

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL EN
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA PARA EL
PERIODO 2018-2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Fiorella Milagros Quincho Saldarriaga

Asesor:

Mg. Raul Santiago Bacigalupo Lago

Lima - Perú

2022

DEDICATORIA

*El presente trabajo está dedicado a mi Dios quien me
brindo siempre salud, amor y la oportunidad de
forjarme un camino de bien en mi vida.*

*A mis padres que siempre se esforzaron por
que sea una buena persona y me brindaron
la oportunidad de ser una profesional.*

La Autora

AGRADECIMIENTO

A Dios quien me brinda fuerzas para seguir y nunca rendirme.

A mis padres quienes son el motor de mi vida.

*A mi señor asesor por su gran dedicación y paciencia
brindada desde el primer momento.*

Infinitas gracias por todo.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|------------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 6 |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 8 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 9 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 16 |
| CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA | 39 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS..... | 75 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 88 |
| REFERENCIAS..... | 93 |
| ANEXOS | 100 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. PESTEC Análisis de Variable P..... | 45 |
| Tabla 2. PESTEC Análisis de Variable E | 46 |
| Tabla 3. PESTEC Análisis de Variable S..... | 47 |
| Tabla 4. PESTEC Análisis de Variable T | 47 |
| Tabla 5. PESTEC Análisis de Variable E | 48 |
| Tabla 6. PESTEC Análisis de Variable C | 49 |
| Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 53 |
| Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 55 |
| Tabla 9. Matriz FODA | 56 |
| Tabla 10. Matriz de estrategias FODA | 57 |
| Tabla 11. Evaluación Externa Matriz del Perfil Competitivo (MPC)..... | 58 |
| Tabla 12. Perfil del puesto de atención al cliente. | 60 |
| Tabla 13. Funciones del área y requisitos obligatorios del puesto de atención al cliente. ... | 62 |
| Tabla 14. Canales de reclutamiento de la Empresa farmacéutica..... | 63 |
| Tabla 15. Evaluación de competencias de selección de personal de atención al cliente | 64 |
| Tabla 16. Plan de capacitación | 68 |
| Tabla 17. Rotación de personal en el Área de Caja de la Empresa farmacéutica..... | 70 |
| Tabla 18. Situación de personal técnicos farmacéuticos, años 2015, 2016, 2017 | 72 |
| Tabla 19 Resultados del Objetivo N° 2 año 2018,2019 y 2020 | 79 |
| Tabla 20 Cuadro comparativo de atención al cliente en los años 2016 al 2020..... | 81 |
| Tabla 21. Cuadro de Resultados 2018, 2019 y 2020 | 82 |
| Tabla 22 Instrumento de recolección de datos de Satisfacción al Cliente años 2018, 2019 y 2020..... | 83 |
| Tabla 23 Rotación del área de atención al cliente en los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 | 84 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Organigrama Estructural de la Empresa farmacéutica. | 12 |
| Figura 2. Matriz FODA. Fuente: (Ponce, 2007)..... | 21 |
| Figura 3. Matriz de estrategias FODA. Fuente: El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (D´Alessio, 2008)..... | 22 |
| Figura 4. Principales decisiones de la administración de la fuerza de ventas. Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)..... | 29 |
| Figura 5. El vendedor ideal y las estrategias de marketing | 32 |
| Figura 6. Pasos del proceso de ventas. Fuente. (Kotler & Armstrong, 2008)..... | 33 |
| Figura 7. 3 niveles de producto. Fuente: Fundamentos de Marketing. (Kotler & Armstrong, 2008) | 34 |
| Figura 8. Modelo Simple del Proceso de Marketing | 36 |
| Figura 9. Diagrama de Causa Efecto Ishikawa | 37 |
| Figura 10. Diagrama Ishikawa de la Empresa farmacéutica al año 2017 | 41 |
| Figura 11. Procedimiento para la Selección de Personal Elaboración Propia. Fuente (Souto, Márquez & Marrero, 2019, p.10)..... | 60 |
| Figura 12. Desarrollo del protocolo de atención para la Empresa farmacéutica. Elaboración propia | 67 |
| Figura 13. Diagrama de situación del personal del Área de caja del año 2015. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica..... | 71 |
| Figura 14. Diagrama de situación del personal del Área de caja del año 2016. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica..... | 71 |
| Figura 15. Diagrama de situación del personal del Área de caja del año 2017. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica..... | 72 |
| Figura 16. Diagrama de situación del personal del área de técnicos de farmacia del año 2015. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica | 73 |

- Figura 17** Diagrama de situación del personal del área de técnicos en farmacia del año 2016. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica74
- Figura 18.** Diagrama de situación del personal del área de técnicos de farmacia del año 2017. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica.....74
- Figura 20.** Diagrama de situación del personal del Área de Atención al Cliente del año 2018. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica.....85
- Figura 21.** Diagrama de situación del personal del Área de Atención al Cliente del año 2019.....86
- Figura 22.** Diagrama de situación del personal del Área de Atención al Cliente del año 2020. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica.....86

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Farmacéutica que se presenta se encuentra en fase de crecimiento, actualmente cuenta con 9 farmacias, siendo la corporación farmacéutica más grande del distrito de San Martín de Porres que brinda productos farmacéuticos de calidad, aseo personal y perfumería al alcance de los consumidores, respetando los protocolos de almacenamiento y distribución de fármacos impuestos por la DIGEMID. Al ser una empresa en crecimiento se procedió a analizar su entorno externo e interno junto a la gerencia y se identificaron las problemáticas existentes en la atención a los clientes, es por ello de que se implementó un plan comercial, con el cual se obtuvieron beneficios como, por ejemplo, una mejor percepción del público hacia la empresa. Se estableció la visión, misión y valores para lograr los objetivos de la empresa, se mejoró el proceso de selección de personal, se redujo la rotación de personal, se realizaron capacitaciones a los colaboradores con la finalidad de facilitar la atención, se implementó un protocolo de atención que guía las acciones de los colaboradores al establecer contacto con los clientes. Se logró una mayor identificación de los colaboradores con la empresa lo cual impactó positivamente en la atención y fidelización de los clientes.

Palabras Claves: Plan comercial, atención al cliente, capacitación, fidelización.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la empresa

En la actualidad, alcanzar la satisfacción de los clientes es una ardua e indispensable labor para lograr el posicionamiento comercial. “Las organizaciones a través del tiempo han venido trabajando para la obtención de calidad en todos sus procesos, creando planes y estrategias para alcanzar sus objetivos” (Delgado de Smith, 2008, p. 41). Por tanto, el servicio al cliente es fundamental para el desarrollo y fortalecimiento empresarial, es el conjunto de fortalezas dirigidas para satisfacer las necesidades del consumidor y lograr sus expectativas. En definitiva, este concepto tiene como objetivo para la empresa, lograr la fidelización del usuario mediante la implementación estrategias comerciales.

Es por ello de que el recurso humano debe de estar constantemente capacitado y evaluado en el conocimiento de los productos que ofrece la empresa para garantizar la competitividad y posicionamiento en el mercado. Para alcanzar todos los objetivos expuestos, analizar y comprender la situación en la que se encuentra la empresa, se debe de aplicar un proceso sistemático conocido como plan estratégico guiada en mejorar la atención al cliente.

El plan estratégico es entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos. (Osorio, 2003, p.42).

En la actualidad las organizaciones buscan mejorar y planificar sus actividades para el desarrollo empresarial, estas acciones se ven vulnerables cuando la organización no cuenta con un plan comercial que establezca sus objetivos y estructure sus actividades para ejecutar o resolver problemas que se presentan. Esto afectara al posicionamiento empresarial. Por

ello es muy importante establecer un plan comercial, la identificación de las fortalezas y debilidades ayudaran a estructurar las metas y acciones que impulsan al crecimiento de la empresa.

Todo ello está enfocado en la mejora de la atención al cliente, que mediante el análisis de un plan estratégico que busca conocer las amenazas internas y externas de la organización, aumentar la satisfacción laboral para mejorar la atención al cliente, reducir los efectos del entorno comercial, organizar, clasificar y formular conclusiones para implementar en la empresa un plan comercial enfocado en retener, captar y fidelizar al cliente para garantizar la competitividad y liderazgo en el mercado farmacéutico.

La Empresa Farmacéutica se encuentra ubicada en el departamento de Lima, inauguró su primer local el 10 de junio de 1991, su dirección legal se encuentra ubicada en la cuadra 32 de la Av. Perú, N° 3261, en el distrito de San Martín de Porres, en la actualidad cuentan en total con 9 farmacias y se enfocan en ofrecer productos de calidad, brindar un buen servicio, con personal calificado, precios accesibles y competitivos; desde su creación, la empresa se ha caracterizado por ofrecer una amplia variedad de productos farmacéuticos, perfumería y cuidado personal. En el transcurso del tiempo la empresa demostró su compromiso social y realizo diversas actividades en beneficio de su comunidad incentivando el arte y el deporte, preocupados por la salud de la comunidad realizó campañas médicas en donde llegaron a atender a más de 3 000 personas por día en coordinación con la municipalidad de San Martín de Porres, se rige bajo los principios de servicio y solidaridad, asume siempre una política social apoyando a su municipalidad a concretar actividades para el beneficio de su comunidad.

La Empresa Farmacéutica no contaba con visión, misión ni valores que les muestre a sus colaboradores su razón de ser para que puedan ellos sentirse identificados, motivados y esto se pueda ver reflejado al momento de tener contacto con sus clientes.

Estructura organizacional

La estructura de la Empresa Farmacéutica está conformada por la gerente general quien lidera toda la corporación y sigue las políticas de la dirección general, representa a la empresa ante las autoridades y entidades fiscalizadoras del estado, administra la parte económica, realiza planes y proyecciones de mejora para el incremento económico, mide los resultados y delega las funciones a los jefes de cada área, el sub gerente controla de manera directa las áreas de toda la empresa, realiza la planificación administrativa y financiera así como también realiza supervisión a cada área; el contador general se encarga de la contabilidad de toda la empresa, verifica y aprueba los registros contables generados, prepara los estados financieros, verifica la adecuada aplicación de la normas contables; la encargada de recursos humanos se encarga junto al contador a realizar la selección del personal nuevo, de realizar contratos, del control de los puestos laborales de toda la empresa y requerimientos de personal nuevo, la asistente administrativa se encarga de realizar supervisión de todas las farmacias donde se brinda atención directa a los clientes, verifica que brinden una buena atención directa a los clientes, que cumplan con el código de vestimenta adecuado, brinda directamente a la gerencia el reporte de las horas de entrada de los trabajadores, está a cargo de la documentación y pagos de los servicios, asistente contable ayuda al contador general en los ingresos de las facturas, analiza cuentas y balances contables, jefe de logística quien se encarga del proceso de que los productos del almacén llegue a las 9 farmacias, supervisa el stock de medicamentos y en coordinación con el contador realizan las cotizaciones y las compras de medicamentos que se necesitan para el debido abastecimiento, asistentes de

logística controlan y supervisan el stock de medicamentos, su debido cuidado y verificación de fechas de vencimiento de las medicinas, asistente de canje verifica la documentación respecto a las entradas y salidas de medicina que sale del almacén, asistente web tiene a cargo la página web y la publicidad en Facebook, Instagram y está a cargo del soporte técnico en las oficinas; un director técnico quien es un técnico farmacéutico está a cargo del buen almacenamiento de los medicamentos, lleva un conteo sobre las fechas de ingreso de vencimiento de los medicamentos de almacén, asistente de director apoya al director técnico con el archivo y control de todos los medicamentos y productos, cuenta con un jefe de seguridad quien controla la debida apertura de cada farmacia y monitorea al personal de seguridad quien se encarga de resguardar cada farmacia y los señores motorizados quienes son los encargados de llevar la medicina, cada farmacia cuenta con un director técnico que son los encargados del control de medicamentos en la farmacia designada, químicos farmacéuticos colegiados quienes coordinan y evalúan la actividad de la farmacia y el control de la venta adecuada y ética de los medicamentos, los técnicos en farmacia quienes atienden a los clientes y los colaboradores encargados de caja. Se muestra a continuación el organigrama de la Empresa Farmacéutica:

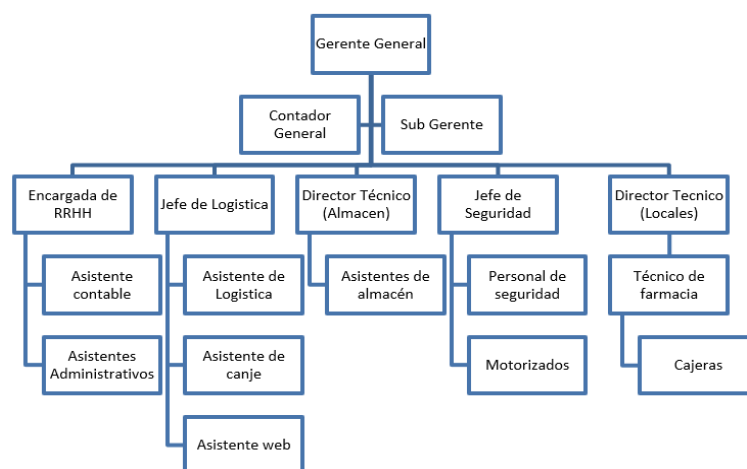


Figura 1. Organigrama Estructural de la Empresa farmacéutica.
Fuente: Empresa farmacéutica.

Actualmente la empresa tiene un total de 83 colaboradores, que están distribuidos según sus responsabilidades laborales en la oficina administrativa la cual se encuentra en la sede de la farmacia principal, en el almacén de productos y en las 9 farmacias.

Siendo una empresa dedicada al rubro farmacéutico que brinda productos esenciales para la salud, se detectó que le falta conexión con los clientes por no contar con una visión, misión y valores, los trabajadores no contaban con protocolos de atención adecuados al momento de tener contacto con los clientes siendo este un problema importante ya que la incorrecta atención traía como consecuencia que no regresen los clientes, se detectó que los técnicos en farmacia no son capacitados para el manejo de caja y efectivo teniendo que recurrir a contratar a parte a personal para el manejo de caja, generando así clientes insatisfechos, con interrogantes no resueltas e inseguridades por no recibir un servicio farmacéutico adecuado por parte de todos los trabajadores que atienden directamente a los clientes logrando que no se lleven una buena impresión de la empresa.

Finalmente, con el presente trabajo de suficiencia profesional, se integrará el planeamiento comercial para implementar las acciones que busquen un mejor servicio, que el cliente se sienta más satisfecho logrando así posicionarnos en la mente del consumidor.

Justificación

El presente trabajo de suficiencia profesional analiza el plan comercial en la empresa farmacéutica, la cual es una herramienta que ayudara en la elección de adecuadas decisiones analizando su situación actual y el direccionamiento que debe seguir para lograr sus objetivos.

Justificación Teórica

El presente trabajo de suficiencia profesional permite entender los problemas de la investigación, los cuales buscan contribuir al conocimiento de la implementación de un plan comercial. Tomando en cuenta las diferentes teorías académicas sobre el plan comercial, conociendo sus principios, motivos de estudio que han servido a diversas empresas implementarlos y encontrar mejoras a sus objetivos planteados. De igual manera el trabajo afianzó los conceptos de plan comercial y atención al cliente, así como el estudio de su marco teórico y conceptual, planeamiento adecuado de los objetivos para lograr incrementar la satisfacción de los clientes.

Justificación práctica

El presente trabajo expone los resultados del planeamiento comercial de la empresa farmacéutica, orientado a la mejora de la atención a los clientes, ya que el plan comercial definió el direccionamiento de la empresa a largo plazo que involucró analizar el entorno, la situación interna de la empresa y finalmente se definieron las estrategias implementadas en la empresa. Se mejoró la satisfacción y se logró fidelizar a los clientes.

Justificación Académica

Con la creación del trabajo de investigación se dispuso la ejecución todos los conocimientos adquiridos en los estudios académicos realizados en la carrera de Administración, así mismo la indagación de la información de las diversas fuentes de datos, los cuales reflejan y proponen nuevas ideas de mejora en la atención al cliente y la importancia del plan comercial en la empresa farmacéutica.

Justificación Valorativa

A través del desarrollo del presente trabajo de investigación se logró que la atención al cliente en la empresa farmacéutica no se realice de manera rígida o al criterio de cada uno

de los colaboradores, así como también se capacitó al personal con el que cuenta y no contratar a personas para el manejo de caja, ya que aumentan los costos al contratar a diversos colaboradores para cada función, pudiendo capacitar a los técnicos farmacéuticos para que puedan manejar funciones de caja, evitando así la insatisfacción en los clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Cuando se define al Plan Comercial, se debe priorizar en determinar la situación actual de la empresa, establecer los objetivos y especificar la forma en que se lograrán. Para ello se deben de señalar prioridades en la gestión de los recursos disponibles para aumentar la eficiencia y eficacia. El Plan Comercial debe estar alineado a los objetivos estratégicos.

