



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MODERNIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA**

“DROGUERIA KARNEL”

SUSTENTADO POR:

KARINA ELIZABETH RIVERA CASTRO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C, HONDURAS, C.A.

ABRIL 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVE REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**MODERNIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA**

“DROGUERIA KARNEL”

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIDEO**

**ASESOR TEMÁTICO
HEDDY BURGOS**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JEFFREY LANSDALE
MANUEL GÓMEZ**

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios Todopoderoso por haberme permitido llegar hasta este punto y darme la visión, sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

A mis padres y esposo, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante, por sus ejemplos de perseverancia y constancia que me impulsaban a seguir adelante.

A mi asesor metodológico Carlos Zelaya y a mi asesor temático Heddy Burgos, quienes fueron mi guía durante todo este proyecto y agradezco a todas las personas que fueron parte de este esfuerzo.



FACULTAD DE POSTGRADO

MODERNIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “DROGUERIA KARNEL”

AUTOR:

Karina Elizabeth Rivera Castro

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en el desarrollo de herramientas administrativas para la mejora continua de Droguería Karnel. El objetivo principal es identificar medidas de innovación tecnológica, desarrollo de capital humano y organización de la empresa, que adapten la estrategia de la misma al mercado de productos farmacéuticos para mantener e incrementar su competitividad. En vista de que la estrategia de liderazgo de bajos costos que maneja la empresa desde ya hace unos años ha comenzado a tener manifestaciones de agotamiento en la satisfacción de parte de la clientela y en la eficiencia de la gestión interna, manteniendo procesos internos poco desarrollados y con poca injerencia en el mercado. Se pretende orientar las decisiones que la gerencia de la empresa debe tomar en dicho proceso para lograr ser más competitiva en el mercado nacional. Para lograr lo antes descrito, la tesis se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación inductiva y por lo tanto, es de tipo cualitativa. La principal fuente de información primaria son los cuestionarios y las entrevistas dirigidos a los clientes de Droguería Karnel que son todas aquellas farmacias y cadenas a nivel nacional y a los empleados de la empresa respectivamente, orientado a explorar las

percepciones que estos tienen describiendo la realidad o problema tal como lo experimentan, permitiendo responder a las diferentes variables planteadas. Los resultados de la investigación reflejaron efectivamente que existe una disminución de la satisfacción de sus clientes no por la calidad del producto sino por el servicio ofrecido, así como la falta de capacitación de sus empleados que se encuentran poco motivados. Por lo que es vital proporcionar herramientas administrativas de mejora continua que satisfagan las necesidades y exigencias de los involucrados. Al mismo tiempo se resaltó el grado de importancia que tienen las capacitaciones para que la empresa pueda brindar un servicio de alta calidad. Se puede concluir que la competitividad hoy en día es considerada como una prioridad para las empresas que se encuentran dentro de mercados globalizados y en constante innovación, principalmente cuando en mercados nacionales penetran competencias internacionales, haciendo más difícil la sobrevivencia, por lo que se debe de realizar un plan de acción para obtener una ventaja competitiva dentro de este mercado.

Palabras clave: Competitividad, gestión de la calidad, satisfacción, recurso humano, innovación, herramientas de mejora.



GRADUATE SCHOOL

MODERNIZATION OF COMPANY ADMINISTRATIVE AREA “DROGUERIA KARNEL”

AUTHOR:

Karina Elizabeth Rivera Castro

ABSTRACT

The present research is the development of administrative tools for continuous improvement in Karnel Drugstore. The main objective is to identify measures of technological innovation, human capital development and organization of the company's strategy to adapt it to market pharmaceuticals to maintain and increase their competitiveness. Since the strategy of low cost leadership that manages the company from a few years ago and has begun to have manifestations of exhaustion in part satisfaction of the customers and the efficiency of internal management, maintaining internal processes and underdeveloped with little interference in the market. It is intended to guide decisions that management of the company should take in this process in order to become more competitive in the domestic market. To achieve the above-described, the thesis has been developed according to the guidelines of inductive research and therefore is of qualitative type. The main source of primary information are questionnaires and interviews aimed at Karnel Drugstore customers who are all those pharmacies and national chains and employees of the company respectively, aimed to explore the perceptions that they are describing reality or

problem as experienced, allowing respond to different variables raised. The research results showed that there is actually a decrease in customer satisfaction not by the quality of the product but for the service offered, and the lack of training of its employees who are poorly motivated. So it is vital to provide administrative tools for continuous improvement to meet the needs and demands of those involved. At the same time highlighted the degree of importance of training for the company to provide a high quality service. It can be concluded that the competitiveness today is considered a priority for companies that are in global markets and constant innovation, especially when markets penetrate international competitions, making it harder to survive, so it must make an action plan to gain a competitive advantage in this market.

Key words: Competitiveness, quality management, satisfaction, human resources, innovation, improvement tools.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
1.5 VARIABLES-CATEGORÍA DE ESTUDIO.....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES	7
2.2 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	15
2.3 CAPITAL HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD.....	17
2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	20
2.4.1 RAZONES EMPRESARIALES PARA LA BÚSQUEDA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	21
2.4.2 ASPECTOS CLAVES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA ESTE ESTUDIO	22
2.5 ESTUDIOS SOBRE COMPETITIVIDAD EN HONDURAS	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	25
3.1 ENFOQUE Y MÉTODO.....	25
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.2.1 ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.2.2 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.2.3 POBLACIÓN	28
3.2.4 MUESTRA.....	28

3.3	TECNICAS DE INSTRUMENTOS APLICADOS.....	30
3.3.1	ENTREVISTA.....	31
3.3.2	CUESTIONARIO.....	31
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	32
3.4.1	FUENTES PRIMARIAS.....	32
3.4.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	32
3.4.3	AUTO DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	33
3.5	MATRIZ OPERATIVA DE VARIABLES.....	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		37
4.1	CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA.....	37
4.1.1	FORMACIÓN PROFESIONAL.....	37
4.1.2	AÑOS DE TRABAJO.....	39
4.1.3	CAPACITACIÓN EN SERVICIO PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES.....	40
4.1.4	INCENTIVOS.....	41
4.2	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA.....	43
4.3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	47
4.4	EFFECTOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD.....	49
4.5	ASOCIACIONES ESTADÍSTICAS ENTRE VARIABLES.....	52
4.6	AUTO DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	53
4.6.1	ANÁLISIS FODA.....	53
4.6.2	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	57
4.7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
4.7.1	CONCLUSIONES.....	59
4.7.2	RECOMENDACIONES.....	60
CAPÍTULO V. APLICABILIDAD.....		61
5.1	PAQUETE DE HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE DROGUERÍA KARNEL.....	61
5.2	LA INTRODUCCIÓN.....	61
5.3	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	63
5.3.1	ESTRATEGIAS.....	63

5.3.2 LÍNEAS DE ACCIÓN	63
5.3.3 HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA	65
5.3.4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	65
5.4 PRESUPUESTO EN LEMPIRAS	66
5.5 VIABILIDAD	68
5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	69
5.7 EVALUACIÓN Y MONITOREO	70
5.8 CONSIDERACIONES FINALES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS.....	75
ÌNDICE DE TABLAS	79
ÌNDICE DE FIGURAS.....	80

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente tesis consiste en un diagnóstico realizado a la empresa Droguería Karnel para determinar el grado de efectividad de sus procesos y la calidad de los servicios brindados a sus clientes.

El proyecto se ha dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo se plantea el problema al cual se quiere dar solución y los objetivos que se consideran alcanzar. En el segundo capítulo se presenta información documental en que se fundamenta científicamente esta tesis.

El capítulo tres describe la metodología, define el enfoque de la investigación el cual es cualitativo con un método inductivo. En el capítulo cuatro se describen los resultados y análisis, donde se incluye un auto diagnóstico de la organización empresarial del entorno externo y una evaluación de las capacidades internas. Y finalmente el capítulo cinco donde se propone un paquete de herramientas administrativas para la mejora continua de la empresa basado en el diagnóstico.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Droguería Karnel es una empresa familiar con 43 años de experiencia al servicio de la sociedad satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Inicialmente comenzó con una pequeña farmacia ubicada en el centro de la capital que con el tiempo se constituyó en lo que hoy en día es Droguería Karel, una empresa orientada a la distribución a nivel nacional de productos farmacéuticos no estériles, éticos y populares. Pero con el pasar de los años la industria farmacéutica cada vez se ha vuelto más exigente por lo que la empresa ha perdido competitividad en el mercado en función de la estrategia de negocios y gestión de la calidad que mantiene desde su constitución.

Tomando en cuenta lo anterior la propuesta de mejora del área administrativa nace de la necesidad de fortalecer la empresa; considerando que en este momento se ve en la necesidad de reorganizar su estructura, estableciendo un plan de acción que indique el camino a seguir a cada uno de sus empleados con la mejor optimización de sus recursos creando una ventaja competitiva dentro del mercado farmacéutico.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La pérdida de competitividad de las empresas puede deberse a factores internos como externos. En uno como en otro caso las variables que intervienen son múltiples, pero son las internas las que tienen un peso determinante en la reducción de la competitividad, en vista que las capacidades internas son las que permiten dar o no respuesta a los retos que plantea el entorno de competencia al cual están sujetas las empresas.

Droguería KARNEL es una empresa que forma parte de un conglomerado y tiene como giro comercial la distribución de los productos farmacéuticos no estériles, éticos, y populares a nivel nacional. La especialidad de la Droguería, en el conglomerado del que forma parte, es comprar lo que produce la unidad y vender en base a las metas estimadas por la misma Droguería para cada periodo tratando de colocar los productos dentro del mercado nacional por medio de la fuerza de venta (Agentes Vendedores y Visitadores Médicos). Esta estrategia ha comenzado a tener manifestaciones de agotamiento en la insatisfacción de parte de la clientela y en la eficiencia de la gestión interna.

La empresa tiene un diseño organizativo y gerencial centralizado, por lo que el proceso de decisiones y negociaciones corporativas dependen hasta en los aspectos operativos más funcionales de la alta gerencia. Una consecuencia que se observa es que las

informaciones que llegan a la alta gerencia, como las que bajan de ella a los mandos intermedios, quedan muchas veces desactualizadas ya que es superada por la velocidad del mercado.

Un segundo factor es el proceso de gestión de calidad de la empresa, lo cual requiere de respuestas y mecanismos operativos que periódicamente analizan dónde está y a dónde quiere llegar la empresa. Droguería KARNEL tiene definidos sus grandes objetivos empresariales (Misión y Visión), como requisito de su certificación ISO 9001-2008, pero carece de programación interna para convertir los objetivos en operaciones concretas de mejora de sus procesos internos como la inversión en el desarrollo de recursos humanos y la implementación de sistemas de información que permiten dar celeridad a los procesos y un mejor control de los mismos.

Uno de los elementos importantes de la certificación ISO es el compromiso de todo el personal de la empresa para dar efectividad al servicio de calidad y ello es posible en la medida que está involucrado en el proceso de programación y, en su nivel, en el proceso de decisiones.

Adicionalmente la competencia de la empresa ha crecido en el mercado nacional las cuales tienen una oferta similar.

Se plantea entonces investigar las variables que pesan con más determinación en el corto y mediano plazo en el riesgo de pérdida de competitividad en el marco de la estrategia que tiene la empresa a fin de ofrecerle alternativas de mejora de sus procesos para mantener y mejorar su competitividad en el mercado de los productos farmacéuticos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Riesgo de pérdida de competitividad por el agotamiento de su estrategia de liderazgo del mercado con productos de bajo costo, que se tiene casi desde su constitución generando con esto procesos internos poco desarrollados que demoran la atención al cliente y con poca injerencia en el mercado farmacéutico.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál sería la alternativa para el manejo eficiente de la empresa?
- ¿Cuales serian los factores que inciden negativamente para el buen desempeño de la empresa?
- ¿Qué beneficios traería consigo la propuesta de mejora del área administrativa para la empresa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a implementar nuevos software, desarrollo de capital humano y organización de la empresa, mediante un paquete de herramientas administrativas que adaptan la estrategia de la empresa al mercado de los productos farmacéuticos para mantener e incrementar su competitividad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los factores que han limitado el desarrollo eficiente del departamento administrativo.
- Analizar los resultados encontrados y experiencia de Droguería Karnel con otras empresas de su mismo giro.

- Verificar la asociación y peso que tienen las variables de estudio en la pérdida de competitividad.
- Proponer un paquete de herramientas administrativas para la mejora continua, innovación tecnológica y desarrollo del capital humano generando crecimiento y fortaleza a la empresa para lograr hacerla más competitiva en el mercado nacional.

1.5 VARIABLES-CATEGORÍA DE ESTUDIO



Figura 1. Variable-Categoría de Estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN

Considerando la situación actual en la que se desenvuelve la empresa frente a un mercado de productos farmacéuticos globalizado con constantes cambios en el cual se desarrolla, cada vez más competitivo, con clientes más demandantes en busca de una mejor calidad tanto de los productos como de los servicios, se ve la necesidad de proponer una mejora administrativa para ser considerada por la empresa “Droguería

Karnel” buscando orientar a la empresa a otro nivel de crecimiento realizando una serie de cambios encaminados a fortalecer los procesos administrativos e identificando medidas de innovación tecnológica así como el desarrollo del capital humano, necesarios para el fortalecimiento de su eficiencia operativa, tomando como punto fundamental:

- La pérdida de competitividad dentro del mercado farmacéutico: Ya que la estrategia ha comenzado a tener manifestaciones de agotamiento como efecto de la baja inversión en los procesos internos y desarrollo de capital humano.

Por todo lo anteriormente planteado lo que se busca con la realización de este proyecto es poder brindar a la empresa herramientas administrativas que generen alternativas de fortalecimiento para mantener y mejorar su competitividad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

Organización Eficiente, en el mercado global y altamente competitivo de nuestros días, las compañías que sobresalen son aquellas que tienen un interés continuo por identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos para ofrecer el producto o servicio con la más alta calidad posible. Los soportes de la estructura organizacional se encuentran en la cultura y el compromiso de sus empleados. Las organizaciones son tan fuertes como la gente que trabaja en ellas. De que tan motivado este el personal dependerán las relaciones internas entre este y los líderes de la empresa. La apertura de líneas de comunicación, así como el tipo de educación y capacitación que se ofrezca a los empleados, son factores que tendrán impacto sobre la eficiencia de la organización (Summers, 2006).

