept	0.5 meses	Media

Priority	#	Tareas	Inicio	Fin	Duración	% Completado
1	1	**Diagnóstico y redefinición de procesos**	1-mar.-24	30-may.-24	91	100%
	1.1	Levantamiento de información actual	1-mar.-24	31-mar.-24	30	100%
	1.2	Análisis de brechas y problemas	1-abr.-24	30-abr.-24	29	100%
	1.3	Redefinición de procesos y KPIs	1-may.-24	31-may.-24	30	100%
2	2	**Selección y adquisición del CRM**	1-jun.-24	31-jul.-24	61	100%
	2.1	Búsqueda y evaluación de proveedores	1-jun.-24	15-jun.-24	14	100%
	2.2	Pruebas demo y validación técnica	16-jun.-24	30-jun.-24	14	100%
	2.3	Negociación y contratación	1-jul.-24	31-jul.-24	30	100%

Priority	#	Tareas	Inicio	Fin	Duración	% Completado
3	3	**Configuración e integración tecnológica**	1-ago.-24	31-ene.-25	184	100%
	3.1	Configuración inicial del CRM	1-ago.-24	31-ago.-24	30	100%
	3.2	Integración con POS e inventario	1-sep.-24	30-nov.-24	90	100%
	3.3	Pruebas técnicas e incidencias	1-dic.-24	31-ene.-25	61	100%

Priority	#	Tareas	Inicio	Fin	Duración	% Completado
4	4	**Capacitación y gestión del cambio**	1-feb.-25	30-abr.-25	89	100%
	4.1	Diseño de manuales y materiales	1-feb.-25	15-feb.-25	14	100%
	4.2	Capacitaciones al personal	16-feb.-25	31-mar.-25	43	100%
	4.3	Evaluación de adopción y retroalimentación	1-abr.-25	30-abr.-25	29	100%

Priority	#	Tareas	Inicio	Fin	Duración	% Completado
5	5	**Prueba piloto y ajustes**	1-may.-25	30-jun.-25	61	100%
	5.1	implementación piloto (5 farmacias)	1-may.-25	31-may.-25	140	100%
	5.2	Evaluación de indicadores y fallos	1-jun.-25	15-jun.-25	20	100%
	5.3	Ajustes finales	16-jun.-25	30-jun.-25	30	100%
6	6	**Implementación total y escalamiento**	1-jul.-25	30-sep.-25	92	62%
	6.1	Despliegue general (+100 farmacias)	1-jul.-25	15-ago.-25	15	100%
	6.2	Monitoreo y soporte técnico inicial	16-ago.-25	15-sep.-25	20	80%
	6.3	Informe final de implementación	16-sep.-25	30-sep.-25	15	0%

Finalmente, La implementación de un CRM robusto en la cadena de farmacias requiere una inversión estratégica significativa, cuya planificación detallada resulta esencial para garantizar la viabilidad y el éxito del proyecto. A continuación, se presentan los costos globales estimados, así como la distribución específica por fases, lo que permite identificar los recursos necesarios en cada etapa del proceso de implementación. Este desglose no solo facilita una mejor asignación presupuestaria, sino que también ofrece una visión clara de los rubros críticos que incidirán en la sostenibilidad financiera y en el retorno esperado de la inversión

COSTOS GLOBALES DEL PROYECTO	
Concepto	**Costo Estimado**
Licencias del CRM (3 años)	$120,000.00
Infraestructura tecnológica	$ 60,000.00
Consultoría e Implementación	$ 45,000.00
Capacitación y gestión del cambio	$ 30,000.00
Soporte y mantenimiento (1 año)	$ 25,000.00
Contingencias y otros gastos	$ 20,000.00

Costo Total del proyecto **$300,000.00**

COSTOS ASOCIADOS A CADA FASE DEL PROYECTO			
Fase		**Actividades**	**Costo Estimado**
1	Diagnóstico y redefinición de procesos	Consultoría, levantamiento de procesos, análisis de brechas	$ 25,000.00
2	Selección y adquisición del CRM	Licencias CRM (primeros 3 años), negociación y validación	$130,000.00
3	Configuración e integración tecnológica	Integración con POS, inventarios y pruebas técnicas	$ 65,000.00
4	Capacitación y gestión del cambio	Desarrollo de manuales, formación de personal, talleres	$ 30,000.00
5	Prueba piloto y ajustes	Implementación piloto, monitoreo y corrección de errores	$ 20,000.00
6	Implementación total y escalamiento	**Despliegue en más de 100 farmacias y soporte inicial**	$ 30,000.00

Costo Total del proyecto **$300,000.00**

En conclusión, la inversión proyectada para la implementación del CRM debe entenderse no solo como un costo, sino como una decisión estratégica clave para el futuro de la empresa. La manera en que los recursos se distribuyen por fases asegura un avance ordenado y controlado, reduciendo riesgos y facilitando el seguimiento del presupuesto. Este análisis confirma que cada etapa aporta un valor concreto al proyecto y prepara el terreno para obtener beneficios sostenibles en el tiempo. Con este panorama claro de costos y retornos esperados, se da paso a las conclusiones finales, donde se recogen los principales hallazgos y aprendizajes del estudio

5. Conclusiones y Recomendaciones

Nuestra empresa, una cadena de farmacias nacional, enfrenta un desafío estructural en la gestión de clientes, derivado de la fragmentación de datos, la informalidad del mercado y la falta de sistemas centralizados que permitan desarrollar estrategias sólidas de fidelización y mercadeo.