Méndez (2017), explica la importancia de la fidelidad del cliente hacia la empresa como “la instrucción del consumidor al desplazamiento de la marca u organización en búsqueda de satisfacer sus propias demandas” (p.26), en este sentido para desarrollar la fidelidad es necesario diseñar un Plan Comercial que identifique las deficiencias y carencias de la empresa, que se organice y se estructure la atención al cliente y se promocióne los servicios que ofrece la empresa.

A través de la observación y mediante entrevistas con el personal, se detectó que existía un inadecuado proceso de selección del personal de atención al cliente, alta rotación de personal, desconocimiento de la misión y visión, falta de capacitación en los productos y en el proceso mismo de atender a los clientes. Es así de que el objetivo de esta investigación es implementar estrategias comerciales desde la percepción del cliente para lograr la preferencia por los productos y servicios ofrecidos y lograr la satisfacción del cliente y del consumidor, establecer un plan comercial que supere las deficiencias y carencias que se han observado.

Llbay (2019), expone que el plan comercial reconoce las actividades para lograr que el producto ofrecido llegue a competir mediante el precio – calidad en el mercado y

añada el valor que extender la relación empresa- cliente. Los objetivos en su investigación es alcanzar a diagnosticar la situación de la empresa, fundamentar y establecer un plan comercial con el fin de cumplir las expectativas del cliente y mantener su relación comercial con la empresa. Se evidenció durante la implementación del plan reconocer las necesidades del cliente, crear un canal de comercialización que otorguen mejorar la atención al consumidor y mantener el posicionamiento de la empresa textil.

Alvarado (2013), describe el plan comercial como una estrategia con el enfoque de incrementar las ventas, lograr posicionar a la empresa o producto, mejorar los servicios y establecer un plan estratégico para lograr los metas trazados por la gerencia. El objetivo de la investigación es diseñar e implementar el plan de comercialización para incrementar las ventas en un 35% con ello lograr la rentabilidad de la empresa. Se emplearon estrategias para analizar e investigar segmentadamente las zonas aledañas al campo comercial, identificar a los clientes potenciales, hacer uso del canal directo de atención sin intermediarios, realizar evaluaciones a los agentes en el área de atención al cliente y la implementación de promoción. Como resultado el análisis de mercado y la evaluación de calidad que se realizó a los agentes comerciales impulsaron a alcanzar las metas establecidas logrando comprobar los resultados esperados en gerencia.

El plan comercial es una actividad administrativa, busca alcanzar los objetivos a corto o logar plazo. Para diseñar un plan de comercialización primero se deben de definir las estrategias de acuerdo con el entorno donde se desarrollan las actividades de la empresa.

Ramírez & Sánchez (2019), exponen que la planificación estratégica es una herramienta para la gestión y establece la guía de las organizaciones para alcanzar sus objetivos con la finalidad de incrementar la eficiencia operacional, establecer una estructura de actividades, incrementar la satisfacción laboral, disminuir los efectos y cambios adversos

que podrían presentarse para alcanzar la perdurabilidad de la empresa. Dentro de la problemática estudiada, se enfatiza que la ausencia de una estrategia direccionada a la misión, visión, objetivos y estructuras para gestionar de forma efectiva los procesos administrativos y la carencia de un plan comercial enfocado en aumentar las ventas, impiden la adaptación en el mercado. Los resultados logran comprobar que el diseño de un plan estratégico para la comercialización de los productos brindados logra mejorar considerablemente la gestión administrativa, alcanzando la retención de sus clientes al 100% con una proyección de incremento del 25 %. La evaluación final del diseño de planeamiento estratégico obtuvo un incremento del 74% para el presente año.

Sánchez, C. (2019), presenta como objetivo general, determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la calidad del servicio al cliente. Establece que todo proceso de atención directa con los clientes es de suma importancia para lograr la retención y su fidelización con la empresa. Como objetivos específicos busca establecer una relación del planeamiento estratégico con la capacidad de respuesta del usuario, así mismo relacionar la confiabilidad de los servicios brindados por la empresa. Los resultados demostraron que, si existe relación entre el planeamiento estratégico y la garantía de servicios brindados por la empresa, también que crea un vínculo importante entre los colaboradores y la empresa, teniendo un impacto directo en la mejora de atención al cliente y en posicionamiento comercial. Concluyó que el análisis financiero direccionado a la rentabilidad de la empresa no es un factor determinante para continuar con el desarrollo de las actividades diarias, si existe ineficiencia en la atención al cliente.

2.2 Bases Teóricas

Planificación Estratégica

La planificación estratégica para una empresa es importante si se desea cumplir los objetivos con el menor impacto posible por que establece una dirección evaluando las fortalezas y amenazas que directamente perjudican al desarrollo organizacional. “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los asociados ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es decir, es proceso de comunicación y de determinación de decisiones”. (Stella International Foundation, 2016, p. 17)

En efecto, la planificación estratégica es el análisis y formulación de sistemas, objetivos y alternativas de solución con la finalidad de cumplir con las expectativas propuestas por la empresa.

Misión

Gaytan & Aceves (2017) definen la misión como “la actividad básica de producción que desarrolla la empresa y que es y será la razón de su existencia” (p. 8). Con ello se puede definir que la misión de una empresa es el motivo de ser de la organización, enmarca los objetivos a cumplir en el presente y es utilizada como guía de un grupo de trabajo en sus actividades diarias.

Visión

Gaytan & Aceves (2017) definen a la visión organizacional como “Una conclusión de la alta administración, sobre el destino de la empresa a largo plazo” (p. 9). Los autores indican que la visión en el sentido empresarial es la imagen a futuro que la gerencia pretende alcanzar en largo plazo, representa la imagen ideal a donde quieren llegar como organización.

Análisis FODA

Toda empresa tiene sus fortalezas y debilidades, a pesar de ello no se debe de ignorar el entorno, porque las actividades y desarrollo están expuestas a un cambio constante, donde las decisiones de gerencia se ven influenciadas por las amenazas que presentaran durante las actividades empresariales.

El análisis FODA es un método utilizado para hacer un análisis organizacional relacionado a los factores externos que determinaran el éxito y cumplimiento de los objetivos propuestos. “Estas siglas provienen del acrónimo en ingles SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats)” (Ponce, 2007, p.114).

Estos términos en español hacen referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, estos factores facilitan realizar un diagnóstico preciso del entorno comercial evaluando variables internas y externas de la organización para tomar decisiones según los objetivos trazados.

Identificación de Fortalezas y Debilidades del análisis FODA

La fortaleza de una organización es considerada valiosa debido que se identifica como la capacidad competitiva y función que se realiza de forma correcta, de un servicio brindado que posiciona favorablemente a la empresa sobre el medio comercial. La debilidad es identificada como el factor vulnerable o actividad que se desarrolla de forma ineficiente, como resultado posiciona a la empresa por debajo de la competencia. (Ponce,2007, p.115)

Identificación de Oportunidades y Amenazas del análisis FODA

Las oportunidades hacen referencia a las condiciones de ventaja que se presentan en el entorno externo y no son un factor controlable ni predecible por la empresa, estas condiciones representan para la organización un medio de desarrollo y potencialización. Las

amenazas representan a los factores ambientales que al igual que las oportunidades no pueden predecirse ni controlar. Representan los problemas potenciales y aspectos negativos que influyen en el crecimiento organizacional. (Ponce, 2007, p.115)

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p> | <p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p> | <p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p> |

Figura 2. Matriz FODA. Fuente: (Ponce, 2007)

Matriz de estrategias FODA

La Matriz FODA Cruzada o Matriz de estrategias FODA potencializa el análisis situacional identificado en el FODA, “es la combinación de las 4 variables analizadas con el fin de conseguir diferentes estrategias” (Campoverde & Picón, 2010, p.26). En pocas

palabras define las acciones para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades de la empresa, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades de la empresa.

| VISIÓN - MISIÓN - VALORES | | |
|---|--|--|
| Análisis interno Análisis externo | FORTALEZAS-F Liste las fortalezas | DEBILIDADES-D Liste las debilidades |
| | 1. 2. 3. 4. | 1. 2. 3. |
| OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades | ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades | ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades |
| 1. 2. 3. 4. | Explote Maxi-Maxi | Busque Mini-Maxi |
| AMENAZAS-A Liste las amenazas | ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas | ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas |
| 1. 2. 3. | Confronte Maxi-Mini | Evite Mini-Mini |

Figura 3. Matriz de estrategias FODA. Fuente: El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

Análisis AMOFHIT

Para lograr un correcto diagnóstico sobre las amenazas que afectan a las organizaciones se debe de realizar un análisis interno y evaluar los recursos que la empresa dispone para afrontar las dificultades que se presentan durante el desarrollo de las actividades comerciales.

D'Alessio (2008) señala:

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. (p.169)

Con este análisis se obtiene información de la empresa y decidir que fortalezas detendrán a las amenazas y que debilidades se deben de mejorar mediante un planeamiento

comercial. Para ello los aspectos que se deben de analizar son: La administración y gerencia (A). Marketing y ventas (M). Operaciones y Logística (O). Finanzas y contabilidad (F). Recursos humanos (H). Sistemas de información y comunicación (I). Tecnología investigación y desarrollo (T).

Análisis PESTEC

Es una herramienta que define de forma estratégica el camino que debe seguir la organización o empresa, analiza el entorno comercial y el cambio macroeconómico que impacta directamente sus actividades comerciales. “Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC” (D’Alessio, 2008, p.120). La finalidad es obtener la información necesaria para conocer la viabilidad de la empresa en el entorno donde desarrollara sus actividades.

Fuerzas Políticas (P)

D’Alessio (2008) define:

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio. (p.120)

Los factores determinantes para establecer las oportunidades o amenazas de las fuerzas políticas son la estabilidad política del país, la seguridad jurídica, las regulaciones gubernamentales, los actos de corrupción e informalidad que son amenazas considerables y las relaciones con organismos públicos.

Fuerzas Económicas (E)

Los factores a considerar para obtener el análisis del entorno económico que condicionará la inversión de la empresa en actividades comerciales de exportación e importación son el PBI, el poder adquisitivo de la población, el costo de materia prima, la inflación y devaluación de la moneda nacional. “ En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial” (D’Alessio, 2008, p. 120). El análisis PESTEC se debe realizar con la finalidad de comprender el entorno y diseñar un plan comercial que identifique las amenazas actuales y futuras de la empresa.

Fuerzas Sociales (S)

Los factores a considerar para analizar las fuerzas sociales que condicionan al entorno de la empresa son, la tasa de crecimiento poblacional, el porcentaje de analfabetismo, las estadísticas sobre la pobreza y pobreza extrema, las tasas de inmigración y la tasa de desempleo nacional. (D’Alessio, 2008). Todos estos factores ayudaran a decidir si el entorno es considerado como oportunidad o amenaza.

Fuerzas Tecnológicas (T)

El avance en la tecnología modifica las actividades empresariales, generando oportunidades en el sector industrial. Los factores a considerar son el desarrollo de las telecomunicaciones, el acceso a tecnologías y comunicación, el desarrollo industrial y los estudios de biotecnología. Estas variables logran que la empresa adapte y evolucione sus procesos de comercialización y gestión administrativa (D’Alessio, 2008).

Fuerzas Ecológicas (E)

Los factores que evaluar son las normas de protección del medio ambiente, la cultura de reciclaje, preservación de recursos naturales y la conservación de energía. Las fuerzas ecológicas “afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.” (D’Alessio, 2008, p.123).

Fuerzas Competitivas (C)

Los criterios que deben de evaluarse son la participación del entorno comercial, la efectividad de canales de distribución, los precios, el valor de la materia prima, la calidad de los procesos administrativos y del personal que juntos construyen la imagen institucional.

D’Alessio (2008) describe:

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia, mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, más probable será que se formulen estrategias adecuadas. (p.124)

Asimismo es importante conseguir la información correcta para diseñar un planeamiento comercial que conceda usar las debilidades de la competencia a favor de la empresa y elaborar un plan de contingencia para reducir las amenazas del entorno comercial.

Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

La Matriz es un instrumento que facilita analizar de forma interna las gestiones administrativas de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades. Para desarrollar este análisis se debe tener en cuenta los factores que garantizan el éxito de la organización, a esos elementos se les denomina fortalezas y evaluar los factores que exponen de forma interna al fracaso, a esos elementos se les considera como debilidades (Ramirez & Sánchez, 2019). En

resumen, la Matriz de evaluación de factores internos tiene como función entender las fortalezas y debilidades de la empresa y es necesaria para el diseño del plan comercial.

1. A cada elemento identificado como fortaleza o debilidad se le asigna un peso que es representado desde el 0.0 (factor no importante) al 1.0 (factor Absolutamente importante).
2. Las fortalezas y debilidades identificadas también tendrán una calificación, entre el valor 1 (representa la debilidad mayor), el valor 2 (debilidad menor), el valor 3 (fuerza menor) y asignar el valor 4 cuando sea considerado como la mayor fuerza.
3. Para hallar la última variable del análisis se debe de multiplicar el peso asignado por el valor, dando como resultado la ponderación. El resultado de ponderación puede ser un mínimo de 1.0 a 4.0 siendo el valor promedio 2.5.

En la Matriz MEFI el resultado ponderado menor a 2.5 se considera como una organización con debilidades y poca capacidad de respuesta. Un resultado mayor a 2.5 se considera como una empresa que aprovecha las oportunidades del mercado y tiene la capacidad resolver los problemas en actividades comerciales (Ramirez & Sánchez, 2019).

Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

La Matriz MEFE diagnostica e identifica las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno comercial, en esta Matriz se debe valorar los factores políticos, sociales, gubernamentales, económicos y ecológicos ambientales. Se trata de analizar y elaborar estrategias que sean capaces de aprovechar las oportunidades y afrontar los peligros externos. (Ramirez & Sánchez, 2019). Para diseñar la Matriz MEFE se tendrá en cuenta las siguientes variables.

1. Mediante el análisis y la recopilación de información se elabora una lista de oportunidades y amenazas teniendo en cuenta los factores mencionados, se asignará a cada una el peso según su importancia, de 0.0 a 1.0.
2. A cada oportunidad y amenaza se debe de calificar del 1 al 4 según la capacidad de respuesta de la empresa. La calificación se interpreta como 4 (respuesta superior), 3 (respuesta superior media), 2 (respuesta media) y 1 (respuesta ineficiente).
3. Para finalizar el análisis externo se debe de multiplicar el peso de cada variable del éxito por su calificación para obtener el ponderado.

El resultado promedio del ponderado es el valor 2.5, interpretando como un resultado menor que la organización no está aprovechando las oportunidades y es vulnerable a las amenazas externas.

Evaluación Externa Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz MPC se enfoca en los principales competidores de la organización e identificar sus fortalezas y debilidades en relación con los recursos disponibles de la empresa. El planeamiento comercial será puesto a prueba frente a los factores del éxito de los principales competidores.

Morales (2019) define:

Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. (p.29)

Los resultados obtenidos por la matriz MPC representan el perfil competitivo del entorno comercial, la situación actual y los recursos disponibles de las organizaciones. Esta

evaluación es subjetiva y debe complementarse con matrices que proporcionen ampliar el marco de competencias y diseñar el planeamiento comercial acorde a las fortalezas de la empresa.

Plan Comercial

El Plan Comercial establece los objetivos de la empresa y la forma de conseguirlo. Define las estrategias que se empleara para aumentar y retener a los usuarios. Según Kotler (2008) el plan comercial es “conjunto de actividades que ejecuta una empresa u organización para alcanzar a mejorar el servicio que ofrecen a los clientes para satisfacer sus necesidades de forma óptima”.

Hoyos (2013), define al plan comercial como “una herramienta que ayuda a la organización al análisis situacional para obtener las fortalezas y debilidades del entorno” (p. 21). En conclusión, el plan comercial define las prioridades y el adecuado manejo de los recursos para alcanzar las metas de la organización, mantener el monitoreo y seguimiento de las actividades para anticipar y tomar adecuadas decisiones frente al problema u oportunidad que se presenta.

Marketing

El marketing es importante para éxito de la empresa por que garantiza una relación sólida con los clientes. Se define como “la administración de relaciones perdurables con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 5). En efecto el marketing logra fidelizar a los clientes según la satisfacción de sus necesidades, obtener mejor posicionamiento en el mercado y fundamental para el éxito de la organización. El marketing se responsabiliza del estudio del mercado en relación con las necesidades de los usuarios, analiza la demanda comercial a través de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Administración de la fuerza de ventas

Un factor muy importante en la implementación de un plan comercial es la eficiente y eficaz gestión de los vendedores, de los colaboradores que atraen y ofrecen los productos y servicios que se comercializan. “Análisis, planificación, implementación, y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, compensar, y evaluar a los vendedores de la compañía” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 402). Es fundamental para la ejecución de las estrategias de marketing y el logro de las metas establecidas. En la figura 4 se presentan las Principales decisiones relacionadas con la administración de la fuerza de ventas.