Planeación Estratégica, es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo, esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 1999).

Alianza Estratégica, es un acuerdo de colaboración en donde dos o más empresas unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos, consiste en cinco factores:

1. Es básica para que la empresa alcance sus objetivos importantes.
2. Ayuda a forjar, sustentar o aumentar una competencia básica o ventaja competitiva.
3. Ayuda a bloquear una ventaja competitiva.
4. Ayuda a bloquear nuevas oportunidades comerciales importantes.
5. Disminuye un riesgo significativo de una empresa (Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble, 2008).

Administración del Personal, son las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos del personal o recurso humano que competen a un puesto de administración, que incluyen, reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar (Dessler, 2001).

Ambiente Interno, de la organización consiste en factores y fuerzas claves que se encuentran en su interior y que afectan su forma de operar (Michael, 2006).

Ambiente Externo, está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño (Michael, 2006).

Cultura, según lo define Schein citado por (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 1999) es como: un patrón de supuestos básico inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado que a medida que aprenden a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna han funcionado lo suficientemente bien para considerarla válida y en consecuencia se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas. Es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno.

Innovación, provee el factor diferencial que permite alcanzar rápidamente nuevos niveles competitivos (Martínez, 2012).

Administración, es como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Michael, 2006).

Estrategia, la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional (Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble, 2008).

Misión Estratégica: La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? (Daniel Martínez & Armedio Milla, 2005).

Recursos, representa los activos competitivos de una empresa y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado (Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble, 2008).

Visión Estratégica, describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble, 2008).

Mejora, promueve incrementos continuos alcanzados con la innovación, aportando una posición competitiva superior, a la empresa que la práctica, es una responsabilidad fundamental de la dirección. La aplicación seria y continua de la estrategia de la mejora produce beneficios que compensan sobradamente, el esfuerzo realizado:

- a. Para el entorno, clientes y sociedad, que se traduce a un nivel de respuesta más grande a sus requisitos.
- b. Para la empresa, que se traduce en un aumento de su sensibilidad para detectar oportunidades y de su flexibilidad para realizar los cambios que permitan aprovecharlas, aumentando el rendimiento de los recursos empleados.
- c. Para las personas, como componente de la empresa, que se traduce en un aumento de la capacidad y motivación para asumir nuevas responsabilidades y más satisfacción en las tareas realizadas.

Y al final todos estos beneficios se concretan en resultados:

- a. A corto plazo que se reflejan en la contabilidad a través de reducción de costos y aumentos de valor (por tanto, de ingresos) en las actividades de la empresa.
- b. A medio plazo, más difícilmente cuantificables, pero que se aprecian en la forma de trabajar y convierten la mejora en un hábito de conducta (Martínez, 2012).

Son claves a nivel de comprensión general los conceptos de competitividad y ventaja competitiva, ya que es la variable dependiente de estudio. A nivel de variables independientes son importantes los conceptos de Gestión de Calidad en el marco del proceso de certificación de la norma ISO 9001-2008 por ser la Droguería certificada, el de capital humano y su relación con la productividad de la empresa y satisfacción del cliente, el cual está contenido en el de gestión de calidad.

Se han tratado de mapear estudios empíricos sobre la competitividad de empresas hondureñas, a fin de ver sus conclusiones y enfoques.

Competitividad, según lo define McFetridge citado por (Padilla, R., & Juárez, M., 2006) la competitividad “se entiende como la habilidad de ésta para operar rentablemente en un mercado determinado. La competitividad puede adoptar diversas formas. Así, en la literatura comúnmente se reconoce la diferencia entre competitividad efímera, artificial o espuria, y competitividad real o auténtica. A la primera se la asocia con bajos salarios, explotación no sustentable de recursos naturales, condiciones laborales inadecuadas, entre otras características. Este tipo de competitividad se basa en ventajas comparativas estáticas y no es fácilmente sostenible en el largo plazo”.

Según lo afirma Spencer y Hazard citado por (Padilla, R., & Juárez, M., 2006) la competitividad real se basa en la capacidad de introducir nuevos y mejores productos, poner en funcionamiento nuevas formas de organización empresarial, incrementar la capacidad productiva, entre otros. Esta competitividad descansa en ventajas comparativas dinámicas, es sostenible en el largo plazo y permite aumentar las remuneraciones reales de los factores y acrecentar los niveles de vida de la población.

Según Nabi y Luthria citado por (Padilla, R., & Juárez, M., 2006) la competitividad a nivel de empresa está influenciada por una gran cantidad de factores. Es posible distinguir entre determinantes de la demanda y determinantes de la oferta. Entre los primeros destaca un entorno macroeconómico estable, una adecuada política de

competencia, un sistema financiero sólido, instituciones adecuadas de protección a la inversión, y otros elementos.

Los determinantes en cuanto a la oferta pueden clasificarse a su vez en tres áreas:

- a) La habilidad para usar, adaptar y crear nuevas tecnologías;
- b) La habilidad para atraer, formar y retener capital humano, y
- c) La habilidad para administrar y mejorar la cadena de abastecimiento.

Ventaja competitiva, según (Porter, 2008), el cual diferencia entre ventaja comparativa y ventaja competitiva, define esta última como “la base del desempeño – que tiene una empresa - sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Según este actor la ventaja competitiva tiene tres tipos básicos de estrategias de negocios:

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación
3. Enfoque

El liderazgo por costos tiene como atributos que son principalmente los siguientes:

- Lograr el liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Opera a menudo a través de economías a escala.

El liderazgo por diferenciación tiene como atributos los siguientes:

- Ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

El liderazgo de enfoque:

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- El liderazgo puede ser en el segmento por: enfoque por costos y enfoque por diferenciación.

De conformidad a las características que son observables en DROGUERIA KARNEL, el tipo de estrategia con que ella ha operado es liderazgo por costos de productos farmacéuticos populares genéricos de bajo costo. Este mercado en Honduras ha experimentado incremento en su competencia.

Continua afirmando (Porter, 2008), para mantener la rentabilidad y las estrategias de los negocios existen cinco fuerzas que las determinan a largo plazo en el mercado o algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de

franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. **La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria (Porter, 2008).

Como puede observarse en las definiciones anteriores la COMPETITIVIDAD es una variable dependiente expuesta a la influencia de diversas variables las cuales pueden

ser de tipo externo a la empresa (competencia, ambiente macroeconómico, etc.) pero también de tipo interno relacionadas al concepto mismo del negocio como a los métodos de sus procesos internos. El estudio que nos proponemos hacer está basado en las variables o factores internos que afectan la competitividad de la Droguería, en consecuencia la gestión interna de la calidad de sus servicios, su capital humano y la satisfacción del cliente.

2.2 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Droguería Karnel es una empresa certificada con la norma ISO 9001-2008, la cual es una norma sobre la gestión de la calidad, por ello este concepto resulta clave.

Primero se gestó el concepto de control de calidad, cuyo propósito primordial era satisfacer los requisitos de carácter técnico del producto, mediante la detección de aquellos en mal estado que no cumplían los requerimientos mínimos en función de los objetivos establecidos, al finalizar el proceso de producción. Posteriormente, fueron incorporándose en su evaluación las diversas secciones de la empresa y se agregó la prevención en algunas o en todas las partes del proceso con el fin de detectar las deficiencias antes de que el producto estuviera definitivamente acabado. Todo ello provoco un segundo avance que se conoce como aseguramiento de la calidad. Llegados a este punto, asomo con fuerza la necesidad de implicar a todo el personal en esta tarea con su participación activa en el descubrimiento y eliminación de errores (Ismael Quintanilla & Tomas Bonavia, 1993).

Actualmente ha aparecido otro salto cualitativo de importancia: el concepto de calidad total. En ella se retoman las aportaciones anteriores, a las que se añade esencialmente la identificación del objetivo último como la satisfacción de las demandas del cliente, tanto externo a la organización como interno. Es decir, además del usuario final del producto o servicio, cliente puede ser también el conjunto de los colaboradores de una

organización, pues unos empleados son asimismo clientes de otros empleados, ya que del buen trabajo de unos depende en gran parte el trabajo realizado por los demás

Según (R. Mateo, L. Bergés & M, Sabater, 2009) “un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización”.

Para ello una organización debe de tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. **Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
2. **Procesos:** Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
3. **Recursos:** Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
4. **Estructura Organizacional:** Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
5. **Documentos:** Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

En consecuencia operacionalizar el concepto implica, tal y como sostiene (Ismael Quintanilla & Tomas Bonavia, 1993) la integración práctica real en todos los niveles, desde los operarios hasta cúspide directiva.

2.3 CAPITAL HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD

Según Mincer citado por (Padilla, R., & Juárez, M., 2006) afirma que “el capital humano consiste principalmente en conocimientos y habilidades adquiridos a través de la educación formal e informal en el sistema educativo y en el hogar, y también por conducto del entrenamiento, la experiencia y la movilidad de la fuerza laboral. La formación de capital humano implica costos y beneficios, y ha sido estudiada ampliamente por la teoría económica. Los beneficios se expresan en términos de mayor producción o salarios. Éstos tienen un efecto de largo plazo, por lo que la formación de capital humano puede ser entendida como una inversión. El capital humano se deprecia a causa de la obsolescencia de conocimientos y habilidades, o del deterioro de la salud de la persona. El entrenamiento continuo es un mecanismo para combatir dicha depreciación”.

Según Booth y Snower citado por (Padilla, R., & Juárez, M., 2006) dicen que: “dominado por el constante y rápido cambio tecnológico, la adquisición de conocimientos y habilidades, permite que los trabajadores se adapten más fácilmente a nuevas exigencias en sus puestos de trabajo. Para que una empresa mantenga su competitividad en un entorno de continuos cambios en preferencias y tecnologías, se necesitan trabajadores capaces de cambiar e innovar rápidamente. La capacitación en la empresa es uno de los componentes principales de la inversión de un país en capital humano”.

Analizan métodos de involucrar los trabajadores en la gestión de la empresa, pasan revista a diversos autores que han hecho propuestas de aprovechar la experiencia y habilidades que van acumulando en el desempeño de su trabajo. Analizan la propuesta de Joseph Scalon, el cual expone que para tener un desempeño eficaz de los

trabajadores es necesario involucrarlos en la solución de los problemas. Para ello el punto de partida son las sugerencias que los trabajadores puedan realizar, las cuales deben ser evaluadas por los directivos de la empresa. En el caso de que las sugerencias analizadas son aceptadas y con ellas se obtienen buenos resultados, los beneficios que se obtengan deben tener efecto sobre la remuneración de los trabajadores. Este proceso es el que genera las innovaciones al interior de la empresa para incrementar el rendimiento (Ismael Quintanilla & Tomas Bonavia, 1993).

Lo anterior lleva a capitalizar la experiencia el recurso humano de la empresa para mejorar la gestión de la calidad. Los autores antes citados plantean que métodos de marketing interno o aplicado a la política de personal, los cuales son los Círculos de Calidad integrado por trabajadores y mandos medios de la empresa que analizan periódicamente problemas específicos viejos o nuevos y plantean soluciones.

Según Barrick, citado por (Ismael Quintanilla & Tomas Bonavia, 1993), un círculo de calidad “consiste en un pequeño grupo de empleados voluntarios y su supervisor, quienes han sido entrenados en la identificación y resolución de problemas, procedimientos de control estadístico y dinámica de grupos”.

Lo anterior supone de una política de administración que (Dessler, 2001) lo define como “las políticas y las practicas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos del personal o recurso humano que competen a un puesto de administración, que incluyen, reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar”.

Innovación de los procesos, ofrece las posibilidades de incrementar la productividad, la calidad y la capacidad para satisfacer mayores necesidades humanas. De esta manera, las innovaciones no sólo son importantes para aumentar la riqueza de las naciones, sino también para permitir que las personas realicen acciones que antes no estaban a su alcance” (CEPAL, 2000).

Las empresas deben de tener una teoría de su negocio y ésta tiene tres partes:

- Hacer supuestos acerca del ambiente de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología.
- Hacer supuestos sobre la misión específica de la organización.
- Hacer supuestos acerca de las competencias centrales que se necesitan para que la organización realice su misión.

Los supuestos relativos al ambiente definen porque se le paga a una organización. Los supuestos sobre la misión define lo que la organización considera que son resultados significativos; en otras palabras, definen como se ve a sí misma ejerciendo una influencia decisiva en la economía y sociedad en general. Finalmente, los supuestos relativos a competencias centrales definen en que tiene que sobresalir una organización a fin de mantener el liderazgo (Drucker, 1996).

Esta teoría del negocio de la empresa, continua afirmando Drucker, debe ser conocida y entendida por toda la organización, lo cual es fácil en los comienzos de una organización, “pero a medida que ésta prospera, tiene a dar por sentada su teoría, y cada vez tiene menos conciencia de ella. Entonces la organización se vuelve descuidada. Empieza a seguir las vías más fáciles. Empieza a buscar lo que es de conveniencia momentánea en vez de lo que es correcto. Deja de pensar. Deja de cuestionar. Recuerda las respuestas, pero ha olvidado las preguntas. La teoría del negocio se convierte en ‘cultura’. Pero la ‘cultura’ no reemplaza a la disciplina, y la teoría del negocio es una disciplina”.

Lo anterior implica que la teoría debe probarse y contrastarse permanentemente en la teoría hay que incorporar la habilidad misma para cambiar. Solo hay dos formas de hacer que la teoría no se vuelva obsoleta: abandonar periódicamente la teoría, preguntándose si se está en lo correcto conforme la evolución de los mercados y estudiando lo que ocurre con los que no son clientes de la empresa. La base pues de la

innovación en una empresa está en el análisis de la propia experiencia que el personal de la empresa va adquiriendo en su desempeño y el exámen y gestión que hace la misma. Las alternativas de soluciones pueden ser creadas o adaptadas de innovaciones que otros ya han hecho (Drucker, 1996).

La innovación como “la búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevos esquemas organizacionales”. Es entonces la innovación el proceso por el cual las empresas controlan y realizan actividades de diseño de producto y procesos de manufactura que son nuevos para ellas, aunque no necesariamente lo sean a nivel nacional o internacional (CEPAL, 2000).

La innovación o mejoramiento de los procesos internos está vinculado a la acción de una empresa empeñada por la gestión eficiente de su negocio es decir aquellas “que tienen un interés continuo por identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos para ofrecer el producto o servicio con la más alta calidad posible” (Summers, 2006).