El análisis comparativo de alternativas demuestra que mantener el manejo manual o implementar un CRM básico no resuelve de manera integral estas limitaciones. Por otra parte, la adopción de un CRM robusto ofrece la mejor relación entre costo, beneficios y retorno de la inversión, proyectando un ROI superior al 160% en tres años y permitiendo aspectos atractivos de competitividad de la empresa frente a sus competidores directos en Ecuador.

A pesar de que la oferta de soluciones CRM especializadas en el sector farmacéutico nacional aún es limitada y presenta barreras de costo y personalización, la evidencia señala beneficios tangibles e intangibles en seguimiento de clientes, gestión de promociones, satisfacción e imagen y percepción de la empresa.

La implementación de un sistema de CRM robusto en la cadena de farmacias ha demostrado una clara alineación con los objetivos estratégicos del negocio, particularmente en lo relacionado con la fidelización de clientes y la consolidación de una ventaja competitiva sostenible en el mercado farmacéutico ecuatoriano. Desde la perspectiva financiera, los resultados preliminares son positivos: se ha registrado un incremento del 5% en las ventas recurrentes durante el último trimestre, acompañado de una mejora de dos puntos porcentuales en el margen bruto, lo cual evidencia que la inversión tecnológica contribuye directamente a la eficiencia operativa y a la rentabilidad de la organización.

En cuanto a los objetivos comerciales, también se observan avances significativos. La frecuencia de compra ha aumentado en un 7% en los últimos tres meses, lo que refleja una mayor fidelización de clientes; el ticket promedio pasó de USD 10,40 a USD 11,20, representando un incremento del 8% respecto al mismo trimestre del año anterior, que responde a una mejor gestión de promociones y a campañas de marketing más dirigidas;

finalmente, la captación de clientes recurrentes ha crecido en un 5%, validando el potencial del CRM como herramienta para fortalecer la relación con los consumidores y ampliar la base de clientes leales.

Finalmente, se determina que la sostenibilidad del proyecto estará vinculada a la capacidad de la empresa de monitorear y evaluar permanentemente los resultados a través de indicadores clave (KPIs) como la retención de clientes, el ticket promedio, la frecuencia de compra y la satisfacción del cliente. Se recomienda establecer un plan de seguimiento post-implementación con evaluaciones semestrales, lo que permitirá realizar ajustes tempranos, fortalecer la estrategia de fidelización y asegurar que la inversión realizada se traduzca en ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Estos resultados iniciales confirman que la organización está encaminada a alcanzar sus metas de fidelización, rentabilidad y sostenibilidad, y refuerzan la importancia de consolidar el proyecto de CRM robusto para escalar estas mejoras a nivel nacional.

La importancia de este proyecto radica en que no solo moderniza procesos, sino que impulsa una transformación estructural en la relación con los clientes, fortaleciendo la ventaja competitiva, la sostenibilidad financiera y la posición de liderazgo de la empresa en el sector farmacéutico ecuatoriano.

Referencias Bibliográficas

Almeman, A., Alqahtani, F., Alanazi, A., Alharbi, H., Alzamanan, A., & Alhammad, A. (2024). The digital transformation in pharmacy: Embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *Journal of Pharmaceutical Health Care and Sciences, 10*(1), 17. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11080122/

Escobar Minango, H. V. (2023). *Caracterización de la implementación de un sistema CRM en una empresa multinacional farmacéutica en la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Repositorio PUCE. https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/26fc81de-bc0f-424e-9eed-0588c047ddda/content

Guerola-Navarro, V., Gil-Gómez, H., Oltra-Badenes, R., & Soto-Acosta, P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal, 20*(2), 567–589. https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x

Mesías Calero, P. y Villaroel Mosquera, W (2013). *Análisis del Impacto de los CRM en empresas de ventas de productos farmacéuticos en el periodo 2007 – 2012 y establecer un mecanismo de fidelización de clientes.* Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6402/6/UPS-QT04925.pdf

Toral-Tinitana, R. del C., Cordero-Pérez, E. R., & Romero-Alvarado, F. (2019). *La gestión del entorno comercial y su relación con la calidad del servicio al cliente en el mercado farmacéutico, Loja – Ecuador*. Revista Espacios, 40(34). https://www.researchgate.net/publication/335512945