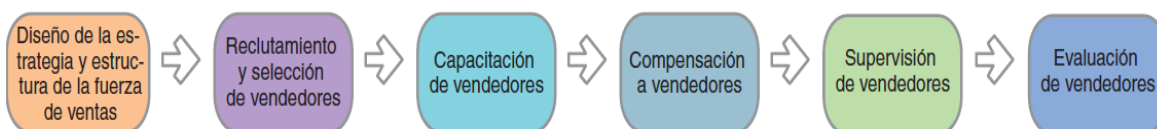


Figura 4. Principales decisiones de la administración de la fuerza de ventas. Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

Reclutamiento y selección de vendedores

“El corazón de cualquier operación de fuerza de ventas exitosa es el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia entre el desempeño de un vendedor promedio y uno destacado puede ser considerable”. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 408). Según esta cita es muy importante realizar un adecuado proceso de selección del personal que va a atender a los clientes, deben tener un perfil de vocación de servicio.

Amaya, Gutiérrez, Medina, Parra, & Rincón, (2021) definen:

La selección de personal. Es un proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los cargos existentes dentro de la organización, con el objetivo de incrementar la eficiencia y desempeño del personal. Funcionando como un filtro donde algunas personas pueden ingresar a la organización siempre y cuando tengan las características deseadas (p.22).

Capacitación de los vendedores

Kotler & Armstrong (2008) señalan:

Los vendedores nuevos podrían pasar desde unas cuantas semanas o meses hasta un año o más capacitándose. Luego, casi todas las compañías proporcionan capacitación continua en ventas mediante seminarios, reuniones de ventas, y la web, a lo largo de toda la vida laboral del vendedor. (p. 409).

Tener a los colaboradores capacitados es fundamental. Algunos directivos de las organizaciones consideran a la capacitación como un gasto que solo disminuye las utilidades, sobre todo aquellas que tienen alta rotación de personal. En cambio, otras organizaciones creen que la capacitación y el entrenamiento son una inversión. Un estudio señaló que los gastos realizados en capacitar al personal de ventas practicado por una importante organización internacional de telecomunicaciones se recuperaron en menos de un mes y logró un rendimiento de más de 800 por ciento en menos de un año. (Kotler & Armstrong, 2008).

Los programas de capacitación tienen varios objetivos. Primero, los vendedores necesitan conocer a los clientes y saber cómo crear relaciones con ellos, por lo que el programa les debe enseñar los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, así como sus motivos y hábitos de compra. Además, debe enseñarles cómo vender de manera efectiva y capacitarlos en los temas básicos del proceso de ventas. (p. 409).

Así mismo, (Kotler & Armstrong, 2008) indican que:

Los vendedores también necesitan conocer e identificar a la compañía, a sus productos, y a sus competidores. Un programa de capacitación eficaz les enseña sobre los objetivos de la compañía, su organización, sus principales productos y mercados, y las estrategias de sus principales competidores. (p. 409).

Compensación de vendedores

En términos generales si se desean a los mejores empleados también deben estar mejor remunerados.

Si quiere atraer a buenos vendedores, la compañía debe contar con un plan de compensación atractivo. La compensación se compone de varios elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos, y prestaciones. La cantidad fija, que normalmente es un salario, proporciona al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, pudieran ser comisiones o bonificaciones basadas en el desempeño de ventas, recompensa al vendedor por realizar un esfuerzo mayor. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 410).

Relación entre las estrategias de marketing y la compensación de la fuerza de ventas

Un componente importante del marketing es la fuerza de ventas. Se puede inducir que las empresas en general desean tener excelentes vendedores, que estén alineados a los objetivos y estrategias planteados y que sus acciones contribuyan a su logro. En la figura 5 se muestra cómo es que el vendedor ideal se alinea a las estrategias según el enfoque que persiga la empresa.

| | Meta estratégica | | |
|----------------------------|---|---|---|
| | Obtener rápidamente participación de mercado | Afianzar el liderazgo en el mercado | Maximizar la rentabilidad |
| Vendedor ideal | Independiente y con iniciativa | Proveedor competitivo de soluciones a problemas | Jugador en equipo Gestor de relaciones |
| Enfoque en las ventas | Concretar tratos Esfuerzo intenso sostenido | Ventas a través de consultoría | Penetración en las cuentas |
| Función de la compensación | Captar cuentas Recompensar el desempeño alto | Recompensar cuentas de ventas nuevas y existentes | Administrar la mezcla de productos Fomentar las ventas en equipo Recompensar la administración de cuentas |

Fuente: Adaptado de Sam T. Johnson, "Sales Compensation: In Search of a Better Solution", *Compensation & Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1993, pp. 53-60.

Figura 5. El vendedor ideal y las estrategias de marketing

Supervisión y motivación de vendedores

La supervisión es más requerida en los vendedores nuevos, es así de que (Kotler & Armstrong, 2008) precisan lo siguiente:

Los vendedores nuevos necesitan más que un territorio, compensación, y capacitación — necesitan supervisión y motivación—. La meta de la supervisión es ayudar a los vendedores a ‘trabajar inteligentemente’ al hacer las cosas adecuadas de manera adecuada. La meta de la motivación es alentar a los vendedores a “trabajar duro” y energéticamente para alcanzar las metas de la fuerza de ventas. (p. 411).

Pasos del proceso de ventas

Seguidamente se muestra la figura 6 en la que se aprecia cuál es el procedimiento a través de una serie de pasos ordenados de un proceso de ventas. Estos pasos son la base para que cada organización lo adapte de acuerdo con sus objetivos considerando el entorno en el cual se desenvuelven.

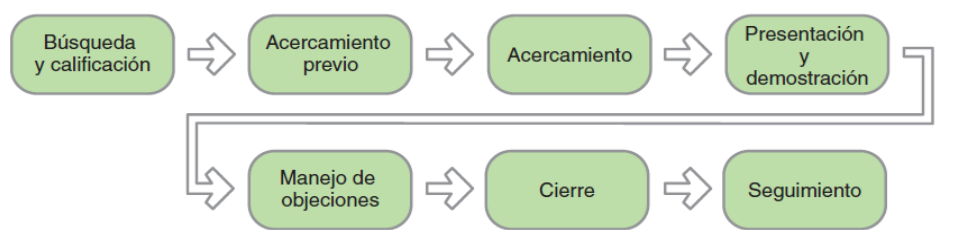


Figura 6. Pasos del proceso de ventas. Fuente. (Kotler & Armstrong, 2008).

Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing definen la forma en que se lograrán cumplir los objetivos y proporcionan un adecuado manejo de los recursos. “El marketing es una mezcla planificada de estrategias que, partiendo del conocimiento cualitativo y cuantitativo del entorno, se ocupa de la concepción, desarrollo, planificación, difusión y comercialización de marcas” (Méndez Gutiérrez, 2017, p.37). Asimismo, las estrategias de marketing establecen las actividades a corto y largo plazo para tener una ventaja competitiva y aumentar las ventas de la organización.

Estrategias de producto

Al mencionar el producto, éste se refiere tanto a los productos (bienes tangibles) como a los servicios. Producto es “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 199). Servicio es “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 199). En una empresa que ofrece productos directamente al cliente la fuerza de ventas debe tener nociones de servicio y de la calidad que se requiere al momento de estar cara a cara con el prospecto que se acerca al local a adquirir sus medicinas. Deben estar conscientes de que su calidad de atención impactará en la satisfacción del cliente.

Es importante señalar que las medicinas son productos de consumo. “Los productos de consumo son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal”. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 200)

En la figura 7 se muestra el concepto de producto ampliado.

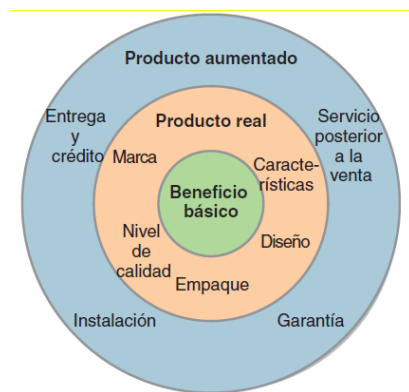


Figura 7. 3 niveles de producto. Fuente: Fundamentos de Marketing. (Kotler & Armstrong, 2008)

Estrategias de precio

En lo que se refiere a las estrategias de precio, (Kotler & Armstrong, 2008) refieren que una estrategia de precio es:

Fijar los niveles del precio entre los diversos artículos de una línea de productos con base en las diferencias en el costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de las diferentes características y precios de los competidores. (p. 276).

Estrategias de plaza

Mediante el uso de estos canales se facilita el acceso del producto o servicio brindado por la empresa, para ello se debe de manejar los recursos de forma adecuada para llegar al consumidor.

Por su longitud, es decir, por la cantidad de agentes participantes los canales de distribución se pueden clasificar como: Canal directo, donde el producto va desde la fábrica,

Canal corto, donde el producto llega del fabricante a otro proveedor y canal Largo donde los fabricantes establecen asociación directas con mayoristas que serán intermediarios para otras empresas. (Feijoo, Guerrero & García,2018, p.59)

Estrategias de promoción

Es de importancia para la organización el proceso de comunicación con el consumidor, los instrumentos para establecer una correcta promoción del servicio o producto son la publicidad, que mediante el uso de técnicas y actividades que la organización invierte informan de forma persuadirle al público, la promoción de ventas que se dirige a incrementar las ventas mediante el canal de distribución, la fuerza de ventas, que consiste en el uso del talento humano que de forma directa promociona los productos de la organización y las relaciones públicas, a través de ello se establece la relación con el usuario con el objetivo de generar una buena imagen para fidelizar a los clientes. (Feijoo, Guerrero & García,2018, p.62)

Procesos del Marketing

El proceso del Marketing busca la oportunidad mediante el estudio del mercado de establecer estrategias que logren satisfacer la exigencia y la solución de problemas en relación con la atención al cliente. “En términos generales. Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupo obtienen lo que necesitan” (Kotler & Armstrong, 2008, p.5). El proceso del marketing busca construir la relación cliente – empresa para generar valor al cliente y garantiza su preferencia por la empresa.

En los primeros cuatro elementos del proceso de marketing se enfoca en comprender al cliente, con la búsqueda de oportunidades del mercado y el análisis de la demanda comercial, segmentar el mercado para conocer al público al que está dirigido la marca o producto brindado, establecer las fortalezas de la empresa con la finalidad de elaborar un

programa de marketing que ayudara a introducir el producto en el mercado y crear la relación cliente – empresa. El último elemento hace referencia a los beneficios y oportunidades de crear valor empresarial a los clientes.

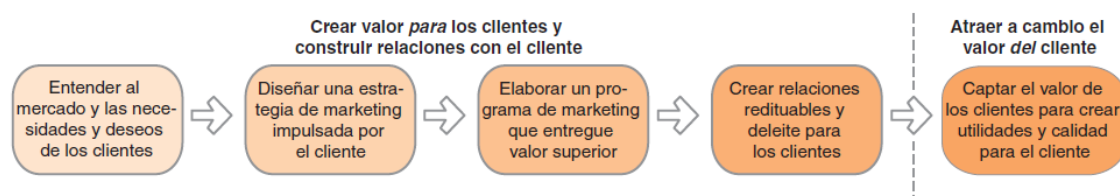


Figura 8. Modelo Simple del Proceso de Marketing

El diagrama causa – efecto, llamado también el diagrama de Ishikawa por su creador el licenciado en química industrial Kaoru Ishikawa, busca identificar y organizar mediante la forma gráfica de espina de pescado los supuestos orígenes y dificultades de problemas que pueden comprometer el éxito del planeamiento organizacional o proyecto comercial. (Carro & Gonzáles, 2012, p.26)

En la siguiente figura se expone el análisis de causas de ineficiencias en el área del servicio al cliente, donde se identifica la falta de capacitación de los colaboradores como principal motivo de no cumplir con el estándar de calidad establecido por la empresa.

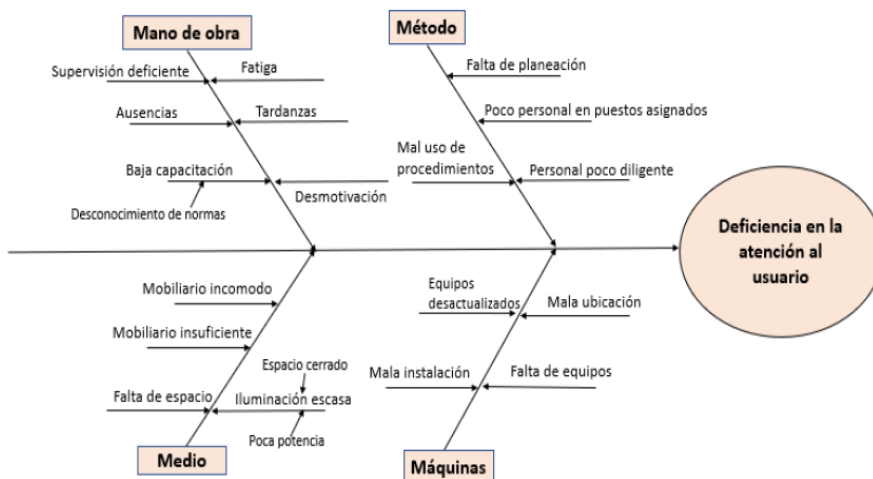


Figura 9. Diagrama de Causa Efecto Ishikawa

Fuente: (Alarcón Mendoza, Sarmiento Campo, Mejía Quiñones, Castaño
Álvarez, & Troncoso Palacio, 2020)

Farmacia

Oficinas farmacéuticas donde se dispensan y expenden productos farmacéuticos para satisfacer la demanda de la salud en el mercado, con permiso para la distribución de dispositivos médicos, productos sanitarios también relacionado al cuidado personal y con licencia de fabricar preparados farmacéuticos. Para que el establecimiento obtenga la denominación de farmacia debe ser de propiedad de un profesional Químico Farmacéutico. (Ley N° 29459, 2011).

Servicio al Cliente

El servicio al cliente es importante para la Empresa Farmacéutica porque su desempeño y habilidades en el área influyen directamente al usuario. Por ello, es considerado como una potente herramienta para el desarrollo comercial de la organización.

Nowell (2015) define: “Como una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes, sino para establecer un sistema de mejora continua” (p.30). Asimismo, el servicio al cliente tiene como objetivo de atender las necesidades del consumidor y la finalidad de superar sus expectativas, para crear la fidelización del cliente hacia la Empresa Farmacéutica.

Por el contrario, ofrecer productos y servicios que no coincidan con la expectativa del cliente es una forma de disminuir las ventas y crear una debilidad a la empresa. Por ello, fomentar la excelencia en el área de atención al cliente es obligatoria si se desea alcanzar la

competitividad en el mercado, para lograr un alto rendimiento en la atención al cliente se debe de tener a los colaboradores capacitados en temas con las relaciones humanas, cultura organizacional y protocolos de servicio.. describe la importancia del servicio al cliente como la satisfacción básica en cumplimiento a las expectativas del individuo al obtener un producto o servicio. (López, 2014).

Identificación de Clientes

Nowell (2015) indica:

Que esta es una tarea para los directivos de la empresa y deben enfocarlo con la misión y visión de la empresa. Para entender las necesidades del cliente, la empresa tiene que conocer a sus clientes y a la misma. Una forma fácil de identificar a los clientes es reconocer la relación entre clientes y proveedores. (p.34)

Cada cliente tiene necesidades y expectativas distintas. Por lo tanto, la empresa no puede darse el trabajo de satisfacer la totalidad de las demandas del usuario ni mucho menos disponer de todos los recursos para lograrlo. Una alternativa es dividir a los clientes en grupos para personalizar la atención. La división del cliente puede basarse en el aspecto geográfico, los factores demográficos y por el volumen de las necesidades del cliente (cantidad de compra). El objetivo de esta clasificación es priorizar a los clientes que generan más ventas y fidelización a la organización. (Nowell, 2015).

Villa (2014) señala:

La comodidad de las instalaciones, la calidad en las señalizaciones oportunas, la inmediatez en encontrar a alguien que le atienda, el clima de trabajo, la indumentaria de los empleados y todos aquellos factores del entorno que hemos visto en capítulos anteriores, serán factores que el usuario valorará e influirán en su posterior actitud con el empleado que atienda su solicitud (p.86).

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Ingreso a laborar a la empresa farmacéutica

El ingreso a trabajar a la Empresa Farmacéutica fue el día 8 de Enero del 2018, la oportunidad de trabajo fue otorgada por que se necesitaba un asistente administrativo para que pueda hacerse cargo de diversas funciones en el área de administrativa y atención al cliente. La propuesta laboral se presentó cuando había egresado de la carrera de Administración y fue la primera oportunidad que me brindaron para laborar como asistente administrativa en una empresa del rubro farmacéutico ya que anteriormente había trabajado por más de 4 años y medio en el área comercial del Banco de Créditos del Perú. El proceso de selección para aquel puesto fue realizado por el contador público y la gerenta general quienes revisaron mi curriculum vitae y realizaron una entrevista personal, en primera instancia pasé entrevista con el contador público colegiado quien realizaba la función de entrevistar a los postulantes de diversas áreas, luego realizaron otra entrevista con la gerenta general y dueña de la empresa, ella estuvo a cargo de la entrevista final y decisiva, la gerenta buscaba una persona con vocación de servicio, conocimientos administrativos, experiencia en el área comercial y atención al cliente, responsable, con conocimiento en el manejo de excel, emisión de reportes y con buena disposición para ejercer diversas funciones en la empresa. Luego de pasar por las entrevistas y diversos exámenes, me informaron que fui seleccionada para ocupar el puesto laboral el cual ofrecían, firmando contrato por el puesto de asistente administrativa. Cabe señalar que culminé de trabajar en la empresa hasta el 7 de Febrero del año 2020.