2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El ámbito del tema de satisfacción del cliente es amplio y complejo y los estudios que sobre él se han hecho y se hacen son numerosos y con perspectivas y enfoques diversos. Como se trata de un tema que estudia la subjetividad es un constructo, es decir una construcción conceptual sobre un estado de ánimo fruto del nivel de cumplimiento o no de expectativas.

(Morales, V., & Hernández, A., 2004) hacen un resumen muy bien logrado de la evolución del concepto de satisfacción. Afirman que “se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han ido avanzando sus investigaciones, enfatizando distintos aspectos y variando su concepción. En los años setenta el interés por el estudio de la satisfacción

se incrementó hasta el punto de publicarse más de 500 estudios en esta área de investigación”.

La satisfacción implica:

- La existencia de un objetivo que el consumidor desea alcanzar.
- La consecución de este objetivo, sólo puede ser juzgada tomando como referencia un estándar de comparación.
- El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

Finalmente el proceso de satisfacción, conlleva hacia una integración de lo cognitivo y lo afectivo, es decir, primero se daría un procesamiento de la información y luego una respuesta afectiva, esto sería una conducta post-cognitiva, por el contrario, la postura pre-cognitiva sería cuando la respuesta afectiva precede a la cognitiva. Esto ocurriría cuando el usuario no tiene experiencia con el servicio y/o bien de consumo y, por lo tanto, carece de información sobre el mismo, así como en aquellas situaciones en las que los atributos sólo pueden evaluarse durante el acto de consumo y no previamente. Por lo tanto podemos apreciar que la respuesta afectiva no sólo se integra en la confirmación de expectativas y en la atribución causal, sino también en la teoría de la equidad. La satisfacción no sólo depende de costos y beneficios tangibles, sino también de cuestiones más intangibles como en el trato que dan los empleados a los usuarios (Morales, V., & Hernández, A., 2004).

2.4.1 RAZONES EMPRESARIALES PARA LA BÚSQUEDA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se entiende por satisfacción del cliente analiza el objetivo de dar servicio de calidad, el cual es fidelizar el cliente para desarrollar con ellos / ellas lazos más fuertes. Se plantean cinco razones para buscar este objetivo:

- Los clientes satisfechos volverán, mientras los insatisfechos no volverán;

- El cliente satisfecho hace propaganda y a la inversa;
- El cliente satisfecho es propenso a comprar otros servicios de la misma empresa;
- El cliente futuro es más propenso a información de otros clientes que información de publicidad;
- El cliente satisfecho desarrolla una actitud positiva hacia la empresa en general.

Las causas de insatisfacción del cliente pueden ser de cuatro tipos:

- Defectos de calidad del producto. Si el producto es de bajo valor habrá pocas quejas y a la inversa;
- Calidad deficiente del servicio;
- Mal trato hacia el cliente;
- Quejas no respondidas por reclamos planteados, que es el caso más grave (ESIC, 2008).

2.4.2 ASPECTOS CLAVES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA ESTE ESTUDIO

Del análisis conceptual sobre satisfacción del cliente se puede subrayar que los aspectos del trato y atención que la empresa da al cliente en su demanda dependen la satisfacción o no del cliente, sobre todo en clientes que tienen una larga relación comercial con la empresa que da el servicio. El nivel de satisfacción se considerará en relación a la fidelidad que el cliente tiene respecto de permanecer como tal o de ir sustituyendo los productos de la Droguería por productos de la competencia y cuál es la principal variable asociada a este cambio.

En consideración a ello se considerará en esta variable dimensiones como las siguientes:

- Respuesta a necesidades y peticiones particulares del cliente
- Trato al cliente

- Nivel de precios
- Acciones/omisiones que benefician/perjudican patrimonialmente al cliente
- Rapidez
- Presentación del producto

2.5 ESTUDIOS SOBRE COMPETITIVIDAD EN HONDURAS

En Honduras se ha realizado estudios sobre empresas hondureñas, pero en general y no en el campo de los productos farmacéuticos. Se ha identificado un estudio sobre el sector de las PYME, cuyo enfoque es la competitividad, realizado sobre estudio de casos, cuyas conclusiones relacionadas al tema se transcriben por su importancia.

En COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYME, el cual tiene un enfoque sistémico de la competitividad analizando el marco institucional, pero basándose en casos de estudios de pequeñas y medianas empresas, presenta recomendaciones como producto de los hallazgos de su estudio a nivel de las pequeñas y medianas empresas hondureñas. Las recomendaciones pertinentes sobre los temas de estudio de esta investigación, son:

- A fin de promover el uso de tecnologías apropiadas y competitivas, se propone invertir en nuevos patrones organizativos, diseño de productos, mercadeo, control de calidad, envase y embalaje.
- La generación de una masa de trabajadores calificados requiere vincular el sistema educativo al productivo, poniendo el acento en la formación vocacional y elaborando un nuevo diseño curricular que incluya a los empresarios en el diseño, ejecución y evaluación de programas de formación sectorial.
- Es indispensable promover el uso de sistemas de información, lo cual sería factible a través de las redes de información nacional y las representaciones de negocios, embajadas, etc.

Este estudio sobre las PYME, realizado en todo el istmo centroamericano respecto del uso de tecnologías concluyo que: “El desarrollo de las políticas tecnológicas y de desarrollo productivo muestra su avance más notable en Costa Rica, y está en un nivel intermedio en El Salvador, Guatemala y Panamá, y bajo en Honduras y Nicaragua” (CEPAL, 2001).

Esto muestra que las empresas Hondureñas están realizando los primeros pasos en búsqueda de una mejor competitividad en relación a economías de escala ya que se ven afectadas por los diversos factores que se presentan en este mercado, por lo que es importante implementar las recomendaciones planteadas con anterioridad, ya que sirven de guía para lograr la competitividad de la empresa en un mercado determinado.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

La investigación realizada tiene un enfoque cualitativo, en vista de que este “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010), con un método inductivo, orientada a estudiar el sentido y significado de las acciones que toman los clientes compradores de los productos farmacéuticos de Droguería KARNEL en función de la atención que la empresa les da, el cual es un elemento fundamental en la estrategia de negocio de ésta. Por consecuencia se estudian los procesos internos, analizándose el punto de vista que tienen los actores – clientes y empleados - que llevan a cabo esos procesos internos y los medios – materiales y conocimientos – que tienen para realizarlos.

Se optó por este enfoque porque:

- Se investiga el por qué y el cómo se toman decisiones y no responder preguntas cuantitativas: cuál, dónde, cuándo, cuanto, etc., por lo que va orientada a conocer la reacción de los clientes y del personal de Droguería Karnel.
- El propósito, en consecuencia, es explorar las percepciones de los clientes y el personal y describir la realidad – problema - tal como la experimentan, a fin de comprender diferencias y punto de coincidencia.
- El método permitió, por otra parte, responder las diferentes variables planteadas en el capítulo anterior basándose en las respuestas obtenidas en las técnicas de recolección de datos aplicadas, que se exponen más adelante.
- El método inductivo de la presente investigación permite desarrollar el estudio de una manera particular a una general, mostrando como los hechos particulares están conectados a un todo. El conocimiento que genera, proporcionará información que ayude a la toma de decisiones, para que el departamento administrativo y sus colaboradores tomen conciencia de su papel en el proceso

de innovación y adopten alternativas para el desarrollo de una mejora en la calidad de la prestación de servicios al cliente ya que ellos son los más capacitados para tomar estas decisiones. “El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se forman conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”. (Bernal, 2010).

La investigación requirió de obtener datos de:

- La percepción que tiene el personal medio y operativo de la empresa.
- La percepción de los clientes.
- La documentación de ventas de la empresa y de los procesos implicados.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definido el alcance de la investigación lo que se busca lograr de una forma sencilla y directa es responder a las preguntas de investigación junto con los objetivos a cumplir. Tomando en cuenta cada aspecto importante que genere una alternativa de desarrollo a la organización con el fin de obtener crecimiento y mejora continua.

A continuación se establecen las etapas más importantes en la realización del proceso de investigación.

3.2.1 ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En la primera etapa, se realizó un planteamiento del problema en el campo de estudio, creando un diseño de nuestros instrumentos de recolección de datos que en este caso son el cuestionario y la entrevista, con el fin de saber cuál es la percepción que tienen nuestros clientes y colaboradores en general, así como los gerentes y jefes de sección respectivamente sobre los aspectos relevantes para el proceso de modernización del área administrativa.

Segunda etapa, se seleccionaron todos los clientes activos con que cuenta actualmente la empresa y a todos los empleados del departamento administrativo, para determinar la muestra a la que fueron aplicados los instrumentos de recolección de dato.

Tercera etapa, se almacena la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de datos para ser analizada por medio de las diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de estudio.

Cuarta etapa, se presentan una serie de conclusiones acerca de la investigación, estableciendo un plan de acción a seguir junto con las herramientas administrativas necesarias recomendadas para crear una mejora en el área administrativa de la empresa, para lograr ventajas competitivas en el mercado nacional.

3.2.2 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

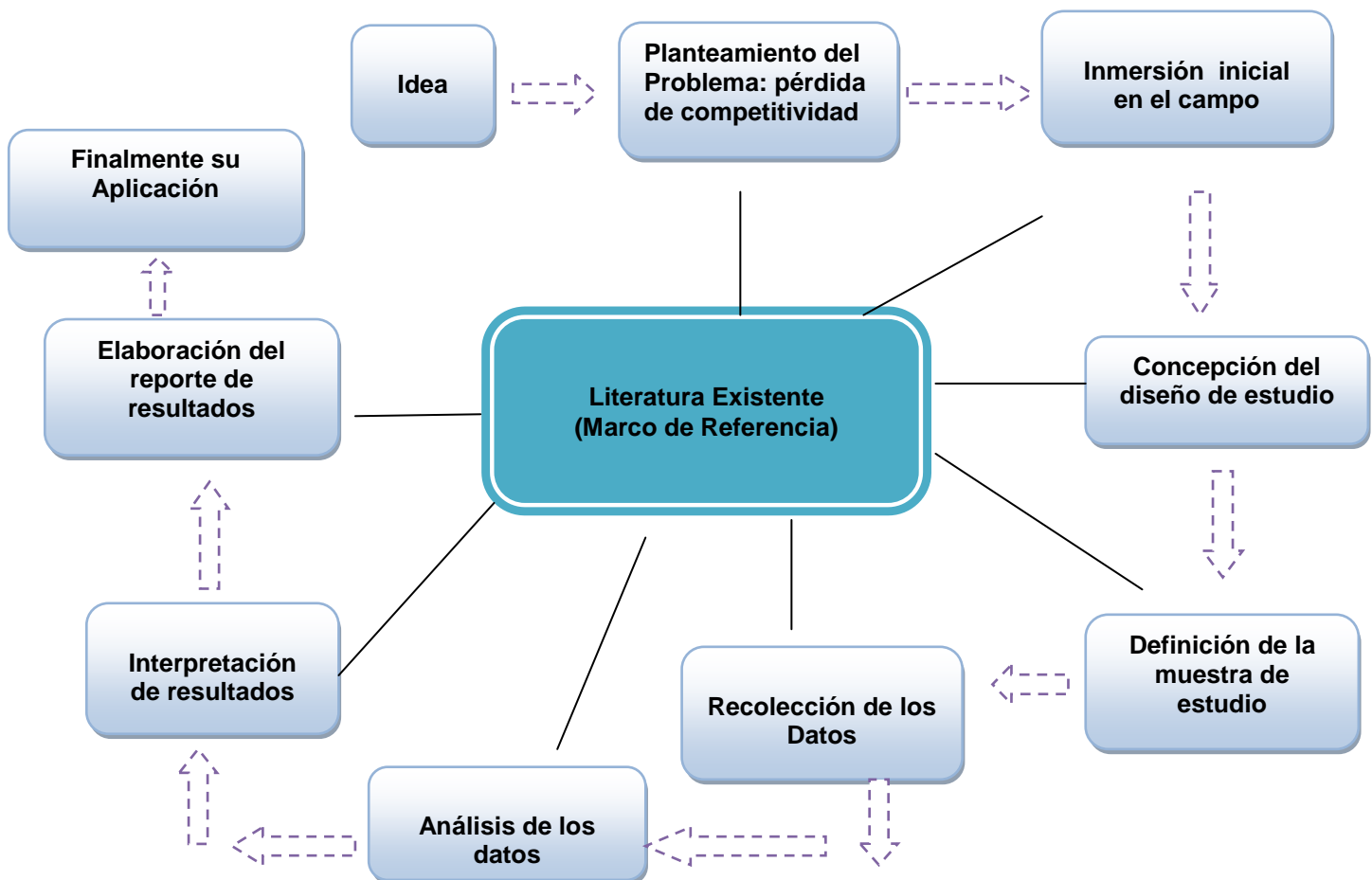


Figura 2. Esquema del diseño de la Investigación Cualitativa

3.2.3 POBLACIÓN

A efectos de precisar el universo de las farmacias clientes, el universo serán las farmacias que compran regularmente los productos, las cuales operativamente son las que adquieren de 100,000 a más Lempiras al año. Ellas significan el 75% de las ventas totales anuales. El total de las farmacias que constituyen este universo son 58. Las personas de la empresa que realizan los procesos de operación al cliente son: 21.

Una población es un grupo de personas, u organismos de una especie particular, que viven en un área geográfica, o espacio, y cuyo número de habitantes se determina normalmente por un censo (Pressat, 1977).

La investigación busca comprender la problemática de la competitividad de Droguería Karnel frente a otras Droguerías, para lo cual busca tener la percepción que sus clientes tienen de los servicios y atenciones que ella presta en la distribución de sus productos. Por otra parte, se busca identificar la situación de sus servicios internos, para lo cual se identifican variables asociadas a la satisfacción de sus empleados, sus medios y la percepción de los problemas en la atención al cliente, principalmente en el área administrativa involucrada en el proceso de venta.

Las unidades de estudio de la investigación son, entonces, por una parte, las farmacias que son clientes y compran los productos farmacéuticos que distribuye Droguería Karnel; y las personas que forman parte de la empresa que realizan los procesos de atención al cliente en la venta, facturación y despacho de los productos.

3.2.4 MUESTRA

Para la definición de la muestra se estableció una población finita tomándose en cuenta las farmacias y cadenas clientes que maneja la empresa y de esta manera poder dar respuesta a las variables de estudio planteadas.

El estudio se realizó por medio de una muestra probabilística cuyo tamaño se calculó a partir del listado de los clientes que en el año 2012 compraron productos de la droguería por más de 100,000 Lempiras cada uno.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que nos indica que es representativa; es decir, que para ser una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por lo tanto la validez de la generalización depende de la validez y el tamaño de la muestra (Moguel, 2005).

Para establecer una muestra representativa de los clientes de la empresa se realizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{58 * 1.645^2 * 0.08 * 0.92}{0.055^2(58 - 1) + 1.645^2 * 0.08 * 0.92} = 31$$

n = 31 Clientes

Tabla 1: Cálculo del Tamaño de la Muestra

Total de la Población (n)	58 Farmacias y Cadenas Clientes de Droguería Karnel
Intervalo de Confianza (Zx)	(1.645) ²
Proporción Esperada (p)	0.08
P-1 (q)	0.92
Precisión (d)	0.055

Para el estudio de las personas empleados de la empresa se consideran a todas: 21.

En vista de que para realizar la investigación utilizó un enfoque cualitativo con un método inductivo con un muestreo probabilístico, por lo que se utilizó la formula antes descrita obteniendo una muestra lo suficientemente representativa para realizar el estudio dando como resultado de $n= 31$ clientes de la empresa Droguería Karnel. Los criterios básicos que se toman en cuenta para obtener una información precisa es que la misma sea llenada por personas que puedan ayudar a tomar decisiones de mejora para el área administrativa de la empresa.

3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS APLICADOS

Para la recolección de datos se decidió establecer como primer instrumento el cuestionario dirigido a los clientes en general y como segundo instrumento la entrevista mediante cuestionario cerrado dirigido a los empleados de la empresa. Según los resultados obtenidos se proponen realizar una serie de herramientas que faciliten el logro efectivo de sus funciones; así como un mejor posicionamiento en el mercado nacional.

Como se trató de la entrevista y cuestionarios a dos poblaciones se planificó tener interrogantes que permitieran luego tener una visión de conjunto sobre los indicadores de percepción de pérdida de competitividad.

Los datos de las entrevistas y encuestas fueron tabulados en el programa SPSS el cual es un estándar en el tratamiento estadísticos de datos. Con él se obtuvieron los estadísticos descriptivos que permiten describir la centralidad y dispersión de las variables en estudio. Para el análisis entre variables se utilizan tablas de contingencia, está dirigido a ver la significación que hay entre ellas y la posibilidad de asociación que se postula.

3.3.1 ENTREVISTA

La entrevista mediante cuestionarios cerrados que se aplicó a los empleados de la empresa con el fin de obtener información directa de las actividades que dentro de ella se realizan. “La entrevista en profundidad puede definirse como una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación” (Cerón, 2006).

3.3.2 CUESTIONARIO

Se utilizó el cuestionario como medio de obtención de datos relevantes para saber cuál es la percepción que tienen los clientes de la empresa, como de los productos y servicios que se brindan.

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de la investigación. En general un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos (Bernal, 2010).

Por lo que para la construcción de los cuestionarios se partió de las preguntas de investigación las cuales fueron desagregadas en las variables contenidas en ellas y se seleccionaron indicadores para apreciar las dimensiones involucradas en las variables. Con ello se pudo generar datos necesarios para realizar el análisis respectivo y la relación de las variables independientes de estudio en su influencia en la variable dependiente.

La aplicación de los cuestionarios a los clientes ha sido completado por las personas que son sus interlocutores con la Droguería. Mediante conversaciones telefónicas, en vista del grado de confianza establecido.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realizar el proyecto de investigación se tomaron en cuenta las fuentes de información primarias, las fuentes de información secundarias y un auto diagnóstico de la organización empresarial.

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de información fueron obtenidas de entrevistas mediante cuestionario cerrados a los empleados de la empresa y cuestionarios dirigidos a los clientes.

Las fuentes primarias son datos históricos, documentos, entrevistas, y registros de testigos oculares, historias orales, diarios y expedientes originales. Son los resultados directos de un suceso o una experiencia y que se registran sin que el historiador necesariamente tenga la intención de utilizar posteriormente la referencia. Las fuentes primarias pueden proveer información imposible de proveer de otra forma (Salkind, 1999).

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para la corroboración documental de datos de las percepciones en cuanto a la pérdida de competitividad se recurrió a la revisión de documentos contables de la empresa a fin de aproximarse al movimiento histórico de las ventas de la empresa. Ello permite analizar cómo afectan los procesos poco eficientes en la atención al cliente. Así como información obtenida de libros electrónicos relacionados con el objeto de estudio por medio del uso del CRAI y consultas en internet.

“Las fuentes secundarias están más disponibles pero no son tan ricas en detalle como las primarias. Las fuentes secundarias de datos históricos son de segunda mano o al menos están alejadas un paso del suceso original” (Salkind, 1999).

3.4.3 AUTO DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Con fines de hacer un análisis de la organización de la empresa y su operación institucional se ha realizado un FODA y un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que sirve fundamentalmente para el control de la información y la aplicabilidad de los resultados de esta investigación.

3.5 MATRÍZ OPERATIVA DE VARIABLES

Para la operacionalización de las variables dependiente e independientes, contenidas en las preguntas de investigación, se proponen captar la información por medio de indicadores, los cuales se desagregan en la siguiente Tabla. Para cada indicador se propone el método que se empleará para capturar su información y el sujeto al cual se le solicitará la información.

Particularmente se analiza y cruzan las variables de satisfacción del cliente en relación a los servicios que recibe, su percepción de los mismos, en relación con otros competidores, y la percepción que tienen los miembros de la empresa con el proceso de atención al cliente.

Con preguntas compartidas entre las dos poblaciones se analiza la percepción de pérdida de competitividad.

Tabla 2: Matriz Operativa de Variables

Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores	Método de captura de información
¿Cómo afecta la limitada innovación tecnológica en los procesos internos y en la relación con el mercado?	Desarrollo de sistemas de la gestión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los procesos de compra de suministros, despensa, distribución y administración. • Descripción de los medios técnicos disponibles y procedimientos aplicados para la realización de cada proceso • Tiempo de duración de los procesos críticos: captación de pedidos, facturación, despacho 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a Gerente y jefes de sección. Revisión de documentos • Entrevista a Gerente y jefes de sección. Revisión de documentos • Entrevista a Gerente y jefes de sección. Revisión de documentos • Encuesta al personal.
¿Qué efectos de mantener baja la inversión en el desarrollo de los recursos humanos?	Desarrollo del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Formación (Días) recibida para cumplir en servicio • Nivel promedio de escolaridad. • Antigüedad • Satisfacción de los empleados: reconocimientos, incentivos, remuneración, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a personal. • Encuesta a personal. • Encuesta a personal. • Encuesta a personal.
¿Cuál es la percepción que	Precio de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de productos por los de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de una muestra a clientes

Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores	Método de captura de información
<p>tienen los clientes de la forma en cómo realiza la Droguería su oferta de productos farmacéuticos?</p>	<p>emblemáticos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente con los productos emblemáticos de la empresa 	<p>competencia Productos similares de la competencia y precios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de la calidad del producto: características. • Apreciación de la presentación: empaque, información del producto, etc. • Apreciación del precio • Rapidez en el despacho • Resolución de quejas • Atenciones extras recibidas • Devoluciones de productos • Quejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a una muestra de clientes. • Encuesta a una muestra de clientes • Encuesta a una muestra de clientes • Encuesta a una muestra de clientes • Encuesta a una muestra de clientes • Encuesta a una muestra de clientes • Encuesta a una muestra de clientes • Encuesta a una muestra de clientes
<p>¿Cuáles son los efectos de la centralidad empresarial en la toma de decisiones sobre la competitividad de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la escala de mandos. • Responsabilidades en la escala de mandos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de FODA • Revisión de documentación secundaria: Manuales, organigramas. Entrevista con Gerencia y mandos

Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores	Método de captura de información
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de herramientas de planificación y programación 	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias y periodicidad de comunicación. • Distribución de las metas por departamento y/o sección. • Control de cumplimiento. • Lineamientos de atención al cliente. • Métodos aplicados de satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> intermedios • Revisión de documentación: Ayudas de Memoria, Memorándum, circulares, etc. Entrevista con Gerencia y mandos intermedios. • Revisión de documentación Entrevista con Gerencia y mandos intermedios. • Revisión de documentación Entrevista con Gerencia y mandos intermedios. • Revisión de documentación Entrevista con Gerencia y mandos intermedios. • Revisión de documentación Entrevista con Gerencia y mandos intermedios.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El problema que se estudia es la pérdida de competitividad a la que está expuesta la empresa DROGUERIA KARNEL la cual tiene una estrategia de negocio de venta de productos farmacéuticos de bajo costo con una inversión baja de sus procesos empresariales. Las tres variables independientes que se estudian y sobre las cuales se ha recolectado datos para analizar su incidencia y la asociación estadística con la pérdida de competitividad son: desarrollo del capital humano; innovación tecnológica en los procesos internos; satisfacción del cliente.

Los hallazgos en cada una de las variables, por medio de los indicadores más significativos, se presentan de la forma siguiente:

4.1 EL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA

4.1.1 FORMACIÓN PROFESIONAL

La empresa cuenta con 21 personas en el área de administración, servicios y ventas. La formación que predomina es educación media (81%). En los puestos de servicios y bodega el nivel de escolaridad es de ninguna a nivel primario – 4 empleados (19%) - y en los puestos de ventas, contabilidad y administración la formación es media: 17 empleados, como puede apreciarse en la tabla y figura siguiente.

Tabla 3: Nivel de preparación académica según puestos de trabajo

Puesto de trabajo	Preparación académica culminada			Total
	Ninguna	Primaria	Secundaria	
Agente vendedor	1	0	0	1
Agente Vendedor	0	0	4	4
Agente Vendedor Viajero	0	0	1	1
Asistente Administrativo	0	0	1	1
Asistente de Bodega	0	2	0	2

Puesto de trabajo	Preparación académica culminada			Total
	Ninguna	Primaria	Secundaria	
Auxiliar Contable 1	0	0	1	1
Auxiliar Contable 3	0	0	1	1
Auxiliar Contable2	0	0	1	1
Cajera General	0	0	1	1
Conserje #1	0	0	1	1
Encargada de Facturación	0	0	1	1
Motorista	0	0	1	1
Recepción	0	0	1	1
Repartidor	0	0	1	1
Repetidor de Gira	0	0	1	1
Secretaria de Gerencia	0	0	1	1
Vigilante	1	0	0	1
Total	2	2	17	21

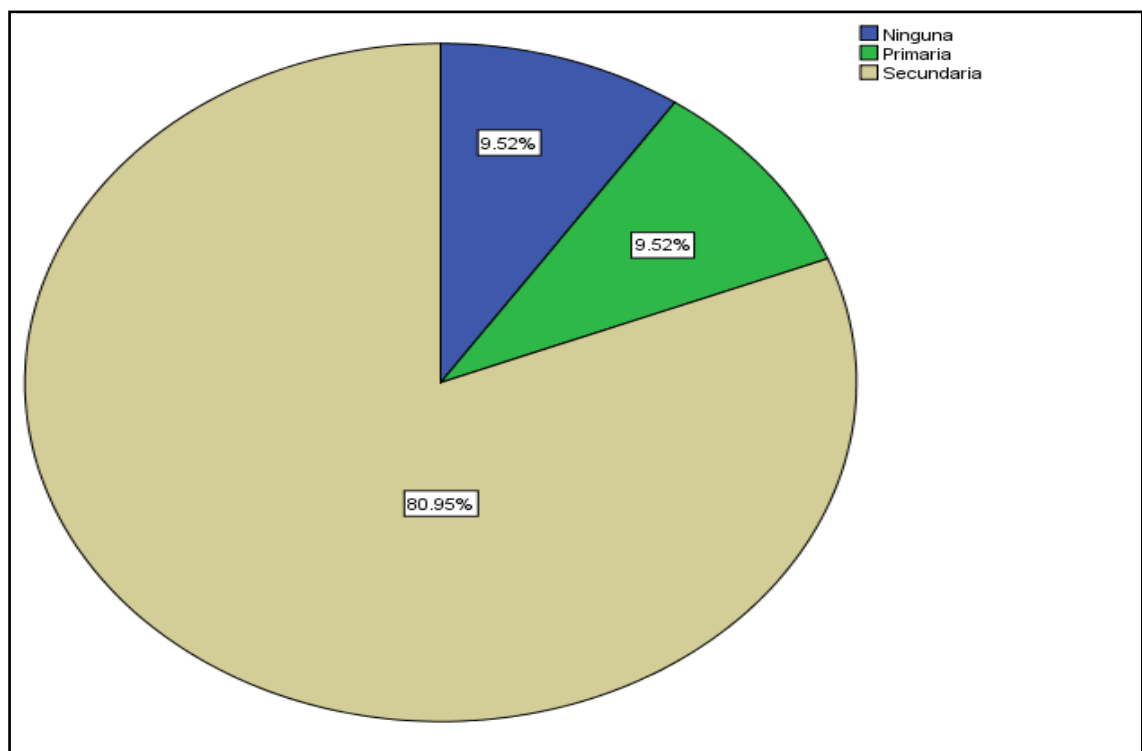


Figura 3: Formación académica de los empleados de distribución y administración de la Droguería.