3.2. Responsabilidades Administrativas

Las responsabilidades administrativas estuvieron enfocadas en cumplir con funciones de la oficina administrativa de la Empresa farmacéutica, desempeñando funciones

de oficina y funciones en las 9 farmacias donde se realizaba la atención a los cliente con los cuales tenia contacto directo, realizaba supervisión del personal de las 9 farmacias, me aseguraba que brinden una adecuada atención a los clientes y que cada uno de ellos cumplan con su función, verificaba que esten correctamente uniformados, peinados y portando el fotocheck de la empresa, verificaba que cumplan con el adecuado protocolo de atención al cliente que se implementó en conjunto con la gerente general, el cual fue propuesto para lograr una adecuada atención cordial hacia los clientes, realizaba reportes a la gerencia, gestión documentaria, pagos de servicios, organización y agenda de reuniones de gerencia, control y reporte diario de las horas de llegada del personal de las farmacias las cuales eran enviadas a gerencia, realizaba visitas sorpresas a las farmacias para verificar que cumplan la adecuada atención a los clientes, así como también realizaba evaluaciones a los colaboradores sobre los pasos del protocolo de atención planteado para su correcta ejecución, realizaba encuestas a los clientes de las 9 farmacias para medir su nivel de satisfacción y percepción con la Empresa Farmacéutica.

3.3. Diagnóstico de la situación

Se detecto en la Empresa Farmacéutica mediante el método de observación directa, diversos problemas de los colaboradores al realizar la atención de los clientes en todas las farmacias, se identifico que la empresa contrataba personal no idoneo para el puesto de atención al cliente, ya que no realizaban todas las funciones necesarias para una eficaz y mejor atención al cliente así mismo la falta de estrategia comercial e identificación de los colaboradores con la empresa, los cuales se presentaran a continuación en el Diagrama Causa- Efecto en la que se muestran las causas de los problemas.

Diagrama causa efecto (Ishikawa)

La estructura de causa y efecto de Ishikawa facilitó ubicar las principales causas de los problemas con los que contaba la Empresa Farmacéutica, el cual otorgó el analizar y ver a detalle la relación entre el problema o efecto y sus verdaderas causas, es por ello que realizamos este importante esquema como podran observar seguidamente:

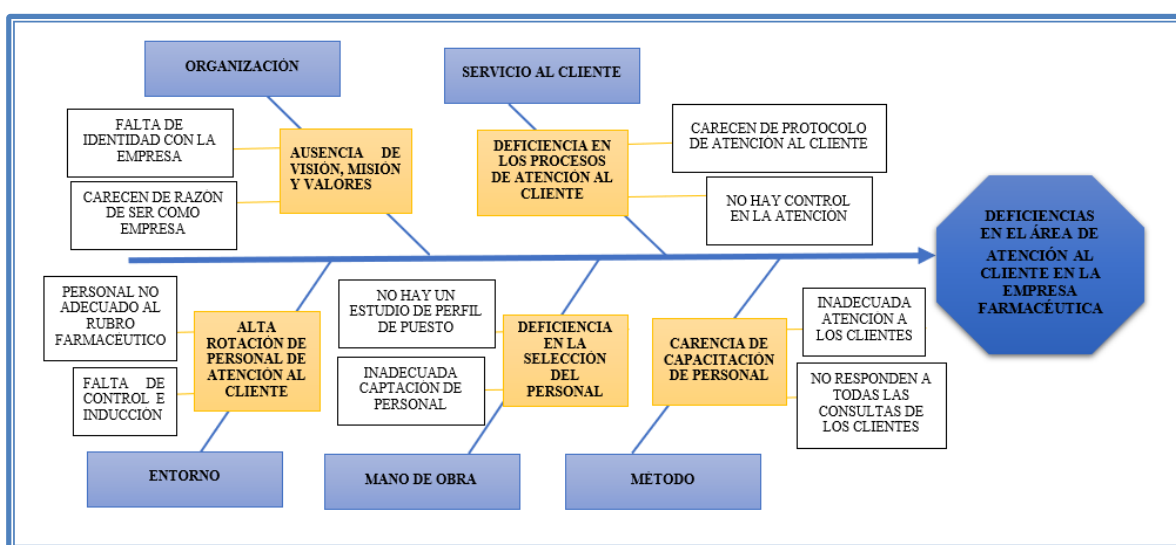


Figura 10. Diagrama Ishikawa de la Empresa farmacéutica al año 2017

3.4. Definición de los Problemas

Problema 1: Ausencia de misión, visión y valores de toda la organización.

La carrera de Administración me brindó diversos conocimientos y herramientas que me concedió ponerlas en práctica cuando me encontraba ejerciendo mis funciones como asistente administrativa en la Empresa Farmacéutica, es por ello que puede observar que la empresa no tenía una orientación adecuada para toda la organización, ya que carecían de visión, misión y los valores, estos 3 componentes estratégicos que son muy importantes hoy en día para que una organización pueda motivar a sus colaboradores y alcanzar sus verdaderos objetivos comerciales propuestos.

Problema 2: Deficiencias en la selección de personal de atención al cliente.

Se pudo observar que el área encargada de la contratación de personal de la Empresa Farmacéutica no estaba realizando un adecuado proceso de selección al personal nuevo para el área de atención al cliente, ya que había mucha rotación de colaboradores ya que no tomaban en cuenta que sean profesionales con estudios concluidos, si no practicantes para el área de caja, es por ello que laboraban por un determinado tiempo y al no poder cumplir con su responsabilidad de estudiar y trabajar a la par renunciaban no continuando con su vínculo laboral con la empresa.

Problema 3: Deficiencias en los procesos de atención al cliente.

Al desempeñar las funciones como asistente administrativa durante la supervisión constante que se realizaban a las 9 farmacias, pude observar que los colaboradores brindaban un trato inadecuado, no cordial a los clientes que se apersonaban a las farmacias, los colaboradores trataban a los clientes bajo su propio criterio personal de atención, realizando un trato no cordial ni adecuado para una Empresa Farmacéutica.

Problema 4: Carencia de capacitación del personal de atención al cliente.

Se pudo observar que los técnicos de farmacia no eran capacitados para el manejo de caja y efectivo y su función era solo en la atención al público, eso hacía que la empresa contratara adicionalmente a personal con experiencia en el manejo de caja, aumentando los costos de la empresa e incomodidad de los clientes ya que al no ser un personal experto en farmacia no brindaba un trato adecuado a los clientes que realizaban diversas consultas sobre los productos farmacéuticos, generando dudas e inseguridades.

Problema 5: Alta rotación del personal de atención al cliente.

Se pudo observar que al no contar con una adecuada captación de colaboradores en el área de atención al cliente, había una alta rotación de personal nuevo ya que contrataban a

personas en etapa de estudios y no profesionales egresados para el puesto de caja, si no estudiantes y practicantes que al tener la responsabilidad de estudiar y trabajar a la vez no se daban de abasto en sus tiempos y descidian abandonar sus puestos laborales en la Empresa Farmacéutica.

3.5. Objetivos

Objetivo 1

Establecer la visión, misión y valores para la Empresa Farmacéutica.

Objetivo 2

Implementar un procedimiento de selección de personal para el área de atención al cliente que cumplan con las habilidades y aptitudes adecuada para la Empresa Farmacéutica.

Objetivo 3

Establecer e implementar un protocolo de atención al cliente para la Empresa Farmacéutica

Objetivo 4

Implementar un plan de capacitación para el personal de atención al cliente con el fin de brindar un mejor servicio en la Empresa Farmacéutica.

Objetivo 5

Minimizar y reducir la rotación de personal de atención al cliente mediante la implementación de adecuados procesos de selección en la Empresa Farmacéutica.

3.6. Desarrollo de objetivos

Desarrollo del Objetivo 1

Después de haber observado la situación en que se encontraba la Empresa Farmacéutica, se realizo un análisis sobre la falta de identificación por parte de los colaboradores con la

Empresa Farmaceutica, y con el motivo de desplegar el primer objetivo estipulado como Establecer la visión, misión y valores para la Empresa Farmacéutica entendemos que estos principios fundamentales son el principal componente de la etapa de la formulación del planteamiento, es por ello que se realizo el analisis interno AMOFHIT que desarrollo la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), ante este análisis ambas matrices otorgo conocer las fortalezas y debilidades de la Empresa Farmaceutica.

Se procedio a desarrollar el analisis PESTEC (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecologicas) lo que posibilitó desarrollar la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), que otorgó explorar las oportunidades y amenazas del entorno; así como también se elaboro la Matriz del perfil competitivo (MPC) que ayudó conocer la situación de los competidores más cercanos y del rubro de la Empresa Farmacéutica.

Análisis externo

PESTEC

El análisis PESTEC facilita a definir al entorno comercial, debido a que la Empresa Farmacéutica no contaba con un plan comercial que defina los valores de la empresa, la misión y visión. Se implementa el análisis PESTEC con la finalidad de estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y las fuerzas competitivas. “El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayudará en analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa. Se podrá identificar los factores que afectan hoy o en el futuro” (Ramirez & Sánchez, 2019, p.16).

A) Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)

En el 2018 el ambiente político del Perú pasó por una de sus mayores crisis. Los episodios de corrupción donde se vieron involucrados la presidencia y al poder judicial desataron polémicas e incertidumbre en el sector empresarial. Los actos ilícitos de una empresa para

beneficiarse de las licitaciones con el gobierno llevaron a la renuncia del presidente después haberse comprobado sus vínculos con la organización in – fraganti y la existencia de una red donde implicaban al Consejo Nacional de la Magistratura. Esta situación afecta directamente a la inversión privada y la confianza de instituciones extranjeras por invertir en el país.

Análisis de Variables (P)

Tabla 1. *PESTEC Análisis de Variable P*

| Variable | Tendencia | Impacto | Resultado |
|--|---------------------------------|--|------------------|
| Actos de corrupción en perjuicio de las licitaciones | Crisis Política e inestabilidad | Genera desconfianza por la inversión privada | Amenaza |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

B) Fuerzas Económicas y Financieras (E)

El crecimiento de la actividad económica en el Perú aumento a pesar de la crisis política que enfrentaba. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), informo el incremento del PBI al 4% en las 2018, cifras muy por encima de los esperado. Estos resultados del fortalecimiento económico son consecuencias del aumento de la demanda interna, sectores como la pesca, la manufactura, telecomunicaciones y servicios de información, el crecimiento de la demanda por inmuebles impulsó al desarrollo económico del país.

(ANDINA, 2018)

Análisis de Variables (E)

Tabla 2. *PESTEC Análisis de Variable E*

| Variable | Tendencia | Impacto | Resultado |
|-------------------------------|------------------------------------|--|------------------|
| Incremento del PBI en el 2018 | Estabilidad y desarrollo Económico | Aumento de la demanda interna, crecimiento del empleo e inversión privada y nacional | Oportunidad |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

C) Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

El segundo trimestre del año 2018 se presentó un incremento de más de 46 mil 900 puestos de trabajo solo en Lima Metropolitana comparado al segundo trimestre del año 2017. De acuerdo con el reporte del Instituto de Estadística e Informática – INEI (2018). Estos resultados representan para el mercado un crecimiento en la demanda de servicios básicos en la población priorizando la salud, la educación y vivienda.

A pesar de un incremento significativo del empleo en Lima Metropolitana, en el 2018 el Perú presentó un alto índice de informalidad, afectando en forma negativa al crecimiento económico y el bienestar social. “El empleo informal en el 2018 afectó a alrededor de 12 millones 152 mil 611 personas, ello significa que el 72,4% de la PEA ocupada nacional total, trabajó en una unidad productiva no registrada en la administración tributaria” (Ministerio del trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2018, p. 31). Al mismo tiempo la informalidad reduce la producción, la recaudación tributaria y las oportunidades de los trabajadores de tener una mejor remuneración.

Análisis de Variables (S)

Tabla 3. *PESTEC Análisis de Variable S*

| Variable | Tendencia | Impacto | Resultado |
|-------------------------------|---|--|-------------|
| Aumento de puestos de trabajo | Disminuye los índices de desempleo del país | Aumento de la demanda interna, en servicios de salud, educación y vivienda | Oportunidad |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

D) Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

El acceso de las telecomunicaciones por parte de la población es muy importante, más aún para el sector comercial, debido que es un canal que promociona los productos y servicios de la empresa como también lograr un mayor alcance publicitario a bajo costo.

En el último trimestre del 2018 el 73% de los hogares peruanos cuentan con servicios de internet, esto representa una cantidad de 7 millones 041 mil 508 de hogares. El acceso a internet a incrementado desde el año 2016 con un avance de 6.5%. De la cantidad total el 89.9% representa a las zonas urbanizadas y el 10.1% a las zonas rurales. Este es el resultado de la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones - ERESTEL elaborada por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL PERU. (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2019)

Análisis de Variables (T)

Tabla 4. *PESTEC Análisis de Variable T*

| Variable | Tendencia | Impacto | Resultado |
|-------------------------------|---|--|-------------|
| Aumento del acceso a Internet | Incrementa el uso de telecomunicaciones | Nuevos canales de promoción de productos y servicios | Oportunidad |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

E) Fuerzas

Ecológicas y Ambientales (E)

La contaminación en zonas urbanas y rurales impacta directamente a la salud pública del país. Los procedimientos inadecuados de desechos por organizaciones y pobladores provocan graves afecciones en la salud y en el medio ambiente, el alto índice de aire contaminado en zonas urbanas aumenta los riesgos de infecciones respiratorias, enfermedades cardiacas y cáncer de pulmón. (Organización Panamericana de la Salud (OPS), 2018)

En el 2019 en Lima Metropolitana la contaminación del aire logro disminuir en comparación al 2018. “La calidad del aire mejoró significativamente, debido a que se registró una reducción hasta el 70% en las concentraciones de partículas (PM10 y PM2.5) como consecuencia de la disminución del uso de juegos pirotécnicos y quema de muñecos.” (SENAMI, 2019).

Análisis de Variables (E)

Tabla 5. *PESTEC Análisis de Variable E*

| Variable | Tendencia | Impacto | Resultado |
|-------------------------|---------------------------------|--|------------------|
| La Contaminación Urbana | Disminución de la contaminación | Promoción de la Salud mediante asociación del gobierno local | Oportunidad |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

F) Fuerzas Competitivas (C)

La industria Farmacéutica en el Perú es muy competitiva, a nivel nacional existen más de 200 laboratorios nacionales e internacionales que generan ventas por encima de los 4000 millones de dólares. En el mercado farmacéutico otro factor impulsador de la competitividad son las cadenas farmacéuticas que culminan la distribución de medicamentos y productos del cuidado personal. Este sector ha logrado aprovechar los canales de telecomunicaciones para preparar modelos comerciales y mejorar la distribución y llegada

de los productos, la mejora de atención al cliente incorporando un call center especializado y el uso de aplicativos móviles o web impulsan al desarrollo de la organización y a reducir los tiempos de atención y costos operativos. (Rojas Vivanco, 2019)

Análisis de Variables (C)

Tabla 6. *PESTEC Análisis de Variable C*

| Variable | Tendencia | Impacto | Resultado |
|--|---|--|------------------|
| Efectividad de sus canales de distribución | Aumento de servicios mediante estos canales | Reducción de tiempos de atención y costos operativos | Oportunidad |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

Análisis interno

AMOFHIT

Diseñar un plan comercial que se adapte a las verdaderas necesidades y objetivos de la Empresa Farmacéutica es muy importante, para lograrlo es necesario realizar un análisis interno que exponga las amenazas que afectan a la empresa y analice los recursos disponibles para enfrentar las situaciones de riesgo a nivel comercial. D’Alessio (2008) propone: “A hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no sólo su escasez sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la organización” (p.169). Asimismo, el análisis debe enfocarse en los factores que garanticen el éxito de la empresa y evalúen el impacto en las actividades comerciales.

La estructura de la Empresa Farmacéutica está conformada por:

- Gerente General quien lidera toda la corporación.

- Sub gerente
- Contador general
- Encargada de Recursos Humano
- Asistente Administrativo
- Asistente Contable
- Jefe de Logística
- Asistentes de Logística
- Asistente de canje
- Asistente web
- Director técnico de almacén
- Asistente de almacén
- Jefe de Seguridad
- Personal de Seguridad
- Motorizados
- Director Técnico (Un director técnico por cada botica)
- Químicos Farmacéuticos colegiados
- Técnicos profesionales en farmacia
- Colaboradores encargados de caja

Las normas y reglas internas impuestas por la empresa establecen los parámetros que los colaboradores deben seguir al trabajar de manera adecuada cumpliendo con los lineamientos administrativos.