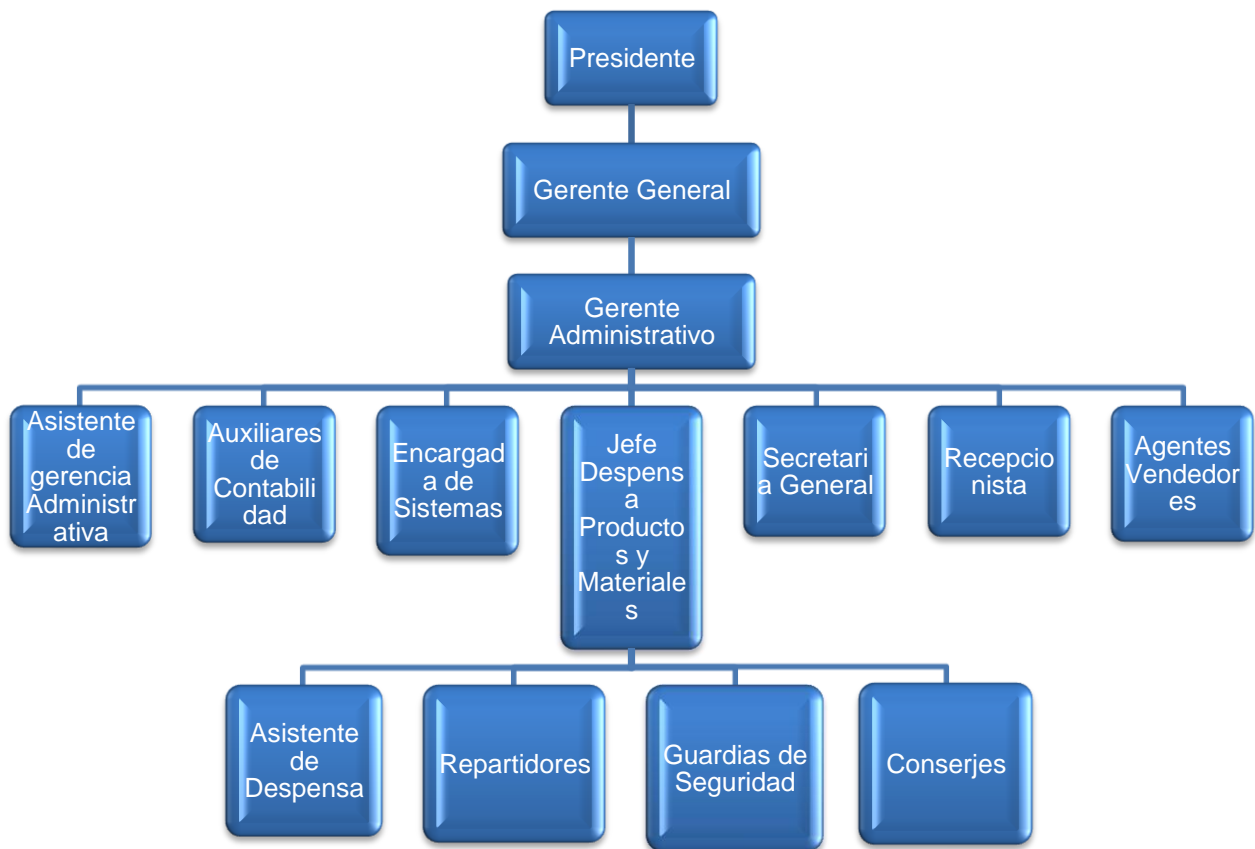


Figura 4: Organigrama de la Empresa Droguería Karnel

4.1.2 AÑOS DE TRABAJO

La empresa opera desde hace más de 40 años. La antigüedad de su personal revela que la retención es baja: el 55% tiene una antigüedad menor de 4 años y solo el 20% de los empleados tienen una antigüedad mayor a 9 años. El personal de mayor antigüedad son cuatro vendedores y un conserje que tienen entre 7 a 29 años. En cambio, el personal de administración, contabilidad y bodega es el más reciente.

Tabla 4: Años de trabajar en la empresa.

Número de años de trabajar	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1	1	4.8	5	5
1	3	14.3	15	20
2	2	9.5	10	30
3	3	14.3	15	45
4	2	9.5	10	55
5	1	4.8	5	60
7	4	19	20	80
9	1	4.8	5	85
11	1	4.8	5	90
27	1	4.8	5	95
29	1	4.8	5	100
Total	20	95.2	100	
No respondió	1	4.8		
Total	21	100		

4.1.3 CAPACITACIÓN EN SERVICIO PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES

Para cumplir con sus funciones 12 de los empleados (57%) han recibido capacitación por parte de la empresa, siendo principalmente el personal de contabilidad y administración, el de más nivel académico, como se ha señalado en la parte superior. El 43% restante, entre los cuales están los vendedores, no han recibido capacitación y ellos son el personal más antiguo y en contacto con la clientela de la Droguería, es decir el que lleva parte importante de los servicios.

Tabla 5: Capacitación recibida en funciones según puestos de trabajo

		Recibió capacitación para desempeñar sus funciones		Total
		No	Si	
Puesto	Agente vendedor	1	0	1
	Agente Vendedor	3	1	4
	Agente Vendedor Viajero	1	0	1
	Asistente Administrativo	0	1	1
	Asistente de Bodega	0	2	2
	Auxiliar Contable 1	0	1	1
	Auxiliar Contable 3	0	1	1
	Auxiliar Contable2	0	1	1
	Cajera General	0	1	1
	Conserje #1	0	1	1
	Encargada de Facturación	0	1	1
	Motorista	1	0	1
	Recepción	0	1	1
	Repartidor	0	1	1
	Repetidor de Gira	1	0	1
	Secretaria de Gerencia	1	0	1
	Vigilante	1	0	1
Total		9	12	21

4.1.4 INCENTIVOS

En su desempeño por eficiencia en el cumplimiento de sus funciones el 52.4% del personal manifiesta que ha recibido incentivos morales y materiales. El 47.6% manifiesta no haber recibido nunca incentivos. Entre este personal se cuenta el personal de mayor antigüedad de la empresa que como ya se señaló es el personal de ventas.

El tipo de reconocimiento principal es en la remuneración del empleado que 4 de ellos (19%) manifiesta haber recibido, el otro personal que percibió incentivos recibieron incentivos morales y premios.

Tabla 6: Años de trabajo e incentivos recibido por desempeño

Años tienen de trabajar en la empresa	Por su buen desempeño, usted ha recibido				Total
	Reconocimientos	Premio material	Remuneración	Ninguno	
Menos de 1	0	1	0	0	1
1	1	0	1	1	3
2	0	1	0	1	2
3	0	0	1	2	3
4	0	0	0	2	2
5	0	0	0	1	1
7	1	0	2	1	4
9	0	1	0	0	1
11	1	0	0	0	1
27	0	0	0	1	1
29	0	0	0	1	1
Total	3	3	4	10	20

Tabla 7: Incentivos recibidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Reconocimientos	4	19.0	19.0	19.0
Premio material	3	14.3	14.3	33.3
Remuneración	4	19.0	19.0	52.4
Ninguna	10	47.6	47.6	100
Total	21	100	100	

Puede concluirse que siendo las actividades de la empresa no muy especializadas el nivel de formación del empleado no requiere de un nivel superior. Sin embargo, por las características del tipo de producto que manejan, que si es especializado, el empleado requiere de tener información específica, además de la requerida para desempeñar sus funciones y atención al cliente, en función que es una empresa con certificación ISO 9001-2008, la cual implica una gestión de calidad en atención al cliente.

Como se ha visto la cantidad de empleados que ha recibido capacitación en servicios es un poco más que la mitad y el personal más antiguo – el de ventas - no ha recibido actualizaciones, por lo que la mejora continua en la comercialización y atención al cliente ha tenido muy pocas innovaciones, como se verá más adelante.

La empresa para contratar nuevo personal o personal de reemplazo recurre a contratar jóvenes de nivel medio a quienes practican un examen para ver su nivel de formación y revisa las calificaciones obtenidas en sus colegios. Con ello la empresa evita o reduce la formación en servicio.

Es importante también subrayar que el ambiente de satisfacción laboral no es el adecuado debido a los limitados incentivos existentes.

4.2 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA.

En general la inversión de la empresa en tecnología de procesamiento y transmisión de datos es bastante modesta como puede observarse en la tabla siguiente. Las 21 personas disponen de 5 computadoras.

En la empresa hay un número importante de empleados cuyas actividades se realizan manualmente, aun y cuando se podría suponer que para puestos de contabilidad la necesidad de disponer de medios electrónicos es ineludible, así también como en otras

áreas, como la bodega, para el control automatizado del stock, importante en productos farmacéuticos sujetos a vencimiento, lo cual ha ocasionado pérdidas.

Tabla 8: Tecnologías para realizar su trabajo según puesto de trabajo

		¿Dispone de alguna de las siguientes tecnologías para realizar su trabajo?				Total
		Computadora	Computadora en Red	Celular	Ninguna	
Puesto	Agente vendedor	0	0	5	1	6
	Asistente Administrativo	1	0	0	0	1
	Asistente de Bodega	0	0	0	2	2
	Auxiliar Contable 1	0	1	0	0	1
	Auxiliar Contable 3	0	0	0	1	1
	Auxiliar Contable2	0	0	0	1	1
	Cajera General	0	1	0	0	1
	Conserje #1	0	0	1	0	1
	Encargada de Facturación	0	1	0	0	1
	Motorista	0	0	1	0	1
	Recepción	0	0	0	1	1
	Repartidor	0	0	1	0	1
	Repetidor de Gira	0	0	0	1	1
	Secretaria de Gerencia	1	0	0	0	1
	Vigilante	0	0	0	1	1
Total		2	3	8	8	21

Además de la poca inversión en medios de procesamiento y transmisión de datos, los empleados que usan este tipo de medios señalan que todos los equipos son de antiguos a muy antiguos, sobre todo en el equipo de cómputo utilizado en el área de

contabilidad y administración. Como consecuencia los aplicativos que se utilizan, muchos de ellos ya no corren en aplicativos modernos.

El teléfono celular es el medio más utilizado y donde se invierte más, debido a que es la herramienta que apoya a los vendedores para la transmisión de los datos de pedidos a la oficina central. Sin embargo este procedimiento acusa también el carácter principalmente manual de las operaciones, ya que solo puede transmitirse un pedido a la vez, en vista que se transmite verbalmente y solo se cuenta con una persona encargada de la recepción y el registro de los pedidos lo hace de forma manual, su transferencia a otras áreas para su tramitación (autorización de crédito) y despacho también es manual.

Tabla 9: Calificación del equipo electrónico disponible.

Disponibilidad de tecnologías para realizar su trabajo	¿Cómo considera el equipo que utiliza para realizar su trabajo?			Total
	Muy antiguos	Antiguos	Modernos	
Computadora	0	2	0	2
Computadora en Red	2	1	0	3
Celular	0	4	4	8
Total	2	7	4	13

Los clientes de la Droguería al calificar la evolución de los servicios en el tiempo que tienen de comprar productos a la Droguería señalan esencialmente que los servicios no han variado (70%) desde 1970 y hay un significativo 20% que señalan que han desmejorado, que son los clientes más antiguos de la Droguería.

Es importante subrayar que un segmento de los clientes (10%) relativamente más recientes - 1997 al 2004 - afirma que los servicios mejoran.

Tabla 10: Cómo han variado los servicios al cliente

Año desde que es cliente	¿Cómo han variado los servicios que ha venido recibiendo			Total
	No han variado	Han desmejorado	Han mejorado	
1970		3.3%		3.3%
1972	3.3%			3.3%
1986	3.3%			3.3%
1987	3.3%			3.3%
1988	3.3%	3.3%		6.7%
1989	3.3%	3.3%		6.7%
1992				
		3.3%		3.3%
1993	3.3%	3.3%		6.7%
1994	3.3%			3.3%
1995	6.7%			6.7%
1996	3.3%			3.3%
1997			3.3%	3.3%
1999	3.3%			3.3%
2002			3.3%	3.3%
2003	3.3%			3.3%
2004	6.7%		3.3%	10.0%
2005	6.7%			6.7%
2006	3.3%			3.3%
2007	3.3%			3.3%
2008	3.3%			3.3%
2009	3.3%	3.3%		6.7%
2010	3.3%			3.3%
Total	70.0%	20.0%	10.0%	100.0%

La calificación que dan los clientes a los servicios de la Droguería frente a los de la competencia de donde ellos se abastecen es coherente también, sin embargo hay una variación importante al compararse los servicios con otras Droguerías, ya que el 29% juzga que los servicios están por debajo de la competencia.

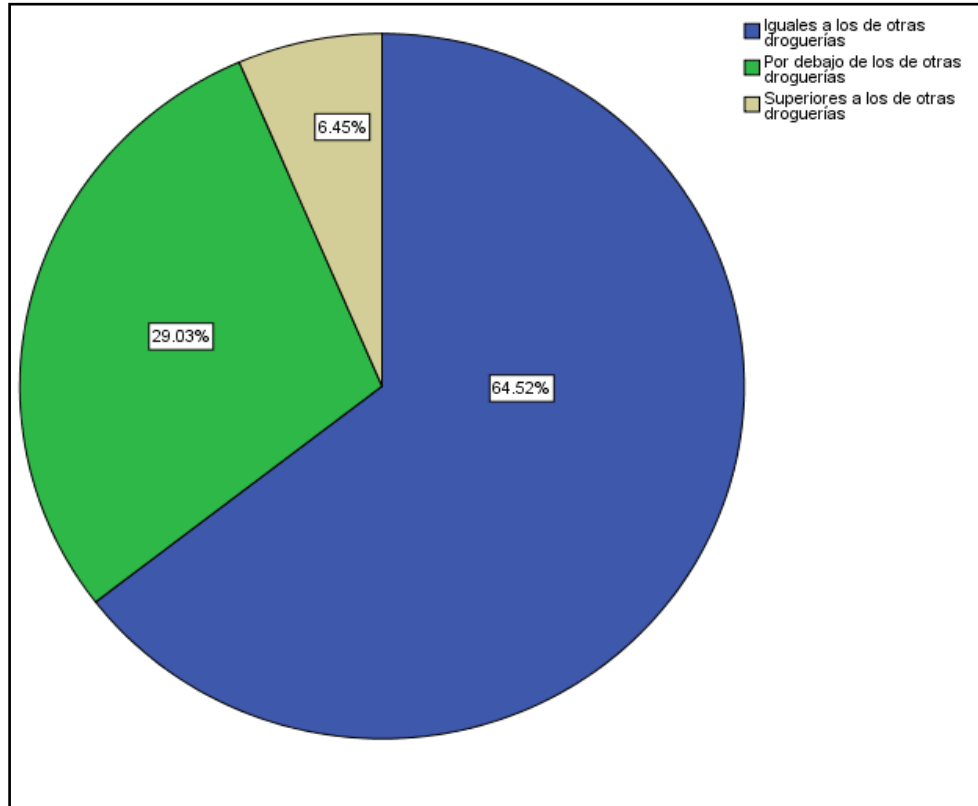


Figura 5: Comparación de los clientes de la Droguería frente a los de la Competencia.

Puede concluirse que los servicios de la Droguería en la atención al cliente, han tenido poca variación, lo cual se evidencia en la baja inversión que tiene la Droguería en los equipos que apoyan sus procesos internos y la poca innovación en el servicio, sobre todo en el sistema de ventas en donde los vendedores son los que han recibido menos capacitación en servicio para la atención del cliente. La práctica de la mejora continúa con innovaciones de servicio al cliente es una medida no incorporada en la gerencia de la empresa.

4.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Al estudiarse la satisfacción del cliente desde los tópicos del precio / calidad de los productos y la prontitud en el servicio de entrega hay evidencias de un segmento de

clientes próximo al 40% que está insatisfecho. Es decir, hay una insatisfacción de un volumen importante – que no se tiene conocimiento desde cuando crece – que en el caso de los precios según la calidad es del 41.9% y en el caso del servicio de entrega es del 37.8%. Como puede percibirse esta insatisfacción es frente a la forma en cómo la empresa sirve al cliente.

Tabla 11: Nivel de satisfacción en cuanto al precio que paga según la calidad

	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	13	41.9
Satisfecho	18	58.1
Total	31	100

Tabla 12: Nivel de satisfacción con el proceso de despacho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy insatisfecho	4	12.9	12.9	12.9
Insatisfecho	8	25.8	25.8	38.7
Satisfecho	19	61.3	61.3	100.0
Total	31	100.0	100.0	

El nivel de insatisfacción de los clientes respecto de la entrega de los pedidos solicitados es consistente también con la percepción que tienen los empleados. En efecto los empleados opinan que el proceso en donde más se pierde tiempo o hay una utilización no muy eficiente del tiempo, es el despacho de los productos. Aunque hay variaciones en la cantidad de tiempo que se pierde, es en el despacho en donde se concentran las opiniones (85.7%).

Tabla 13: En qué proceso se pierde más tiempo en la atención al cliente

Procesos	Cuánto tiempo se pierde			Total
	Poco	Algo	Mucho	
Pedido	0	1	0	1
Facturación	1	1	0	2
Despacho	7	8	3	18
Total	8	10	3	21

En cuanto a la calificación de la calidad intrínseca de los productos distribuidos esta alcanza un nivel de aceptación bastante alto, es decir, la insatisfacción esta marcadamente señalada con la organización del servicio de la empresa y no con la calidad del producto.

Tabla 14: Calificación de la calidad de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regular	2	6.5	6.5	6.5
Bueno	27	87.1	87.1	93.5
Excelente	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

4.4 EFECTOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD

Tanto los empleados como los clientes tienen percepciones coincidentes en cuanto a que hay una pérdida de cuota de mercado de la Droguería.

En cuanto a las variaciones en el comportamiento que se aprecian en la clientela de la Droguería, el 71.4% de los empleados opinan, que hay decrecimiento de la clientela, aunque no afirma que este sea severo pero si hay un proceso. Muy pocos opinan que la clientela crece (4.8%).

Tabla 15: Comportamiento de la clientela de la Droguería

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Tiende a crecer	1	4.8	4.8
	Se mantiene	5	23.8	28.6
	Pocos se van	13	61.9	90.5
	Muchos se van	2	9.5	100.0
	Total	21	100.0	

Vistos los productos en el mercado frente a la competencia de productos similares de otras Droguerías, la percepción es que otras empresas distribuidores están logrando espacios que antes tenía la Droguería KARNEL. Ello significa que hay clientes que ahora ya no se abastecen totalmente de los productos de la Droguería, sino que buscan alternativas de precio en productos que antes adquirían. Las cifras sustitución no son alarmantemente altas, pero si ponen de manifiesto pérdida de competitividad.

Tabla 16: Posicionamiento de los productos en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocos productos son sustituidos por la competencia	13	61.9	61.9
	Los productos de la Droguería mantienen su mercado	8	38.1	100.0
	Total	21	100.0	

Hay que señalar que la clientela de la Droguería que reduce su competitividad más fuertemente son los clientes de mayor antigüedad y los clientes recientes. Entre los primeros el 50% de ellos está acudiendo a la competencia y entre los segundos el 46.6%.

Tabla 17: Productos que distribuye la droguería que mejor los compra en otra droguería según la antigüedad del cliente

		Hay productos que distribuye la droguería que mejor los compra en otra droguería		Total
		No	Si	
Año (agrupado)	Viejo	1	1	2
	Medio	8	5	13
	Reciente	8	7	15
Total		17	13	30

Una de las razones por las cuales la Droguería pudiera estar reduciendo su participación en el mercado y sus clientes acudiendo a la competencia, es el tiempo de recepción de los pedidos: el 43.33% de los clientes que expresaron su opinión dicen que la Droguería es más lenta que su competencia; solo una muy pequeña proporción la califica de más rápida.

Los clientes más antiguos son en su totalidad los que señalan que la Droguería es más lenta y también son los que expresan mayor insatisfacción.

Tabla 18: Comparación de tiempo de entrega del pedido respecto de la competencia

Antigüedad del cliente		Compare con otras droguerías el tiempo desde que hace el pedido hasta que lo recibe			Total
		Es igual al de otras droguerías	Es más lento que el de otras droguerías	Es más rápido que el de otras droguerías	
	Viejo	0	2	0	2
	Medio	7	6	0	13
	Reciente	7	5	3	15
Total		14	13	3	30

4.5 ASOCIACIONES ESTADÍSTICAS ENTRE LAS VARIABLES

La única relación positiva fuerte entre variables que se encontró es la que existe entre la falta de atención (indicador de la variable independiente satisfacción del cliente) y la variable dependiente pérdida de competitividad (el cliente acude a abastecerse en la competencia).

La prueba Chi – cuadrado asumió un valor inferior a 0.05 – como puede apreciarse en la columna cuarta de la tabla de Prueba de Chi – cuadrado -, lo cual rechaza la hipótesis nula de que no hay relación, por lo tanto, acepta la hipótesis alterna que es la asociación de variables independientes y la dependiente que se presentan en la tabla de contingencia de “Sustitución de productos de la Droguería por falta de atención al cliente”.

Tabla 19: Pruebas de Chi-cuadrado

Coeficiente	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.000 ^a	2	.000
Razón de verosimilitudes	42.165	2	.000
Asociación lineal por lineal	25.676	1	.000
N de casos válidos	31		

a. 3 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .84. Tabla de SPSS

Como se puede observar en la tabla de contingencia siguiente hay trece clientes (42%) que la falta de atención les lleva a abastecerse en la competencia ya sea varias o pocas veces. La falta de atención en el pedido que hace el cliente es un problema de los procesos internos de la empresa que pueden estar asociados o causados por múltiples factores, algunos de los cuales han quedado estudiados y en donde es evidente que hay problemas tanto en el desarrollo del capital humano, el equipamiento y proceso de tramitación del despacho de los pedidos.

Tabla 20: Sustitución de productos de la Droguería por falta de atención al cliente

Productos que distribuye la droguería que mejor los compra en otra droguería	Por falta de atención alguna vez ha optado por abastecerse con otro			Total
	Varias veces	Pocas veces	Nunca	
No	0	0	18	18
Si	2	11	0	13
Total	2	11	18	31

En conclusión, la pérdida de competitividad, expresada como pérdida progresiva de clientes, está asociada a la falta de capacidad de la empresa de dar servicios al cliente según la demanda de adquisición que tiene la empresa.

4.6 AUTO DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

4.6.1 ANÁLISIS FODA

Este análisis permite trabajar con toda la información que poseemos de la empresa, representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual se compete.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de este análisis, podrán ser de gran utilidad en el capítulo siguiente y en el plan de acción que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas a las mejoras administrativas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas de la empresa en el mercado en el cual compete.

Aquí es donde aprovecharemos esas oportunidades para minimizar o anular nuestras amenazas, que no tienen ningún o poco control directo de parte de la empresa.



Figura 6: Análisis FODA.

Un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) proporciona un panorama de la situación de una empresa, y es un componente esencial de la elaboración de una estrategia bien ajustada a la situación. Las dos partes más importantes del análisis FODA son:

- Sacar conclusiones sobre la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre la situación general de la empresa.
- Actuar conforme a dichas conclusiones para que la estrategia de la compañía se ajuste mejor a sus fortalezas y oportunidades de recursos, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas (Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble, 2008).

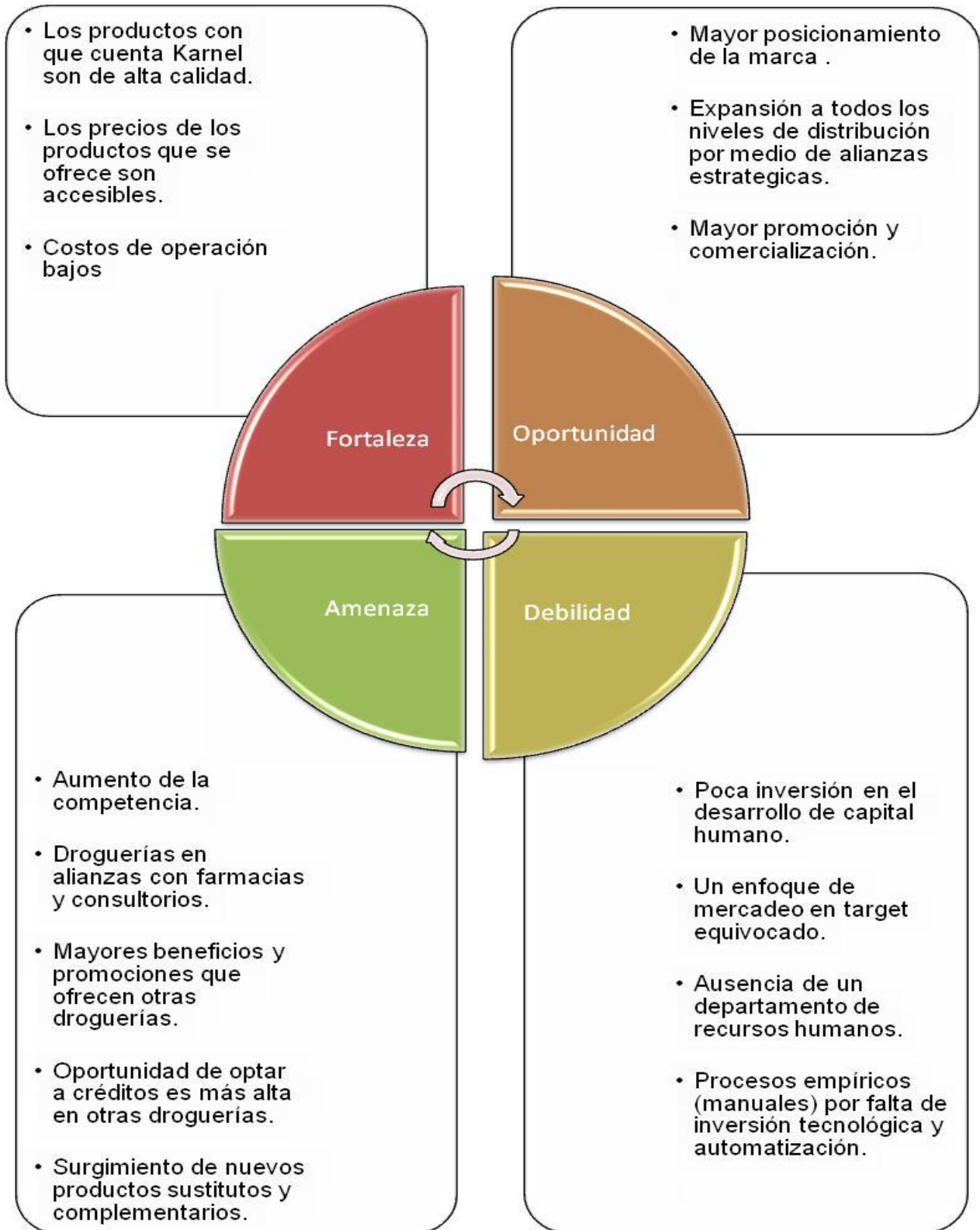


Figura 7: Análisis FODA de la empresa.

4.6.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

1) PODER DE LA COMPETENCIA

- **Número de competidores con recursos y capacidades similares:** El número de competidores es muy extenso, ya que se compete con un mercado nacional e internacional, ésta en la actualidad representa la fuerza más importante ya que existe una lucha por captar el mercado.
- **Tasa de crecimiento del sector industrial:** La industria crece aceleradamente creando competidores más agresivos por lo que las técnicas innovadoras son un factor clave de supervivencia.
- **Diferenciación del producto o servicio o lealtad de marca:** Los clientes del mercado farmacéutico no son muy fieles ya que existe una cantidad de productos sustitutos a su disposición.

Los principales factores que afectan la competencia en la industria farmacéutica son:

- No representa un alto costo para los clientes cambiar de marca.
- Mucha presencia de competidores internacionales.
- El grado de diferenciación de los productos es bajo.
- Disputa por captar la preferencia de los compradores.

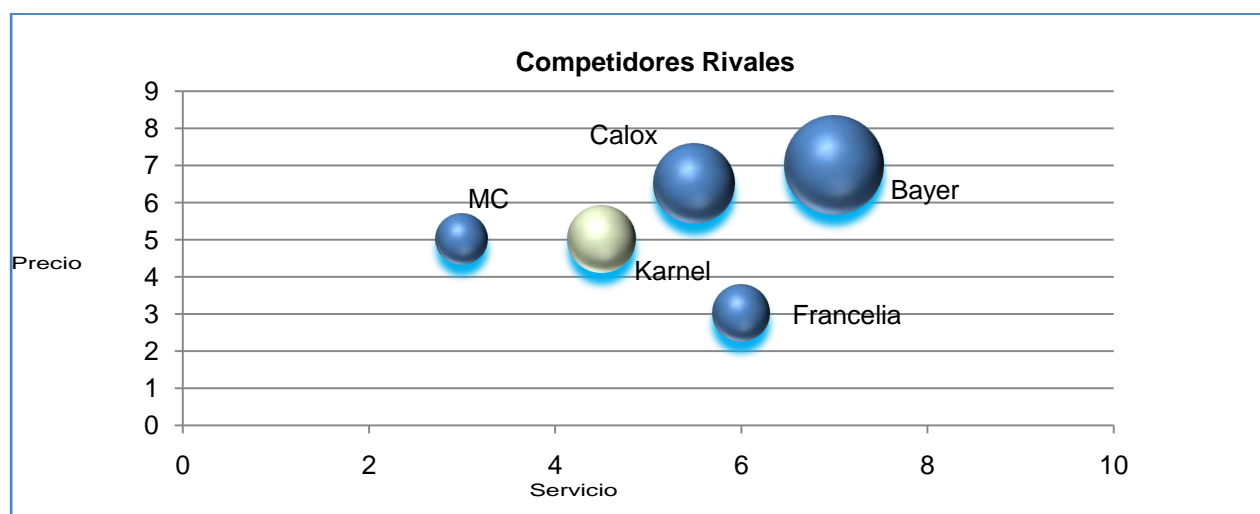


Figura 8: Competidores Rivales.