Administración y gerencia (A)

Las principales funciones de la gerenta general y dueña de la Empresa Farmacéutica son de analizar y controlar las funciones de sus áreas establecidas en su empresa, llevando un control y monitoreo de ellas para lograr incrementar la economía de la empresa.

- Realiza juntas trimestrales con los jefes de áreas
- Establece procedimientos operativos estándar
- No realiza estrategias de planeamientos comerciales.
- Control en el manejo de sistemas de suministros de medicamentos
- Monitoreo del almacenamiento de los productos farmacéuticos
- Realiza análisis para el proceso de toma de decisiones.

Marketing y Ventas (M)

La empresa farmacéutica brinda una gran variedad de medicamentos de calidad, productos de aseo personal y productos de belleza. Realizan la venta directa a través de sus 9 farmacias, obteniendo una gran participación en su sector ya que están ubicadas en lugares estratégicos como avenidas principales de alta concurrencia para el mejor acceso hacia ellas.

Operaciones e Infraestructura (O)

La empresa cuenta con un área de logística que mantiene una debida gestión y control de inventario de los productos farmacéuticos, así como también una debida infraestructura para almacenar los medicamentos como lo requiere el ente regulador respetando los protocolos de almacenamiento y distribución de fármacos impuestos por la DIGEMID.

Finanzas (F)

La empresa farmacéutica cuenta con un departamento de contabilidad y finanzas que se encarga de gestionar los ingresos de manera eficiente ya que cuentan con un contador general que se encarga exclusivamente del sistema contable, de costeo y presupuestario de la empresa, así como también estar al día con sus obligaciones tributarias.

Recursos humanos (H)

La empresa farmacéutica no cuenta con un área específica de recursos humanos, la persona que se encarga de la selección y entrevistas del personal es el contador general, es por ello que no hay una adecuada selección del personal nuevo, porque no cuentan con una persona experta en captación de nuevos talentos, se enfoca más en cumplir con las funciones contables, es por ello la alta rotación de personal en el área de atención al cliente.

Sistema de información y comunicaciones (I)

En la empresa farmacéutica cuentan con el sistema llamado “Pionero”, que es un sistema especializado para almacenar la base de datos de los productos farmacéuticos, realiza una búsqueda rápida y lleva un adecuado control en las farmacias en el área de logística. Con respecto al área administrativa no se cuenta con un adecuado nivel de comunicación entre sus áreas debido a que solo utilizan el correo electrónico y WhatsApp para diferentes coordinaciones.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Ante el avance y desarrollo tecnológico la empresa farmacéutica ha implementado una página web donde los clientes pueden solicitar sus productos, brindándoles la opción de pago virtual ante el avance tecnológico de la banca digital que ofrecen ahora muchos bancos y entidades financieras en donde los clientes tienen distintas facilidades de pago y junto a ello se implementó el servicio de Delivery para entregar las compras de los clientes en sus hogares.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz MEFI realiza un análisis interno de la situación actual de la Empresa farmacéutica, con el resultado de la Matriz se diseñan estrategias que den solución a los problemas identificados como, la deficiencia en la atención al cliente, la alta rotación del

personal y la falta de capacitación de los colaboradores. “Es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales” (Morales, 2019, p.27).

Tabla 7. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

| FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI) | | | | |
|--|---|-------------|-------|-------------|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| FORTALEZAS | | | | |
| 1° | Fuerte Posicionamiento en el mercado Farmacéutico del Distrito de San Martín de Porres | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 2° | Contar con canal de distribución de productos farmacéuticos en Lima Metropolitana | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 3° | Precios competitivos por encima del mercado local | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 4° | Los medicamentos ofrecidos son garantizados por políticas y nomas establecidas por la DIGEMID - Correcta Cadena de Frío | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 5° | Empresa Farmacéutica en continuo desarrollo y crecimiento | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 6° | Asociación con Proveedores Autorizados por la DIGEMID | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 7° | Instalaciones Modernas para el almacenamiento y dispensación de productos y servicios. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | | 0.54 | | 2.04 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1° | Falta de Normativa para la atención al cliente | 0.14 | 1 | 0.14 |
| 2° | No existe políticas de evaluación y actualización para el personal en áreas de comercialización | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 3° | No existe la cultura organizacional en la empresa al no identificar su Misión, Visión y Valores | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4° | No cuentan con Plan Comercial | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 5° | No Cuenta con Tecnología ni Personal Profesional para la Producción de Medicamentos | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | | 0.46 | | 0.58 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.62 |

Nota Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

La Empresa Farmacéutica tiene 12 factores que determinan el éxito, 7 fortalezas y 5 debilidades. El peso añadido a cada factor del éxito es subjetivo, analizando la importancia

de cada factor en relación con la empresa. El valor hallado es de 2.62 que indica una empresa con más fortalezas definidas que debilidades

Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz MEFE se realiza para analizar de forma estratégica los factores externos. Las oportunidades y amenazas identificadas de la Empresa farmacéutica son calificados según la capacidad de respuesta, es importante llevar a cabo este análisis sobre los factores externos por que afectan al crecimiento y expansión de la empresa. Al igual que las anteriores estrategias, la Matriz MEFE diseña estrategias que mejoran la respuesta de la empresa ante las oportunidades y amenazas.

Tabla 8. *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

| FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) | | | | |
|--|---|-------------|-------|-------------|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1° | El mercado Farmacéutico está relacionado en función al crecimiento poblacional | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 2° | Asociación con el Gobierno Local en la participación de la Salud pública | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 3° | Políticas de Fondo de Créditos Capital por parte del Gobierno del Perú | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 4° | Mayor Acceso de la población al sector farmacéutico | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 5° | El Incremento del PBI Aumenta la Actividad Económica en el Sector Salud | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 6° | Acceso a Nuevos Canales de Ventas para la Promoción de Productos y Servicios | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 7° | Promoción del Gobierno por el Consumo de Medicamentos Genéricos | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | | 0.62 | | 1.40 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1° | Ingreso Empresas Farmacéuticas al Mercado por Inversión Extranjera | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 2° | Creación o Modificación de leyes que dificulten la importación de productos | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 3° | Crecimiento del consumo de Medicamentos Genéricos provenientes del Mercado Extranjero | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4° | Aumento de Empresas Farmacéuticas informales y adulteración de fármacos | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 5° | Regulación de Buenas Prácticas del Profesional para Prescribir Medicamentos con el componente farmacéutico activo | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | | 0.38 | | 0.76 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.16 |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa farmacéutica tiene 12 factores determinantes para el éxito, 7 oportunidades para aprovechar y 5 amenazas de las

cuales protegerse. El valor hallado es de 2.16 que es un resultado por debajo del promedio esperado, ello significa que existe poco aprovechamiento de oportunidades y no contar con un plan de acción ante las amenazas. El factor considerado subjetivamente como el más amenazante es el ingreso de empresas farmacéuticas al mercado por la inversión extranjera, siendo una consecuencia de no contar con un plan comercial que estructure al desarrollo comercial de la organización.

Análisis FODA

Seguidamente en la tabla 9 se muestran los factores internos y externos mediante la Matriz FODA de la Empresa farmacéutica con sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. En la tabla 10 se presenta la Matriz de estrategias FODA.

Tabla 9. *Matriz FODA*

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los productos que oferta. 2. Conocimiento de las necesidades de los consumidores. 3. Cuenta con tienda virtual en su página web 4. Corporación del rubro farmacéutico más grande del distrito de San Martín de Porres. 5. Cuenta con proveedores confiables 6. Se encuentran ubicados en lugares estratégicos. 7. Realizan Delivery. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en atención al cliente. 2. No capacitan a sus colaboradores. 3. No cuentan con un protocolo de atención. 4. Carecen de visión, misión y valores. 5. No cuentan con plan comercial. 6. No seleccionan bien a su personal 7. No realizan mantenimiento de sus equipos informáticos. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Lazos de confraternidad con su municipalidad 2. Prolongada evolución de la tecnología. 3. Acceso a nuevos canales de ventas y redes sociales. 4. Disposición de tecnologías de banca digital para la facilidad de venta por página web 5. Políticas del estado peruano que otorgan crédito a las empresas. 6. Captación de nuevos clientes mediante la recomendación directa de clientes a familiares. 7. Tratado de libre comercio. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevas empresas farmacéuticas 2. Aumento de los costos de los productos 3. Que los competidores aperturen más sucursales 4. Cambio en las leyes del país 5. Aumento de la delincuencia 6. Que el estado brinde medicinas gratuitas 7. Competencia desleal |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

Tabla 10. Matriz de estrategias FODA

| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 100px; text-align: center;">FACTORES INTERNOS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 100px; text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</div> | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|---|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los productos que oferta. 2. Conocimiento de las necesidades de los consumidores. 3. Cuenta con tienda virtual en su página web 4. Corporación del rubro farmacéutico más grande del distrito de San Martín de Porres. 5. Cuenta con proveedores confiables 6. Se encuentran ubicados en lugares estratégicos. 7. Realizan Delivery. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en atención al cliente. 2. No capacitan a sus colaboradores. 3. No cuentan con un protocolo de atención. 4. Carecen de visión, misión y valores. 5. No cuentan con plan comercial. 6. No seleccionan bien a su personal 7. No realizan mantenimiento de sus equipos informáticos. |
| OPORTUNIDADES | FO (Fortalezas y Oportunidades. Max Max) | DO (Debilidades y Oportunidades. Min Max) | |
| <ol style="list-style-type: none"> 8. Lazos de confraternidad con su municipalidad 9. Prolongada evolución de la tecnología. 10. Acceso a nuevos canales de ventas y redes sociales. 11. Disposición de tecnologías de banca digital para la facilidad de venta por página web 12. Políticas del estado peruano que brindan crédito a las empresas. 13. Captación de nuevos clientes mediante la recomendación directa de clientes a familiares. 14. Tratado de libre comercio. | <p>FO1 Aprovechar los lazos con la Municipalidad y que son la corporación farmacéutica más grande de SMP en hacerse más conocidos, lograr recomendaciones y poder brindar sus productos de calidad. (F1,F2,F4, O1,F1, F6, O1, O2,O3,O6)</p> <p>FO2: A través de la evolución de la tecnología llegar a más clientes y mostrar la oferta de sus productos de calidad gracias a sus proveedores confiables, a través de sus distintos canales de ventas con los que cuentan y el Delivery que ofrecen. (F1,F2,F3,F5,F7,O2,O3,O4,O6)</p> <p>FO3: Aprovechar su página web y el avance de la tecnología de banca digital para que los clientes tengan todos los medios de pagos más sencillos en adquirir sus productos, así como también el acceso a las boticas que se ubican en avenidas principales. (F2,F3,F4, F6,O2,O3,O4,O6).</p> | <p>DO1: Elaborar un plan comercial, capacitar a sus colaboradores para así poder llegar a más clientes y lograr fidelizarlos mediante la tecnología y atención directa. (D2, D4, O2, O4, O7)</p> <p>DO2: Aprovechar los lazos con la municipalidad para ofrecer sus productos de calidad para así mejorar su imagen ante los clientes y poder captar también a nuevos clientes. (D1,D2, O1, O6)</p> <p>DO3: Promover estrategias de captación de nuevos clientes a través de las redes sociales, su página web gracias la constante evolución de la tecnología. (D4, D6, O2, O3, O4)</p> | |
| AMENAZAS | FA (Fortalezas y Amenazas. Max Min) | DA (Debilidades y Amenazas. Min Min) | |
| <ol style="list-style-type: none"> 8. Ingreso de nuevas empresas farmacéuticas 9. Aumento de los costos de los productos 10. Que los competidores aperturen más sucursales 11. Cambio en las leyes del país 12. Aumento de la delincuencia 13. Que el estado brinde medicinas gratuitas 14. Competencia desleal | <p>FA1: Aprovechar los productos de calidad, buena ubicación, conocimiento del mercado para hacer frente a las nuevas empresas que puedan entrar al mercado y contrarrestar a la competencia desleal. (F1,F2,F6,A1,A3,A7)</p> <p>FA2: Promover sus productos en su página web y el servicio de Delivery que ofrecen para que puedan llegar a más clientes en sus hogares y evitar posibles asaltos en sus locales y a sus clientes. (F1, F3,F7,A5)</p> <p>FA3: Al ser la corporación de farmacias más grande de SMP tiene proveedores confiables que otorgan el costo de sus productos a un buen precio por las cantidades fuertes que adquieren para abastecer sus 9 boticas. (F1,F2,F4,F5,A2)</p> | <p>DA1: Establecer un plan comercial para que analicen su situación actual y puedan tener estrategias de mejora en la atención a los clientes ante el aumento de más empresas farmacéuticas. (D5, A1,A3)</p> <p>DA2: Al implementar un protocolo de atención los hará más fuerte ante las amenazas de ingreso de nuevas empresas farmacéuticas. (D3,A1,A3)</p> <p>DA3: Al crear su visión, misión y valores lograran que sus clientes se sientan más motivados sintiéndose identificados y así ser firmes en su preferencia hacia la empresa ante las competencias desleales. (D4,A1,A3,A7)</p> | |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

Tabla 11. Evaluación Externa Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

| FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------|-------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | | LA EMPRESA | | | FARMACIA A | | FARMACIA B | | FARMACIA C | |
| FACTORES CLAVE DEL ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN |
| 1° | COMPETITIVIDAD DE PRECIOS | 0.20 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 | 2 | 0.40 |
| 2° | DIVERSIDAD DE SERVICIOS Y PRODUCTOS | 0.20 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 |
| 3° | POSICIONAMIENTO COMERCIAL | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| 4° | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 |
| 5° | POLÍTICAS ENFOCADA A LA ATENCIÓN AL CLIENTE | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 |
| 6° | INFRAESTRUCTURA MODERNA | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| 7° | PROMOCIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| 8° | LICENCIADO POR DIGEMID Y GOBIERNOS LOCALES | 0.20 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 |
| TOTAL | | 1.00 | | 3.30 | | 3.40 | | 2.40 | | 1.84 |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

Evaluación Externa Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de la empresa farmacéutica cuenta con 9 factores clave del éxito, es un sector competitivo y se identifica a las dos empresas líderes del mercado. La empresa con un resultado de 3.30 revela el deficiente desarrollo en políticas de atención al cliente, el uso de los canales de distribución y la falta de fortalecimiento de la imagen institucional. En la tabla 11 se muestra la MPC de la Empresa farmacéutica, se aprecia que se encuentra en segundo lugar en el mercado en el que compete.

Desarrollo del Objetivo 2

Se realiza un plan de selección de personal que contribuya a mejorar el desempeño del área de atención al cliente de la Empresa farmacéutica. Este proceso de selección ofrece la respuesta a una problemática identificada con relación al deficiente desenvolvimiento del personal en el área. Por esta razón, el proceso de selección es muy importante para la empresa farmacéutica por que define y selecciona al candidato idóneo con las habilidades y aptitudes requeridas, esto beneficia al crecimiento y desarrollo de la empresa farmacéutica.

Planeamiento de Selección de Personal

El planeamiento de selección de personal se realiza en cuatro etapas establecidas mediante la identificación del perfil ideal según las necesidades de la empresa farmacéutica para el área de atención al cliente, con el reclutamiento la empresa puede obtener personal calificado, el establecimiento del perfil de cada participante con el propósito de obtener información concreta y como última etapa la selección del personal.

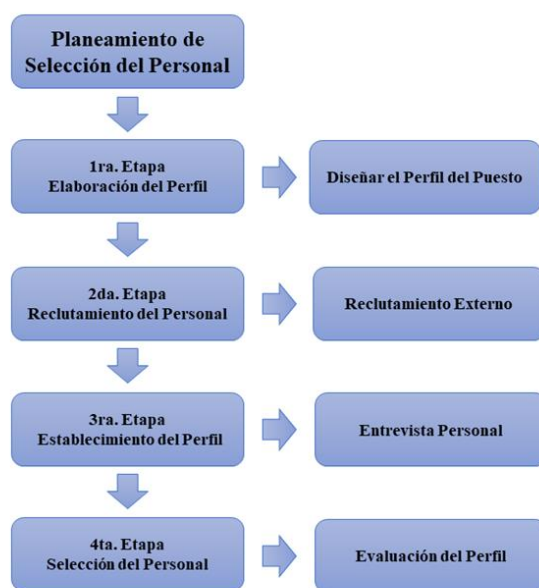


Figura 11. Procedimiento para la Selección de Personal Elaboración Propia. Fuente (Souto, Márquez & Marrero, 2019, p.10)

Primera Etapa: Elaboración del Perfil Ideal del Puesto

En la primera etapa de selección el objetivo es determinar las aptitudes y conocimientos que deben de poseer los participantes para el área de atención al cliente, en la siguiente tabla se especifica los requisitos apropiados y criterios para el área de atención al cliente.