2) PODER DE EMPRESAS ENTRANTES

Esta fuerza dentro de este entorno farmacéutico es poco frecuente, ya que la competencia se realiza con empresas posicionadas dentro del mercado, debido al alto nivel competitivo, el mercado es poco atractivo para el acceso a nuevos competidores.

3) PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES O FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Los proveedores tienen un alto grado de imposición, ya que solamente se cuenta con dos, lo que nos vuelve distribuidores exclusivos de ellos, teniendo un poder de negociación en cuanto al precio de los productos, ya que estos no tienen sustitutos para nosotros.

4) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS BENEFICIADOS

Los clientes realizan compras a grandes volúmenes para obtener precios más bajos y mayores bonificaciones, teniendo un mayor poder de negociación las cadenas, ya que estas garantizan la colocación del producto en diversos puntos de venta dentro de todo el territorio nacional y cuentan con un respaldo financiero.

5) PODER DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existe una amplia gama de productos sustitutos dentro del mercado nacional especialmente con los productos genéricos y populares que se ofrece, ya que estos son fácilmente sustituidos, por lo que se debe de trabajar en su constante preferencia en el mercado.

De lo anterior podemos considerar que:

- El poder de la competencia es muy alto;
- El poder de empresas entrantes es muy bajo;
- El poder de negociación de los proveedores es muy alto;
- El poder de negociación de los beneficiados es muy alto;
- El poder de productos sustitutos es muy alto.

Por lo que se concluye que los competidores y beneficiados juegan un papel importante en el mercado nacional. Los primeros en su lucha por acaparar el mercado, los segundos por la necesidad de obtener beneficios a través de mejores negociaciones y

acompañando a esto está el fácil acceso a los productos sustitutos. Esto confirma el por qué de un plan de mejora administrativa orientado al fortalecimiento competitivo.

4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.7.1 CONCLUSIONES

- La Droguería KARNEL en su función de distribución no requiere de un nivel de especialización de su personal. Sin embargo, por las características del tipo de producto que manejan, que si es especializado, el empleado requiere de tener información específica, además de la requerida para desempeñar sus funciones y atención al cliente, en función que es una empresa con certificación ISO 9001-2008, la cual implica una gestión de calidad en atención al cliente.
- Puede concluirse que los servicios de la Droguería en la atención al cliente, han tenido poca variación o mejora lo cual se evidencia en la baja inversión que tiene la Droguería en los equipos que apoyan sus procesos internos, la poca innovación en el servicio, sobre todo en el sistema de ventas en donde los vendedores son los que han recibido menos capacitación en servicio para la atención del cliente. La práctica de la mejora continua con innovaciones de servicio al cliente puede ser una medida no incorporada en la gerencia de la empresa.
- El nivel de insatisfacción de los clientes respecto de la entrega de los pedidos solicitados es consistente con la percepción que tienen los empleados. En efecto los empleados opinan que el proceso en donde más se pierde tiempo o hay una utilización no muy eficiente del tiempo, es el despacho de los productos.
- En cuanto a su competitividad hay la percepción que otras empresas distribuidoras están logrando espacios que antes tenía la Droguería KARNEL. Ello significa que hay clientes que ya no se abastecen totalmente de los productos de la Droguería, sino que buscan alternativas de precio en productos que antes adquirirían. Las cifras sustitución no son alarmantemente altas, pero si ponen de manifiesto pérdida de competitividad.

- Es concluyente estadísticamente que la pérdida de competitividad, expresada como pérdida progresiva de clientes, está asociada a la falta de capacidad de la empresa de dar servicios al cliente. Por su parte la capacidad de la empresa para dar servicios oportunos al cliente está asociada a las variables de innovación de sus servicios, los cuales requieren de inversión en el desarrollo de su capital humano.

4.7.2 RECOMENDACIONES

La empresa por ser certificada con la norma ISO 9001-2008 debe hacer una revisión de las herramientas de la gestión de calidad, en especial de:

- 1- **Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- 2- **Procesos:** Determinar e implementar los procesos, actividades y procedimientos para la realización del servicio, alineados al logro de los objetivos de gestión de calidad, definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
- 3- **Recursos:** Definir el equipo y/o maquinarias necesarias para la prestación del servicio y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
- 4- **Estructura Organizacional:** Definir el flujo de la comunicación dentro de la organización.

Ya que la pérdida de competitividad está asociada más que todo a la forma en la cual se desarrollan sus procesos internos, es determinante poner mucho ímpetu en estos puntos.

CAPÍTULO V. APLICABILIDAD

5.1 PAQUETE DE HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE DROGUERÍA KARNEL

5.2 INTRODUCCIÓN

5.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.3.1 ESTRATEGIAS

5.3.2 LÍNEAS DE ACCIÓN

5.3.3 HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA

5.3.4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

5.4 PRESUPUESTO

5.5 VIABILIDAD

5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

5.7 EVALUACIÓN Y MONITOREO

5.8 CONSIDERACIONES FINALES

5.2 INTRODUCCIÓN

El diagnóstico realizado permite afirmar que los problemas de pérdida de competitividad de Droguería Karnel, están en gran parte generados en su proceso de recepción, facturación y despacho de los pedidos de la clientela y que entre más antigua es la clientela más alta es la insatisfacción.

Los problemas de falta de atención a la clientela derivan de los procesos internos de la Droguería, los cuales se han mantenido casi sin variación desde que se estableció hace más de treinta años, lo cual se refleja en su carencia de medios para el procesamiento y transmisión de datos y la persistencia de métodos manuales. El entorno en que se desenvuelve la Droguería ha variado, pero la empresa no, lo cual causa un desajuste que también contribuye a su pérdida de competitividad de su opción de negocio de productos farmacéuticos.

Resulta también evidente que la falta de innovación, está relacionada con la falta de capacitación y estímulo del capital humano de la empresa. La experiencia práctica que el personal ha acumulado, de otra parte, no ha sido hasta ahora tomado en cuenta por la gerencia, por lo que este capital de experiencia práctica en el conocimiento y comportamiento de la clientela no se capitaliza en innovaciones en el servicio al cliente. La propuesta de herramientas contenidas de este capítulo van dirigidas a enfrentar estos problemas desde una óptica de costo efectividad para realizar una actualización del concepto de negocio de la Droguería Karnel.

En breve esta propuesta está formada por las siguientes líneas de acción:

- Realización de un Benchmarking de las mejores prácticas en la comercialización de productos farmacéuticos, el cual se propone ejecutar con la consulta a empresas que actúan en el sector; con la clientela y con los empleados de la Droguería.
- Elaboración de un protocolo interno para la comercialización que guie y norme el proceso interno de atención de pedidos, facturación y despacho. Dicho Protocolo estará concebido como una guía que se revisa y ajusta periódicamente a la variabilidad de la competencia y comportamiento del mercado.
- Creación de un departamento de Recursos Humanos que involucre a todo el personal a participar en la implementación de estas herramientas, así como a la selección idónea del personal para evitar niveles tan altos de rotación que nos generen costos.
- Adquirir un sistema tecnológico competente con las necesidades de la empresa que nos ayuden a la mejor toma de decisiones, en tiempo y costo.
- Identificar medios electrónicos que faciliten, por una parte, al personal del área de comercialización para realizar el procesamiento oportuno y, por otra parte, a la clientela poder tener acceso directo a formalizar sus pedidos y conocer el estado de procesamiento de los mismos.
- Capacitar al personal en el protocolo que se defina como producto del benchmarking que se realiza para su aplicabilidad. Ello no implicará una

capacitación puntual, sino la instalación de un medio que permita periódicamente la revisión del Protocolo con las sugerencias prácticas que el personal realiza como fruto de la aplicación que se hace y los resultados o problemas que se van presentando.

5.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.3.1 ESTRATEGIAS

- Identificar las mejores prácticas de ventas que son aplicadas por otras empresas distribuidoras para adaptarlas a la práctica de la Droguería.
- Mapear alternativas de transferencia de datos de bajo costo aplicables a las condiciones de la empresa.
- Crear alianzas de venta con el personal de las farmacias y cadenas para impulsar el producto así el consumidor final.
- Desarrollar talleres de capacitación con el personal, para fortalecer sus capacidades y habilitarlos en nuevas prácticas de atención al cliente.

5.3.2 LÍNEAS DE ACCIÓN

Tabla 21: Líneas de acción

Líneas	Medio	Resultado
Realizar un Benchmarking de buenas prácticas de empresas distribuidoras de productos farmacéuticos.	Entrevistas con la clientela y empresas distribuidoras de productos para intercambio de experiencias.	Identificadas prácticas exitosas en el levantamiento, procesamiento y entrega de pedidos.
Elaborar y validar el protocolo del proceso de ventas.	Trabajo de gabinete reuniones con la gerencia de la compañía.	La empresa ha tomado la decisión de adoptar un protocolo para mejorar el procesamiento de

Líneas	Medio	Resultado
		pedidos.
Contratar el personal idóneo para crear un departamento de Recursos Humanos.	Empresa de empleos para crear el perfil del puesto y base a este contratar el personal.	La implementación de estos procesos tiene mejores resultados.
Investigar software para el procesamiento de datos internos de la empresa	Mapeo de alternativas de software.	Se identificaron alternativas de bajos costos y efectividad para el procesamiento de datos internos, que nos ayudara a la mejor toma de decisiones.
Investigar medios y software adaptable para la transferencia y procesamiento de pedidos.	Mapeo de alternativas en compañías de telefonía y software.	Se identificaron alternativas de bajo costo y efectividad de transmisión de datos que ahorra tiempo y organiza de mejor forma el envío, recepción y facturación de los pedidos.
Identificar y cotizar alternativas de páginas Web interactivas con la clientela.	Diseño de términos de referencia para obtener ofertas de diseño.	La gerencia tiene datos para tomar decisiones para hacer la contratación de diseño e implementación de la página.
Capacitación del personal en la aplicación del protocolo y uso de herramientas.	Talleres de capacitación utilizando un protocolo desarrollado.	Los empleados tienen nuevos conocimientos y habilidades para la satisfacción del cliente.

5.3.3 HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA

La Droguería después de implementar estas acciones, tendrá instalado un proceso de Benchmarking regular sobre la base de un Protocolo de atención de pedidos sujeto a la revisión periódica que harán los empleados, guiados por el departamento de recursos humanos y el personal directivo. Estas reuniones funcionarán en el marco de Círculos de Calidad.

5.3.4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

La propuesta planteada trae consigo beneficios que genera un mejor posicionamiento de la estrategia actual aplicando su mejora en cada uno de los puntos siguientes:

Tabla 22: Beneficios de la Propuesta

Concepto	Beneficios de la Propuesta
Competencia extranjera (precio)	La modernización de los procesos permitirá competir en economías de escala. Reducción de precio final mediante dilación de costos por volumen. Captación de nuevos clientes sensibles al precio.
Competencia local (precio)	Permite manejar una ventaja en costos y servicios contra compañías menos eficientes. Nuevas oportunidades de captar clientes (demanda elástica). Fomenta una salida rápida del mercado de competidores no preparados al cambio.
Velocidad de entrega	Genera una ventaja competitiva al reducir los tiempos de entrega a clientes. Aumenta la velocidad de reacción. Mayor velocidad en rotación de inventarios.
Servicio	El proyecto permite desarrollar servicios mas eficientes. Menor perdida de tiempo Mayor satisfacción de los clientes.

Concepto	Beneficios de la Propuesta
Procesos	Más modernos y automatizados. Disminución del tiempo ocioso.
Mercado	La estrategia escogida permite penetrar mercados actuales y desarrollo de nuevos mercados.
Satisfacción de los clientes	Un cliente satisfecho generará una relación de fidelidad con el proveedor. Genera otra forma de propaganda (de boca en boca).
Aplicación	Es adaptable a la estructura actual de la organización (dilación de costos) y fortalece las competencias centrales para crear ventaja competitiva.
Recurso Humano	El proyecto presenta nuevos desafíos y es una oportunidad de crecimiento para todos los integrantes. Motiva a toda la organización. Capacitaciones adicionales que reducen el pago de horas extras. Mayor desempeño con menor tiempo trabajado (desempeño y eficiencia).
Utilidad	Mejora la rentabilidad de la organización y la posición estratégica.
Crecimiento	El proyecto permite un crecimiento sostenido para desarrollar inversiones futuras.