Tabla 12. Perfil del puesto de atención al cliente.

| EMPRESA FARMACÉUTICA | |
|--|-------------------|
| PERFIL DEL PUESTO | |
| VALORACIÓN: 4 = OBLIGATORIO 3= FAVORABLE 2=DESFAVORABLE | VALORACIÓN |
| FACTOR N° 1 ANTECEDENTES ACADÉMICOS | |
| Formación Primaria Completa | 4 |
| Formación Secundaria Completa | 4 |
| Formación Técnica - Profesional en Farmacia | 4 |
| Estudios en Computación e Informática | 3 |
| Estudios Inglés | 3 |

| EMPRESA FARMACÉUTICA | |
|---|-------------------|
| PERFIL DEL PUESTO | |
| VALORACIÓN: 4 = OBLIGATORIO 3= FAVORABLE 2=DESFAVORABLE | VALORACIÓN |
| Estudiantes en 4to Ciclo de Formación Técnica - Profesional en Farmacia | 3 |
| FACTOR N° 2 HABILIDADES Y APTITUDES | |
| Iniciativa y Proactividad | 3 |
| Autocontrol | 4 |
| Observador | 3 |
| Actitud de Servicio | 4 |
| Deseo de Mejorar | 4 |
| Manejo de Situaciones Estresantes | 4 |
| Comunicación Activa | 4 |
| Cortesía | 4 |
| Sociabilidad | 4 |
| Predisposición a Resolución de Problemas | 4 |
| Habilidades telefónicas e Inter Sociales | 3 |
| Conocimiento de los Servicios de la Empresa | |
| FACTOR N° 3 EXPERIENCIA | |
| Experiencia en áreas de atención al cliente | 4 |
| Experiencia en manejo caja y efectivo | 3 |
| FACTOR N° 4 PERFIL PSICOLÓGICO Y PENALES | |
| Evaluación Psicológica y Psicotécnica | 4 |
| No contar antecedentes penales | 4 |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia.

En la elaboración del perfil ideal del puesto también se va a identificar las actividades que aplican al área de atención al cliente, en la siguiente tabla se describe las funciones del área y requisitos obligatorios expuestos en la tabla anterior.

Tabla 13. *Funciones del área y requisitos obligatorios del puesto de atención al cliente.*

| PERFIL Y FUNCIONES DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE | |
|--|---|
| RESUMEN DE FUNCIONES | |
| Atención directa a los usuarios que soliciten los servicios y productos de la empresa | |
| Promoción de Productos Farmacéuticos | |
| Identificar las necesidades del cliente | |
| FUNCIONES ESENCIALES DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE | |
| Ser el canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y los servicios de la Empresa | |
| Conocer los Productos y Servicios de la Empresa | |
| Prevenir conflictos durante la atención al cliente | |
| Recibir las solicitudes del cliente | |
| Llevar el control del turno de las operaciones en caja | |
| El ciclo de caja debe ser positivo | |
| Realizar el arqueo de caja para su adecuado control | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | Formación Técnica - Profesional en Farmacia |
| | Estudios en Computación e Informática |
| | Experiencia en áreas de atención al cliente 1 año |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia.

Segunda Etapa: Reclutamiento del Personal

En esta etapa de selección de personal se utiliza los distintos canales de reclutamiento, mediante la siguiente tabla se exponen las herramientas virtuales que se utilizan para la publicación del puesto. El método empleado es el reclutamiento externo.

Tabla 14. *Canales de reclutamiento de la Empresa farmacéutica*

| PORTALES DE EMPLEO | | | |
|---|--|----------|---|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | PRECIO | BENEFICIOS |
| gob.pe | Portal de empleos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo | Gratuito | Disponibilidad para filtrar a los participantes mediante la experiencia laboral |
| Computrabajo | Portal de Empleo Virtual | Gratuito | Cuenta con la mayor cantidad de usuarios a nivel nacional |
| Indeed | Portal de Empleo Virtual | Gratuito | Filtra según la localidad y jurisdicción deseada |
| Publicación en las redes sociales de la empresa | Publicación Virtual | Gratuito | Aprovecha la capacidad de segmentación de audiencia |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia.

Tercera Etapa: Establecimiento del Perfil Concreto de cada aspirante

En esta etapa se evaluará la información de los participantes, la legitimidad de la documentación y las referencias del postulante de anteriores trabajos o recomendaciones. Se procederá a la entrevista personal para observar de forma directa las reacciones del participante cuando responda a los interrogantes del entrevistador, se apreciará el desenvolvimiento, la correcta postura y la facilidad de palabra ante las observaciones del entrevistador.

Cuarta Etapa: Selección del Personal

En esta última etapa se verificará la información de cada participante, mediante el uso de una escala ascendente del 1 al 5. El objetivo es determinar los perfiles con la mayor

puntuación para proceder a la última estancia del proceso de selección de personal, la contratación y posteriormente la inducción.

Tabla 15. Evaluación de competencias de selección de personal de atención al cliente

| Establecimiento del Perfil - Evaluación Resumen de Expedientes | | | | | | | |
|--|--|------------|---|---|---|---|-------|
| Competencias | Descripción | Valoración | | | | | Total |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Formación Académica | Valoración Máxima en Formación Superior Técnico en Farmacia | | | | | | |
| Experiencia Laboral | Valoración según el tiempo de experiencia en áreas de atención al cliente | | | | | | |
| Manejo en Ciclo de Caja | Valoración según tiempo de experiencia en área de caja | | | | | | |
| Estudios en Informática | Valoración según el grado académico obtenido | | | | | | |
| Proactividad | Ser activo, actitud positiva y participativo | | | | | | |
| Responsabilidad | Expresa de forma honesta e identificación con la empresa | | | | | | |
| Percepción de Riesgos | Conocer principios de Bioseguridad | | | | | | |
| Trabajo en equipo | Control de las emociones en momentos de estrés y tener comunicación activa | | | | | | |

Nota. Competencias de selección al puesto de atención al cliente. Elaboración propia.

Desarrollo del Objetivo 3

A través de la técnica de observación se detectó que los colaboradores brindaban un trato directo no cordial a los clientes quienes acudían a las farmacias, los colaboradores atendían bajo su propio criterio personal de atención, realizando un trato no adecuado para una empresa de rubro farmacéutico, se presentaban a laborar con su uniforme incompleto, no portaban su fotocheta, no iban con el cabello correctamente recortado en el caso de los caballeros y en el caso de las mujeres no iban con el peinado adecuado que es ir con todo el cabello recogido con canastilla en un moño en su totalidad, no eran cordiales al momento de entablar conversación con los clientes brindando una mala imagen para la empresa, es por ello que se propuso para el desarrollo del objetivo 3, establecer un adecuado proceso de atención al cliente mediante la implementación de un protocolo de atención al cliente en la Empresa Farmacéutica, para que los colaboradores puedan seguir adecuados pasos importantes para una debida atención a los clientes de la Empresa Farmacéutica.

Se muestra a continuación los pasos para el protocolo de atención al cliente implementado:

Paso 1: Inicio – Saludo cordial al cliente

En este paso lo que se propone es que el trabajador al recibir a un cliente debe saludarlo con una cálida sonrisa, de manera cordial y demostrando interés ante su visita.

Paso 2: Durante la atención - Cliente solicita medicamento y/o producto

El colaborador debe mantener el contacto visual, escuchar con atención el requerimiento y consultas que realice el cliente, debe solicitar su receta médica para buscar el medicamento y/o producto que este necesitando adquirir el cliente.

Si se cuenta con el medicamento se debe indicar al cliente que primero debe ser pagado en Caja y luego debe regresar con el técnico farmacéutico para que se le sea entregado el producto que adquirió.

Si no se cuenta con la marca del medicamento debe ser informado de inmediato y no insistir al cliente en caso no requiera el medicamento luego del ofrecimiento en otra marca distinta, el cliente debe decidir de adquirir o no el medicamento, el colaborador debe respetar la decisión del cliente.

Paso 3: Durante el pago del medicamento y/o producto

Se debe brindar al cliente un Ticket con el costo del medicamento e informar que debe acercarse a caja a cancelarlo y que luego de ello se debe acercar con su comprobante de pago nuevamente al caunter de atención para su entrega respectiva.

Paso 4: Entrega del medicamento y/o producto

El técnico debe solicitar el comprobante de pago al cliente, verificar que haya pagado el producto solicitado y procede a buscar el medicamento y luego de ello es entregado al cliente, muestra el producto y las buenas condiciones con la que se encuentra y es entregado al cliente.

El colaborador le debe brindar recomendaciones del debido consumo del medicamento y consultar si tiene alguna duda o consulta adicional en que se le pueda orientar al cliente.

Paso 5: Despedida y buen deseo

Cuando el cliente indique que no tiene más consultas adicionales por realizar el colaborador debe despedirse de manera cordial, agradecer por su visita y brindar sus buenos deseos.

Desarrollo del protocolo de atención para la Empresa Farmacéutica:

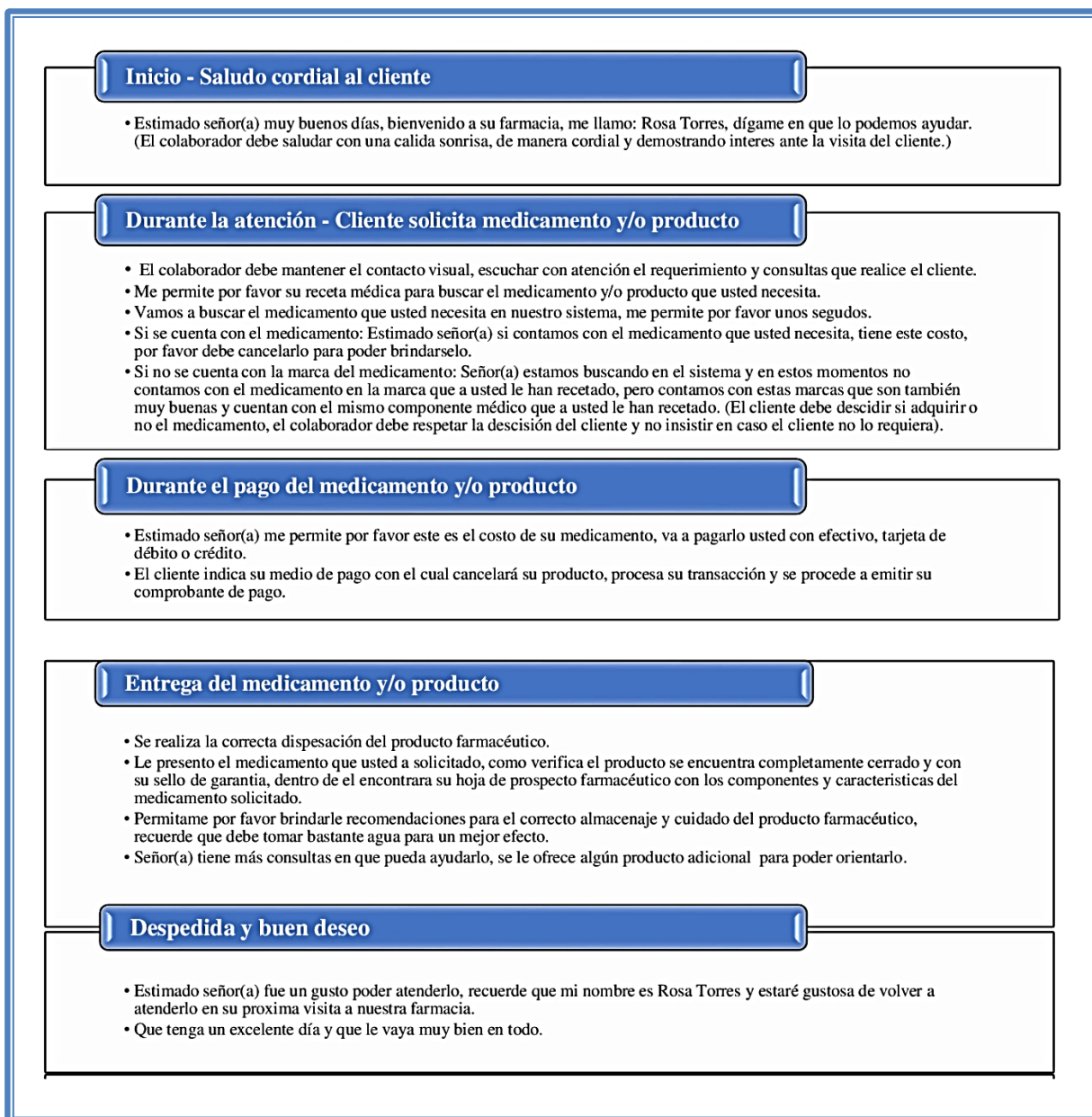


Figura 12.Desarrollo del protocolo de atención para la Empresa farmacéutica. Elaboración propia

Desarrollo del Objetivo 4

El objetivo es diseñar un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente de la Empresa Farmacéutica, mediante la realización de un plan de capacitación para los

colaboradores que se desempeñan directamente en la atención al cliente o Front Office. El plan de capacitación constará de los siguientes módulos.

Tabla 16. Plan de capacitación

| PLAN DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|---|--|------------|--|------------|-----------------------|
| MÓDULO N° 1 SERVICIO AL CLIENTE | | | | | |
| Objetivos | Reconocer los fundamentos y factores del servicio al cliente | | | | |
| | Estudio de la tipología del cliente | | | | |
| | Reconocer las Necesidades y Expectativas del cliente | | | | |
| Horas de Capacitación | 3 horas | Instructor | Interno | Materiales | Ficha de Capacitación |
| MÓDULO N° 2 LA COMUNICACIÓN ACTIVA | | | | | |
| Objetivos | Conocer los fundamentos de la Comunicación Activa | | | | |
| | Estudio del Proceso de la Comunicación | | | | |
| | Conocimientos de Escucha Activa y Retroalimentación | | | | |
| | Estudio de las habilidades de la comunicación | | | | |
| Horas de Capacitación | 3 horas | Instructor | Interno | Materiales | Ficha de Capacitación |
| EVALUACIÓN DEL MÓDULO N° 1 Y N° 2 | | | La evaluación se realizará de forma escrita presencial | | |
| MÓDULO N° 3 LA CALIDAD DEL SERVICIO | | | | | |
| Objetivos | Definir la calidad de Servicio | | | | |
| | Reconocer los fundamentos de la mejora de la calidad de servicio | | | | |
| | Medición de la satisfacción al cliente | | | | |
| Horas de Capacitación | 3 horas | Instructor | Interno | Materiales | Ficha de Capacitación |
| MÓDULO N° 4 SITUACIONES CONFLICTIVAS | | | | | |
| Objetivos | Fundamentación de las Situaciones Conflictivas | | | | |
| | Manejo de conflictos | | | | |
| | Atención administrativa de sugerencias y reclamos del usuario | | | | |
| Horas de Capacitación | 3 horas | Instructor | Interno | Materiales | Ficha de Capacitación |
| EVALUACIÓN DEL MÓDULO N° 3 Y N° 4 | | | La evaluación se realizará de forma escrita presencial | | |
| MÓDULO N° 5 LA EMPRESA FARMACÉUTICA | | | | | |
| Objetivos | Reconocer la Visión, Misión y Valores de la Empresa | | | | |
| | Conocer los productos y la calidad de servicios de la Empresa | | | | |
| | Conocer los derechos y deberes como colaborador de la Empresa | | | | |

| PLAN DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|----------------------------------|--|------------|---|------------|-----------------------|
| | Protocolo de Atención al Cliente | | | | |
| | Conocer las Normativas de convivencia | | | | |
| Horas de Capacitación | 3 horas | Instructor | Interno | Materiales | Ficha de Capacitación |
| EVALUACIÓN DEL MÓDULO N°5 | | | La evaluación se realizará de forma escrita | | |
| MÓDULO N° 6 PRIMEROS AUXILIOS | | | | | |
| Objetivos | Socorrismo en urgencias laborales | | | | |
| | Primeros Auxilios | | | | |
| | Principios de Bioseguridad Laboral | | | | |
| Horas de Capacitación | 3 horas | Instructor | Externo | Materiales | Tus ganas de aprender |
| MÓDULO N° 7 INDUCCIÓN PRÁCTICA | | | | | |
| Objetivos | Capacitación en el manejo del sistema PIONERO para productos farmacéuticos | | | | |
| | Manejo del ciclo de caja | | | | |
| | Ejecución del Protocolo de Atención al cliente | | | | |
| | Correcta Dispensación de Medicamentos farmacéuticos | | | | |
| Horas de Capacitación | 48 horas | Instructor | Interno | Materiales | Prácticas en el Área |

Nota. Programa de capacitación para el Área de atención al cliente de la empresa farmacéutica para el año 2019 - 2020.

Desarrollo del Objetivo 5

Ante las renunciaciones y abandonos del puesto de caja en la Empresa Farmacéutica y en coordinación con la gerencia se procedió a realizar un análisis y recopilación de las bases de datos del movimiento de los ingresos y salidas de los colaboradores de caja de la Empresa Farmacéutica y se detectó la alta rotación de personal y en base al objetivo de Minimizar y reducir la rotación de personal del área de atención al cliente mediante la implementación de adecuados procesos de selección es por ello que se realizó un análisis comparativo del personal contratado en los años 2015, 2016 y 2017.

Tabla 17. Rotación de personal en el Área de Caja de la Empresa farmacéutica

| ÁREA DE CAJA EMPRESA FARMACÉUTICA | | |
|--|--------------------------|----------------------------|
| 2015 | | |
| TOTAL DE COLABORADORES | ROTACIÓN RENUNCIA | COLABORADOR ESTABLE |
| 23 | 12 | 11 |
| 2016 | | |
| TOTAL DE COLABORADORES | ROTACIÓN RENUNCIA | COLABORADOR ESTABLE |
| 24 | 9 | 15 |
| 2017 | | |
| TOTAL DE COLABORADORES | ROTACIÓN RENUNCIA | COLABORADOR ESTABLE |
| 22 | 11 | 11 |

Nota. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

En la tabla se analiza que durante el año 2015 con un total de 23 colaboradores encargados del área de caja en atención al cliente, 12 colaboradres renunciaron, esto representa al 52% del total de colaboradres que rotaron externamente como se visualiza en la siguiente figura.

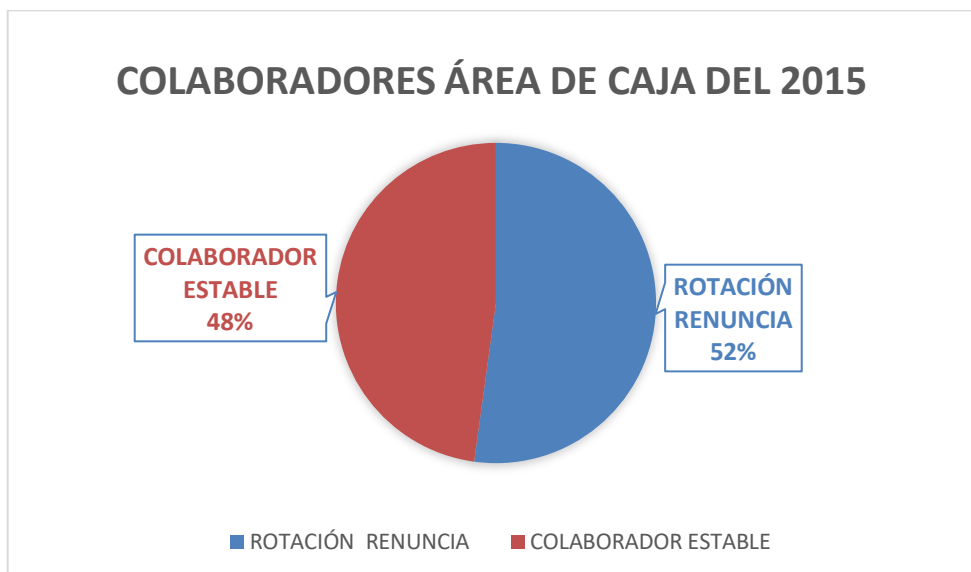


Figura 13. Diagrama de situación del personal del Área de caja del año 2015. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

El los siguientes años de 2016 y 2017 la tendencia de rotación externa por los colaboradores en el área de caja continúa, se presenta una reducción del 15% en el 2016 y un aumento del 13% en el siguiente año, llegando al 50% de colaboradores que decidieron cesar su compromiso con la empresa farmacéutica.

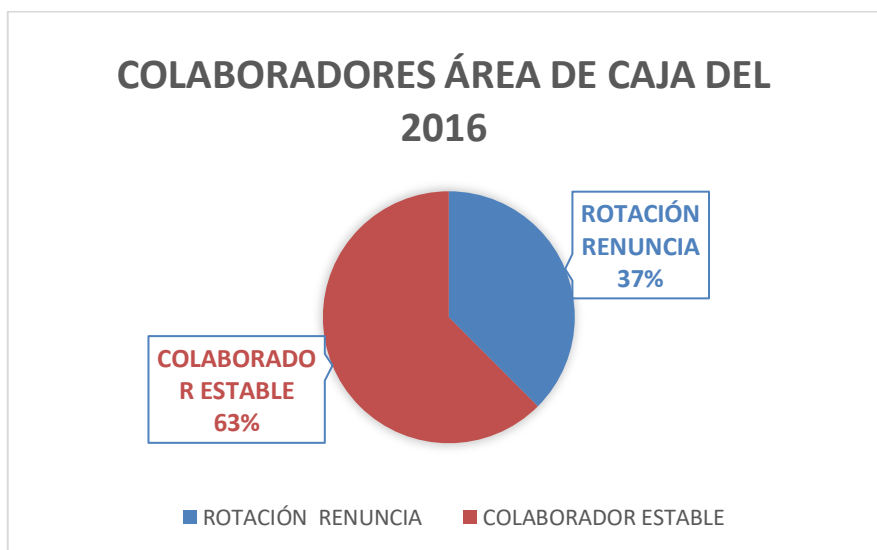


Figura 14. Diagrama de situación del personal del Área de caja del año 2016. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

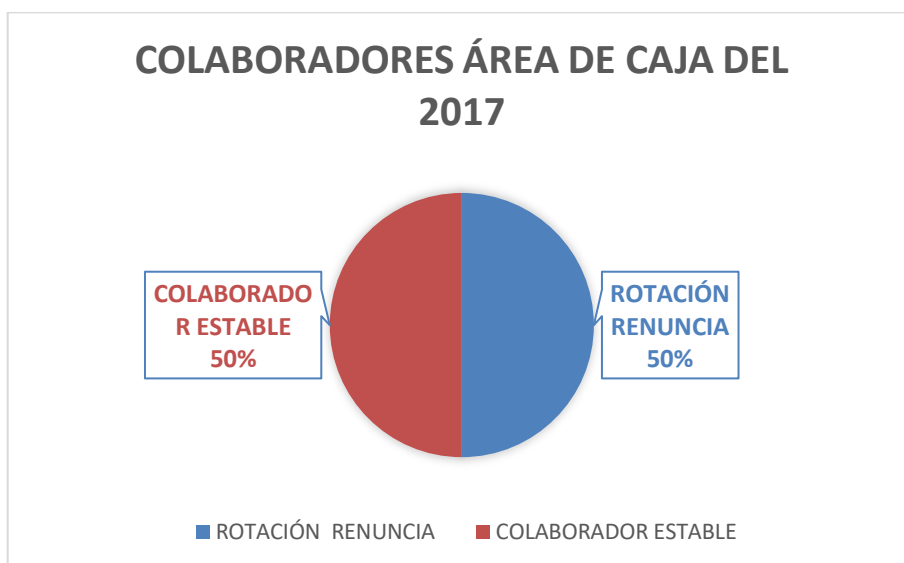


Figura 15. Diagrama de situación del personal del Área de caja del año 2017.
Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

En la siguiente tabla se observa la cantidad de técnicos de farmacia en el área de atención en clientes durante los años 2015, 2016 y 2017. El análisis de la tabla muestra la poca frecuencia de rotación en el área de atención al cliente, los colaboradores solo se encargaban del trato directo con el cliente, de la promoción de productos farmacéuticos y servicios de la empresa

Tabla 18. Situación de personal técnicos farmacéuticos, años 2015, 2016, 2017

| ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE/ TÉCNICOS DE FARMACIA | | |
|---|-------------------|---------------------|
| 2015 | | |
| TOTAL DE COLABORADORES | ROTACIÓN RENUNCIA | COLABORADOR ESTABLE |
| 39 | 4 | 35 |
| 2016 | | |
| TOTAL DE COLABORADORES | ROTACIÓN RENUNCIA | COLABORADOR ESTABLE |
| 43 | 6 | 37 |
| 2017 | | |
| TOTAL DE COLABORADORES | ROTACIÓN RENUNCIA | COLABORADOR ESTABLE |
| 41 | 3 | 38 |

Nota. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

En el presente gráfico se evidencia que en el 2015 el 10% de los técnicos de farmacia rotaron y el 90% se mantuvieron en sus puestos. A causa de sus responsabilidades que únicamente se enfocan en la comercialización y promoción de productos farmacéuticos.

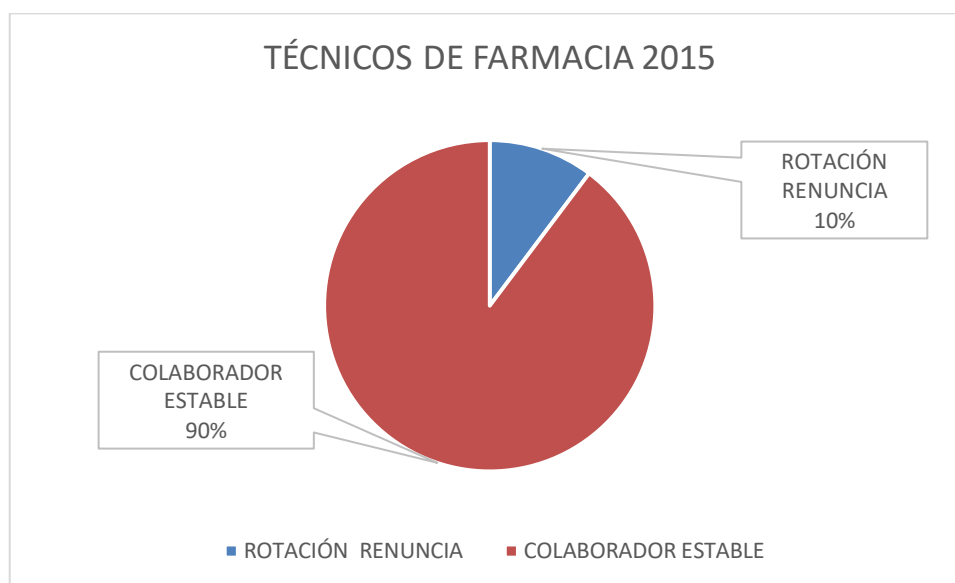


Figura 16. Diagrama de situación del personal del área de técnicos de farmacia del año 2015. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

En los años de 2016 y 2017 la tendencia de rotación se mantiene en un mínimo del 15%. En el 2016 con un total de 43 técnicos en farmacia responsabilizados de la atención al cliente, renunciaron el 14% y el 86% se mantuvo su compromiso con la empresa. En el 2017 con un total de 41 técnicos en farmacia en el área de atención al cliente, renunciaron el 7% y el 93% se mantuvo estable. Asimismo se concluye que por el cargo de técnicos en farmacia con responsabilidad en área comercial y al obtener comisiones de ventas en productos seleccionados se disminuye la incidencia en rotación del área.

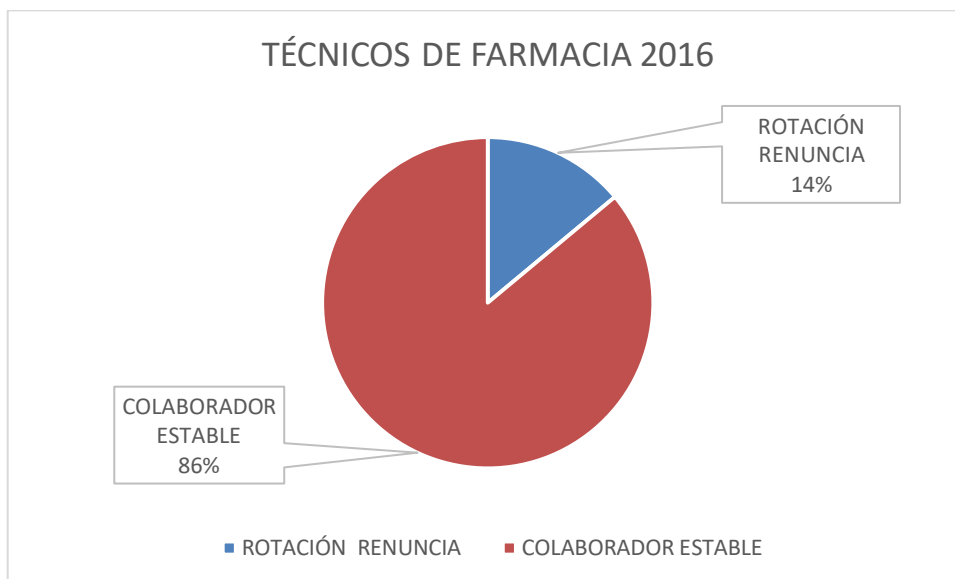


Figura 17 Diagrama de situación del personal del área de técnicos en farmacia del año 2016. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

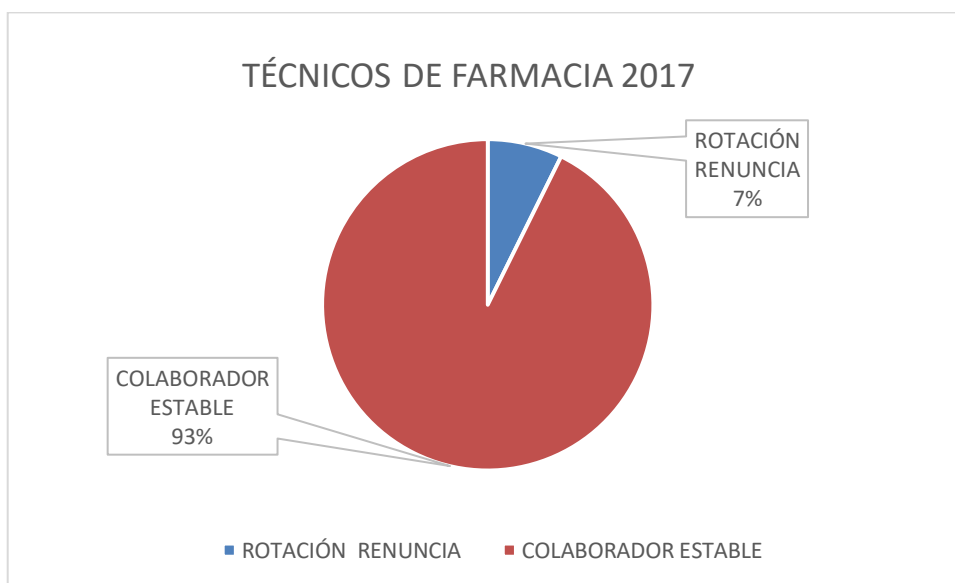


Figura 18. Diagrama de situación del personal del área de técnicos de farmacia del año 2017. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Resultado del Objetivo 1:

La misión, visión y valores de la Empresa Farmacéutica son los pilares para desarrollar la una imagen institucional encaminan a la empresa según sus intereses y metas comerciales. Para proponer la misión, visión y valores se utilizó el Diagrama de Ishikawa que ayudó a la Empresa Farmacéutica enfocar sus acciones en la investigación del origen de sus problemas, los beneficios de diseñar el diagrama también conocido como causa – efecto son mejorar los procesos administrativos y dirigirlos al cumplimiento de sus objetivos, obtener una mejor visibilidad de las amenazas para cumplir las metas propuestas. D’Alessio (2008) define: “La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos” (p.65).

También se utilizó el análisis FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno comercial, comprender los factores internos y externos para formular la misión y visión de la Empresa Farmacéutica. Con la finalidad de ampliar estos conocimientos se realizó la Matriz de Evaluaciones de Factores Internos y Externos, esto concedió el poder desarrollar los objetivos a futuro.

Otras estrategias que concedieron el establecer la visión, misión y valores es el análisis AMOFHIT, PESTEC y MPC. El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Identificar los objetivos mediante estrategias y matrices que definirán el valor del mercado y el de la organización. (Morales, 2019). Por lo tanto, identificar los factores externos como son los cambios macroeconómicos, sociales y políticos, conocer a los principales competidores para analizar sus fortalezas y debilidades, analizar los recursos disponibles de la Empresa Farmacéutica, para crear estrategias que utilicen las fortalezas y

garanticen el éxito de las acciones comerciales. Gracias al análisis de todas las estrategias y matrices planteadas se logró crear la visión, misión y valores los cuales no contaba la organización, que fueron propuestos y aprobadas por la gerencia, y que ahora implementadas encaminarán a la Empresa Farmacéutica en cumplir sus objetivos.

Misión

Su salud es lo más importante para nosotros, es por ello que nuestra prioridad es garantizar el derecho de la salud mediante el abastecimiento de medicamentos y productos del cuidado personal de alta calidad y precios accesibles. Nuestros colaboradores encuentran en nuestra empresa reconocimiento, oportunidades laborales para su desarrollo personal y profesional.

Visión

Ser la mejor opción farmacéutica para satisfacer sus necesidades de adquisición de productos para su salud, cuidado personal y llegar al corazón de nuestros clientes.

Valores

- Respeto: Respetamos las recetas médicas de nuestros clientes.
- Confianza: Amplia experiencia y trayectoria en el sector farmacéutico.
- Compromiso: Comprometidos en cuidar tu salud.
- Calidad: Trabajamos con laboratorios que garantizan productos de calidad.
- Responsabilidad: Cumplimos con nuestra obligación de brindar un servicio adecuado y productos legales de calidad para el beneficio de nuestra sociedad.

Resultado del Objetivo 2:

Es de importancia para la Empresa Farmacéutica definir el perfil adecuado del colaborador del área de atención al cliente, con la aprobación de la gerencia general esto permitió lograr el debido desarrollo de las funciones y la calidad de los servicios ofrecidos por parte del área comercial.