5.4 PRESUPUESTO EN LEMPIRAS

Tabla 23: Presupuesto en lempiras

Líneas	Acciones	Costo Lempiras
Realizar un Benchmarking de buenas prácticas de empresas distribuidoras de productos	Designación de un responsable de coordinar el proceso de Benchmarking	50,000.00

Líneas	Acciones	Costo Lempiras
farmacéuticos.	Reuniones con empresas Reuniones con clientes Reuniones internas del personal Sistematización de los resultados de las reuniones	
Elaborar y validar el protocolo del proceso de ventas.	Formular el Protocolo Presentación y discusión con la Gerencia.	15,000.00
Seleccionar el personal idóneo para la creación del departamento de recursos humanos.	Designar una empresa de contrataciones responsable de la selección.	5,000.00
Seleccionar el software compatible con el servidor para el procesamiento de datos internos.	Designar una empresa de software para la ejecución de un sistema especializado	60,000.00
Investigar medios y software adaptable para la transferencia y procesamiento de pedidos.	Elaboración de pliego para la presentación de opciones a empresas especializadas.	2,500.00
Identificar y cotizar alternativas de páginas Web interactivas con la clientela.	Elaboración de pliego para la presentación de opciones a empresas especializadas.	2,500.00
Capacitación del personal en la aplicación del protocolo y uso de herramientas.	Realización de dos talleres de capacitación con personal de la empresa para la aplicación del Protocolo.	25,000.00
	Realización de reuniones	20,000.00

Líneas	Acciones	Costo Lempiras
	trimestrales para revisión y evaluación de la aplicabilidad del Protocolo.	
Costo Total en Lempiras		180,000

5.5 VIABILIDAD

La inversión que la Droguería realizará, tendrá efectos sobre:

- **Tiempo de procesamiento en los pedidos:** el análisis de las mejores prácticas proporcionará un flujo grama y análisis de tiempos críticos en el área de los pedidos, proponiendo un proceso con plazos que reduzcan los tiempos actuales realizando inversiones que en el corto y mediano plazo compensan el tiempo que se ahorra en el despacho de los pedidos y satisfacción del cliente.
- **Reducción de pérdidas por vencimiento de productos:** actualmente hay pérdidas por vencimiento de productos, debido a que no hay un sistema de alerta sobre los plazos de vencimientos de los productos. Con las inversiones se propone el establecimiento de un sistema de alertas que permita tomar las medidas oportunas para minimizar pérdidas.
- **Incremento de ventas:** se producirán por dos vías. Por una parte, con la instalación de la página Web el cliente registrado puede ingresar sus pedidos directamente y captarse en línea, acelerándose su proceso de facturación. Por otra parte, el personal de ventas dispondrá de más tiempo para atender a los clientes no regulares, el cual es hoy en día un segmento débilmente atendido.
- **Toma de decisiones más informadas y oportunas:** la captación de pedidos en forma más rápida permitirá que las decisiones sobre otorgamientos de créditos a pedidos no cause mayor dilación en el despacho de los pedidos, así mismo la ejecución de un nuevo sistema permitirá a la gerencia tomar decisiones estratégicas oportunas con información confiable.

- **Incremento del desempeño laboral:** con la creación de un departamento de recursos humanos mejorara tanto la selección del personal, el desempeño laboral, los niveles de satisfacción del cliente interno y las capacitaciones se realizaran en base a la necesidad de sus colaboradores.

5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 24: Cronograma de ejecución.

Actividades	Cronograma de Actividades			
	Planeación		Implementación y Seguimiento	
Tiempos	2 Trimestre - 13	3 Trimestre - 13	4 Trimestre - 13	1 Trimestre - 14
Coordinar el proceso de Benchmarking				
Reuniones con clientes y empresas.				
Reuniones internas con el personal.				
Sistematización de los resultados y presentación a la gerencia.				
Presentación de pliegos a empresas especializadas para elegir opciones.				
Análisis y				

sistematización de ofertas presentadas.				
Selección y contratación de ejecutivo de Recursos Humanos				
Instalación del software				
Realización de 2 talleres de capacitación con el personal de la empresa para su implementación.				
Realización de reuniones para revisión y evaluación de la implantación del protocolo.				

5.7 EVALUACIÓN Y MONITOREO

Tabla 25: Cuadro de mando integral

	Indicador	Meta
Finanzas	Crecimiento Utilidad Presupuesto Recaudo	20% para finales del año 2013. 10% sobre ventas. Variación +/- 5% mensual. 90% de los clientes a 30 días.
Procesos	Despacho Producto no conforme Conciliación de inventarios a fin de mes	Mayor al 95% de los pedidos mensuales. Menor al 0.15% de las ventas mensuales. Un 95% productos éticos y populares y una conciliación de un 100% productos controlados.

Clientes	Ventas totales mensuales Nuevos clientes – ventas Medición de la satisfacción del cliente Reclamos de calidad Entregas a tiempo Devoluciones Retención de clientes Tiempo de entrega	Definidas por gerencia general. Incremento mensual de un 2.5% por vendedor. Mayor al 90% - encuesta semestral. Menor al 0.25% de los pedidos mensuales. Mayor al 95% (fecha pedido versus fecha entrega) Menor al 0.25% de las ventas. Mayor al 95% anual. Urgentes 2 horas, locales en el día, foráneos 2 días.
Recurso Humano	Capacitación Evaluación del desempeño Medición clima laboral Rotación de Personal	Mayor de 20 horas cada 6 meses. Mayor de 85% evaluación cada 6 meses. Mayor al 90% anual. Menor al 10% anual.

5.8 CONSIDERACIONES FINALES

La propuesta sobre la adquisición de los medios electrónicos y página Web es una decisión que dependerá de la Gerencia de la Empresa en función de los costos de los mismos. Para ello se le suministrará los datos de costos de los medios y la efectividad que los mismos tendrán sobre el mejoramiento de los procesos internos y ahorros que generarán en términos de tiempo de despacho de pedidos, reducción de riesgo de pérdidas de producto por vencimiento e incremento de atención de clientes nuevos.

Finalmente, la empresa deberá abrir un espacio para que los empleados puedan tener una reunión trimestral de análisis y balance del Protocolo de atención al cliente a fin de incorporar mejoras continuas de acuerdo a la evolución del mercado.

Estas reuniones servirán a la gerencia como las alertas del mercado sobre el posicionamiento de la empresa.

Esta relación con el personal, en la superación de los problemas de desempeño empresarial, deberá considerarse en un plan de estímulos según se produzcan beneficios globales en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble. (2008). Administración Estratégica (Decimoquinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
2. Bernal, C. a. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). Pearson Education.
3. Cerón, M. C. (2006). Metodología de Investigación Social: Introducción a los Oficios Santiago de Chile: LOM Ediciones.
4. CEPAL. (2000). Estrategias y políticas de competitividad para Centroamerica. De integración externa a la integración interna. México.
5. CEPAL. (2001). Elementos de competitividad sistemática de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo Centroamericano . México.
6. Daniel Martínez & Armedio Milla. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Diaz de Santos.
7. Dessler, G. (2001). Administración de Personal (Octava ed.). México: Pearson Educación.
8. Drucker, P. (1996). La administración - La organización basada en la información - La economía - La sociedad. Norma: Colombia.
9. ESIC Business & Marketing Scholl (2008).Análisis de satisfacción al cliente. Manual 7. Comunidad de Valencia. España
10. Goodstein, Nolan, Pfeiffer. (1999). Planificación Estratégica Aplicada. Santafe de Bogotá, Colombia: McDRAW-HILL.
11. Martínez, M. (2012). Gestión del Cambio. Madrid: Diaz de Santos.
12. Michael, A. H. (2006). Administración. Mexico: Pearson Educación.
13. Moguel, E. A. (2005). Metodología de la Investigación. Juárez.
14. Padilla, R., & Juárez, M. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. México: CEPAL.
15. Porter, M. E. (2008). Ser Competitivo. España: Harvard Business Press.
16. Quintanilla & Bonavia. (1993). Direccion Participativa. Madrid: Eudema.
17. Pressat, R. (1977). Introducción a la Demografía.

18. R. Mateo, L. Bergés & M. Sabater. (2009). Gestión de empresas de comunicación . Sevilla: Comunicación social .
19. Salkind, N. J. (1999). Métodos de Investigación. México D.F.: Prentice Hall.
20. Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill.
21. Summers, D. C. (2006). Administración de la Calidad. México: Pearson Educación.
22. Morales, V., & Hernández, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. Departamento de Psicología Social, Antropología Social, Trabajo Social y Servicios Sociales Facultad de Psicología Universidad de Málaga, Málaga. Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 73 - Junio de 2004. En <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Estructura de encuesta aplicada a el personal en general de la Empresa Droguería Karnel en Tegucigalpa

ENCUESTA A EL PERSONAL

Puesto: _____

¿Usted entro a trabajar en la empresa en que puesto? _____

1.- ¿Cuánto tiempo de formación (días) recibió para cumplir con las obligaciones del mismo? _____

2.- ¿Cuál es su nivel de preparación académica culminada?

- a. Ninguna b. Primaria c. Secundaria d. Pre-Grado

3.- ¿Cuántos años tiene de trabajar en la empresa? _____ Años

4.- ¿Ha sido ascendido de puesto?

- a.- Si b.- No

5.- ¿En caso de contestar SI a la pregunta anterior a que puesto lo promovieron?

6.- ¿Por su buen desempeño usted ha recibido:

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| a.- Reconocimientos | b.- Algún Premio material |
| c. Remuneraciones | d. Ninguna de las anteriores |

7.- ¿El equipo que utiliza para realizar su trabajo y el mobiliario que tiene en su oficina lo considera?

- a.- Muy Antiguos b.- Antiguos c.- Modernos d.- Muy Modernos

8.- ¿Dispone de algunas de las siguientes tecnologías para realizar su trabajo?

- a.- Computadora
- b.- Computadora en red
- c.- Celular
- d. Ninguna de las anteriores

9.- ¿Si usted eligió tener computadora para realizar su trabajo, usted la considera?

- a.- Muy Importante
- b.- Importante
- c.- Poco importante

10.- ¿Tener acceso a internet desde su computadora es una necesidad para realizar su trabajo?

- a.- Muy Prioritario
- b.- Prioritario
- c. Poco prioritario
- c.- No es prioritario

11.- Según su apreciación, los clientes de la Droguería

- a. Tienden a crecer
- b. Se mantienen
- c. Hay unos pocos que se van
- d. Hay muchos que se van

12. Según su experiencia, que es lo más frecuente que ocurra:

- a. Hay productos que la clientela los está sustituyendo por otros de la competencia
- b. Los productos de la Droguería desplazan a otros de la competencia.
- c. Los productos de la Droguería mantienen su mercado.

13. Según su experiencia en que se pierde más tiempo en la atención al cliente:

- a. Transmitir los pedidos del cliente a la encargada: Poco ____ Algo ____ Mucho ____
- b. Que los pedidos se facturen: Poco _____ Algo _____ Mucho _____
- c. Despachar los pedidos de la Bodega: Poco _____ Algo _____ Mucho _____

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

Anexo 2. Estructura de encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Droguería Karnel a nivel Nacional.

ENCUESTA A LOS CLIENTES

1.- ¿Desde qué año es cliente usted de Droguería Karnel? _____

2.- ¿Droguería Karnel a usted le supe de los productos que vende él?

a.- Entre 100 y 75% b.- Ente 75 y 50% c.- Entre 50 y 25% e.- Menos del 25%

3.- ¿Cómo considera usted la calidad de los productos de Karnel?

a.- Malo b.- Regular c.-Bueno e.- Excelente

4.- ¿Cómo observa la presentación e información del producto Karnel?

a.- Malo b.- Regular c.-Bueno e.- Excelente

5.- ¿Considera usted que el precio que paga por los productos Karnel es el adecuado según su calidad?

a.- Muy Insatisfecho b.- Insatisfecho c.- Satisfecho d.- Muy Satisfecho

6.- ¿Ha realizado quejas o reclamos a Droguería Karnel por productos o servicios?

a.- Si b.- No

7.- ¿Se atienden a tiempo las quejas y reclamos?

a.- Malo b.- Regular c.-Bueno e.- Excelente

8.- ¿Cree usted que nuestro personal realiza con rapidez el proceso de despacho o entrega de producto?

a.- Muy Insatisfecho b.- Insatisfecho c.- Satisfecho d.- Muy Satisfecho

9.- ¿La atención telefónica es eficiente y clara?

a.- Muy Insatisfecho b.- Insatisfecho c.- Satisfecho d.- Muy Satisfecho

10. Por falta de atención debida alguna vez ha optado por abastecerse con otro

a. Varias veces b. Pocas Veces c. Nunca

11. Hay productos que distribuye la Droguería que usted mejor lo compra en otras Droguerías

SI _____ NO _____

12. Respecto de los servicios que le dan otras Droguerías, como juzga los servicios de Droguería KARNEL

a. Iguales a los de otras Droguerías _____ b. Por debajo de los de otras Droguerías _____ c. Superiores a los de otras Droguerías _____

13. Respecto de los servicios que ha venido recibiendo de la Droguería usted percibe que

a. No han variado _____ b. han desmejorado _____ c. han mejorado _____

14. Si señala que han desmejorado, indique en que:

a. es más lento el servicio _____
b. la información de la presentación de los productos no se ha adecuado _____
c. los empaques en que se despachan _____ Otro _____

15. Tomando en consideración su experiencia con otras Droguerías, indique si el tiempo que pasa desde que hace el pedido hasta que lo recibe en su establecimiento:

a. Es igual al de las otras Droguerías
b. Es más lento que el de otras Droguerías
c. Es más rápido que el de otras Droguerías

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo Tamaño de la Muestra	29
Tabla 2: Matriz Operativa de Variables	34
Tabla 3: Nivel de preparación académica según puestos de trabajo	37
Tabla 4: Años de trabajar en la empresa.....	40
Tabla 5: Capacitación recibida en funciones según puestos de trabajo	41
Tabla 6: Años de trabajo e incentivos recibido por desempeño	42
Tabla 7: Incentivos recibidos	42
Tabla 8: Tecnologías para realizar su trabajo según puesto de trabajo	44
Tabla 9: Calificación del equipo electrónico disponible	45
Tabla 10: Cómo han variado los servicios al cliente	46
Tabla 11: Nivel de satisfacción en cuanto al precio que paga según la calidad	48
Tabla 12: Nivel de satisfacción con el proceso de despacho	48
Tabla 13: En qué proceso se pierde más tiempo en la atención al cliente	49
Tabla 14: Calificación de la calidad de los productos	49
Tabla 15: Comportamiento de la clientela de la Droguería	50
Tabla 16: Posicionamiento de los productos en el mercado	50
Tabla 17: Productos que distribuye la droguería que mejor los compra en otra droguería según la antigüedad del cliente	51
Tabla 18: Comparación de tiempo de entrega del pedido respecto de la competencia	51
Tabla 19: Pruebas de Chi-cuadrado	52
Tabla 20: Sustitución de productos de la Droguería por falta de atención al cliente	53
Tabla 21: Líneas de acción.....	63
Tabla 22: Beneficios de la Propuesta	65
Tabla 23: Presupuesto en lempiras	66
Tabla 24: Cronograma de ejecución	69
Tabla 25: Cuadro de mando integral	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variable – Categoría de estudio	5
Figura 2: Esquema del diseño de la investigación cualitativa	27
Figura 3: Formación académica de los empleados de distribución y administración de la Droguería.....	38
Figura 4: Organigrama de la Empresa Droguería Karnel.	39
Figura 5: Comparación de los clientes de la Droguería frente a los de la competencia.	47
Figura 6: Análisis FODA.	54
Figura 7: Análisis FODA de la empresa..	56
Figura 8: Competidores Rivaless.	57