Para la implementación de selección de personal en el área de atención al cliente, se definieron cuatro etapas, en la primera etapa se diseñó el “perfil del puesto” cuyo objetivo es establecer los requisitos mínimos académicos, priorizando a los postulantes con título de técnico en farmacia. Las habilidades y aptitudes con las que deben de contar son principalmente la proactividad, autocontrol, cortesía y sociabilidad. La experiencia laboral en atención al cliente y manejo del flujo de caja debido a las nuevas exigencias comerciales para agilizar y mejorar el área de atención al cliente. Se implementó una evaluación externa del perfil psicológico y antecedentes penales de cada postulante.

Se implementó el “perfil y funciones del área de atención al cliente” al personal técnico en farmacia con el objetivo de agilizar la atención a los usuarios. Se diseñó el “portal de empleo” que busca mejorar la captación de postulantes según el perfil adecuado, aminorar los gastos administrativos y generar un data interna de candidatos ideales al puesto.

La implementación del procedimiento de selección y el diseño del perfil del puesto que enfatiza la selección de técnicos en farmacia con experiencia en atención al cliente y manejo de flujo caja, esto favoreció a la Empresa Farmacéutica el disponer del personal ideal que satisface las necesidades y exigencia de los clientes, esta nueva fortaleza laboral se le denominará Colaborador de Atención al Cliente. A continuación, se muestra una comparación de la falta de una implementación adecuada de selección de personal en los

años 2016, 2017 donde realizaban la selección de puestos distintos en el área de atención al cliente que eran cajeros y técnicos de farmacia, y luego se muestra la implementación adecuada de selección de personal en los años 2018, 2019 y 2020 que se optó por contratar a técnicos de farmacia con experiencia en manejo de caja, de esa forma se seleccionó al personal más idóneo y apto para la atención en una Empresa Farmacéutica.

Tabla 19 Resultados del Objetivo N° 2 año 2018,2019 y 2020

| | PROCESO DE SELECCIÓN DE COLABORADORES - ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE | | | | |
|-------------------------|---|-----------------|---------------------------------------|--------------|--------------|
| | PERSONAL CAJA | | TÉCNICOS DE FARMACIA - MANEJO DE CAJA | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| PERFIL IDEAL DEL PUESTO | NO IMPLEMENTADA | NO IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA |
| FUNCIONES LABORALES | NO ESPECÍFICA | NO ESPECÍFICA | IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA |
| PORTAL DE EMPLEO | NO IMPLEMENTADA | NO IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA | IMPLEMENTADA |
| N° DE POSTULANTES | 12 | 18 | 59 | 65 | 48 |
| N° DE VACANTES | 9 | 11 | 7 | 4 | 3 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

Resultado del Objetivo 3:

La importancia de diseñar e implementar el protocolo de atención al cliente, es guiar a los colaboradores de acuerdo con la misión, visión y valores de la Empresa Farmacéutica, estas políticas institucionales rigen el comportamiento deseado por la organización para construir normas y disposiciones que mejoran la atención en el área comercial.

Se observó que los colaboradores del área de atención al cliente de la Empresa Farmacéutica no brindaban un servicio adecuado, no tenían establecido dar un saludo de bienvenida al iniciar la atención, no acudían a sus labores correctamente uniformados, no iban peinados correctamente, no respetaban las normas de la dispensación de los medicamentos, no eran empáticos ni cordiales en la atención generando incomodidades con los clientes. Con la implementación del protocolo de atención al cliente se buscó superar estas debilidades y mejorar el desempeño de los colaboradores en su manera de atender a los clientes cordialmente con el fin de mejorar el área comercial.

Se implementó el protocolo de atención al cliente para la Empresa Farmacéutica donde se brindó 5 pasos importantes a seguir, se establecieron normas en la comunicación que ayudaron al colaborador de atención al cliente a resolver las necesidades de los usuarios y satisfacerla. Se logró fortalecer el vínculo entre el cliente y la Empresa Farmacéutica, estandarizar la calidad del servicio al cliente y se logró la fidelización deseada.

A continuación se muestra la tabla 20, cuadro comparativo de atención al cliente del año 2016 y 2017, al no estar implementado un plan comercial que establecía un protocolo de atención al cliente, generaba congestión en la atención e incomodidad a los clientes. En los años de 2018 al 2020 se implementó el protocolo de atención al cliente en 5 etapas. La primera etapa “saludo cordial al cliente” se enfoca en establecer un adecuado primer contacto. La segunda etapa “durante la atención” se describe los pasos para atender las solicitudes del cliente. La tercera etapa indica el proceso de cancelación del producto

farmacéutico, la cuarta etapa se entrega el medicamento y se brindan recomendaciones para el adecuado almacenaje del producto farmacéutico y en la etapa final donde se despide de forma cordial.

Tabla 20 Cuadro comparativo de atención al cliente en los años 2016 al 2020

| PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE | |
|---|--|
| AÑO | |
| 2016 - 2017 | 2018 - 2019 -2020 |
| No contaban con protocolo de atención al cliente. | Protocolo establecido en 5 etapas. |
| El colaborador saludaba de una manera informal. | Etapa N°1 Inicio - Saludo Cordial al Cliente: Se establece la bienvenida cordial al cliente. |
| El colaborador establecía el desarrollo de la atención | Etapa N° 2 Durante la Atención: Se brinda atención a la necesidad del cliente, se informa las características del producto o servicio, se promociona productos farmacéuticos respetando la decisión del cliente. |
| El cliente era dirigido al área de caja (Esta acción generaba demora en la atención e incomodidad en los clientes) | Etapa N°3 Durante el Pago del Medicamento y/o Producto: Se orienta al cliente el medio de pago, se procesa la transacción, se emite el comprobante de pago. |
| El cliente era dirigido nuevamente al área de atención al cliente para la entrega del producto farmacéutico (Esta acción generaba demora y congestión en el área de atención al cliente). | Etapa N°4 Entrega del Medicamento y/o Producto: Se realiza la dispensación del producto farmacéutico, se muestra el producto totalmente sellado al cliente, se brinda recomendaciones para el correcto almacenamiento del fármaco. |
| El colaborador se despide. | Etapa N°5 Despedida y Buen Deseo: El colaborador se despide cordialmente invitándolo a regresar nuevamente y se brinda buenos deseos. |

Nota. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica.

Resultado del Objetivo 4:

La necesidad de la Empresa Farmacéutica por mejorar la atención al cliente surge a partir de las debilidades generadas durante las actividades comerciales. Se implementa un plan de capacitación dividido en siete módulos. Cada módulo está diseñado con el objetivo,

de mejorar el servicio al cliente, mejorar la comunicación, la calidad del servicio, resolver situaciones conflictivas, reconocer los valores institucionales, preservar la integridad física y psicológica mediante la capacitación de métodos de socorrismo y la inducción práctica que busca crear competencia en el Colaborador de Atención al Cliente.

Tabla 21. Cuadro de Resultados 2018, 2019 y 2020

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| CAPACITACIÓN | No implementada | No implementada | Implementada | Implementada | Implementada |
| ENCUESTA | 64 % satisfacción | 68 % satisfacción | 88 % satisfacción | 92% satisfacción | 95% satisfacción |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

En la tabla 20 se presentan los resultados obtenidos después de las capacitaciones fueron favorables para la Empresa Farmacéutica, mejoro el flujo de atención y dispensación de los productos farmacéuticos. Una encuesta elaborada a los usuarios demostró que el grado de satisfacción se incrementó considerablemente desde el año 2018 y la tendencia continúa a mejorar.

Posteriormente, se muestra la encuesta de satisfacción a la cliente realizada a 384 usuarios de forma aleatoria y anónima en las 9 sedes farmacéuticas. Esta encuesta concedió el poder identificar el cumplimiento de las normas establecidas y evaluar al personal capacitado en los siete módulos. Como resultado se evidencia que el porcentaje de satisfacción aumentó 5% para el año 2020, el resultado de las capacitaciones fue favorable para la empresa, proponen alternativas de solución a la problemática identificada en el área de atención al cliente. En la tabla 21 se exhibe el instrumento de recolección de datos

Tabla 22 *Instrumento de recolección de datos de Satisfacción al Cliente años 2018, 2019 y 2020*

| Encuesta de Satisfacción del Cliente | Muy satisfecho | Satisfecho | Ni Satisfecho ni insatisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|---|-----------------------|-------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Experiencia de servicio al cliente | | | | | |
| La entrega a tiempo del medicamento | | | | | |
| Profesionalismo | | | | | |
| La experiencia de compra | | | | | |
| Calidad de servicio | | | | | |
| Comprensión de las necesidades del cliente | | | | | |
| Cordialidad del Colaborador | | | | | |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

Resultado del Objetivo 5:

La implementación del plan comercial para la empresa farmacéutica dio como resultado el fortalecimiento del área de atención al cliente, debido a que el personal técnico en farmacia ahora se encarga del manejo caja y ya no solo a la atención a los clientes. Como resultado mejora la atención al cliente, se minimizan tiempos en la atención y se disminuye el porcentaje de rotación del personal del área de atención al cliente.

En la siguiente tabla se presenta el porcentaje de rotación del año 2015, 2016 y 2017 donde no estaba implementado el plan comercial, existía un área de atención al cliente y otra de caja, se detectó que la incidencia de rotación era mayor en el área de caja, es por ello que se propuso a la gerencia general contratar solo a técnicos en farmacia con experiencia en manejo de caja para eliminar la alta rotación del personal exclusivo del área de caja, por que se consideraba que el porcentaje mayor de rotación o renuncia era en el área de caja y representaba una gran debilidad para la Empresa Farmacéutica.

Tabla 23 Rotación del área de atención al cliente en los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020

| | ÁREA DE CAJA | | ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE | | TÉCNICOS DE FARMACIA - MANEJO DE CAJA | | |
|------------------------|--------------|------|-----------------------------|------|---------------------------------------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| TOTAL DE COLABORADORES | 24 | 22 | 43 | 41 | 46 | 51 | 49 |
| ROTACIÓN | 9 | 11 | 6 | 3 | 7 | 4 | 3 |
| COLABORADOR ESTABLE | 15 | 11 | 37 | 38 | 39 | 47 | 46 |
| % DE ROTACIÓN | 37% | 50% | 14% | 7% | 15% | 8% | 6% |

Nota. Fuente: Empresa farmacéutica. Elaboración propia

En los años 2018, 2019 y 2020 el plan comercial implementado posibilitó a la Empresa Farmacéutica una adecuada selección de personal, evitando la alta rotación de los colaboradores del área de caja. Se redujo la alta rotación del personal como respuesta al problema identificado en la atención al cliente, la implementación del plan comercial posibilitó el diseñar el perfil adecuado y mejorar la selección del personal.

La rotación en el área de atención al cliente de técnicos en farmacia con manejo de caja en el año 2018 disminuyó al 15%, los colaboradores estables representan el 85%. En el 2019 se evidencia el 8% de rotación del área, manteniendo el 92% de colaboradores estables encargados del trato al cliente y manejo de caja. En el siguiente año la tendencia de rotación en el área de atención al cliente disminuye al 6% teniendo como resultado al 94% de colaboradores estables. Se evidencia una reducción del 2% de la rotación del personal entre los años 2019 – 2020 considerado como una solución ante la problemática detectada en el área de atención al cliente. Se resalta que la rotación del personal de atención al cliente se redujo de 37% en el año 2016 a 6% en el 2020.

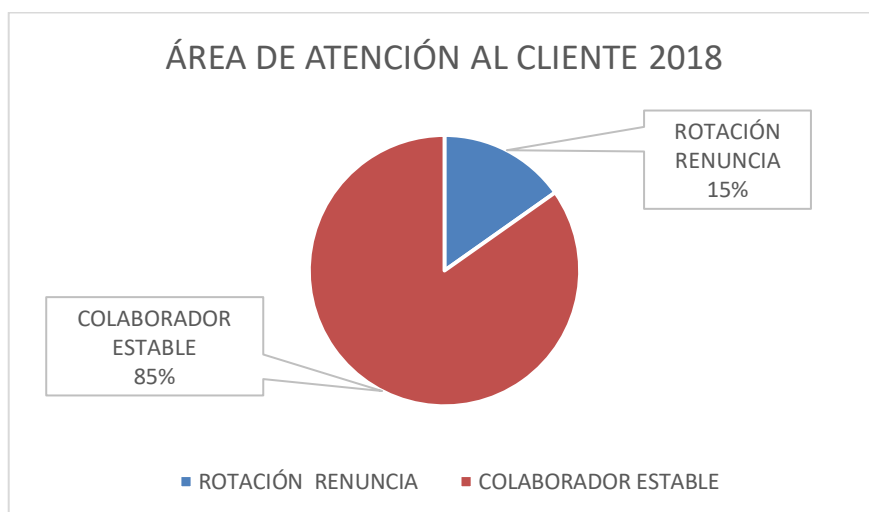


Figura 19. Diagrama de situación del personal del Área de Atención al Cliente del año 2018. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

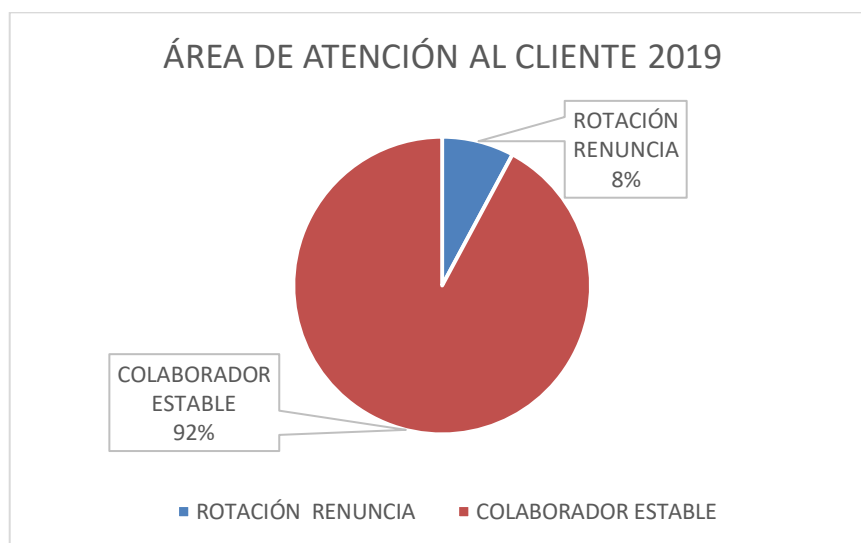


Figura 20. Diagrama de situación del personal del Área de Atención al Cliente del año 2019.

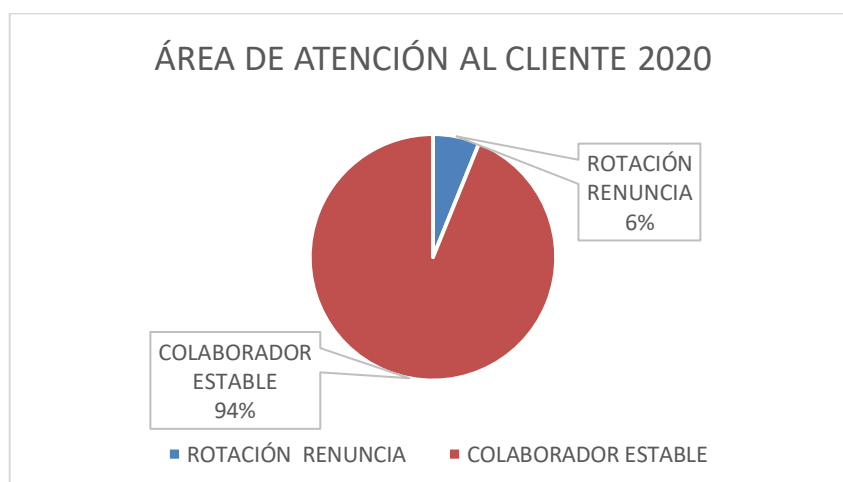


Figura 21. Diagrama de situación del personal del Área de Atención al Cliente del año 2020. Elaboración propia. Fuente: Empresa farmacéutica

Analizando la situación de la alta rotación de personal en el puesto de caja, se pudo detectar que los perfiles de puesto considerados al momento del contrato no eran los adecuados.

Luego se informa de los perfiles que consideraban para su contratación:

- No requerían experiencia previa en caja

- No pedían estudios mínimos técnico
- No recibían una capacitación de inducción a su ingreso
- La mayoría de personas eran de edad temprana

La mayor incidencia de abandono de puesto de caja se dio en colaboradores contratados en época de estudios superiores que tenían que estudiar y trabajar a la vez, el no poder abastecerse para cumplir ambas responsabilidades terminaban renunciando y abandonando su puesto de trabajo. Las estrategias comerciales que se establecieron para reducir la rotación del personal están enfocadas en cambiar el perfil en la selección del personal y en la implementación de capacitación e inducción, esto favoreció que los técnicos en farmacia puedan manejar correctamente el flujo de caja, acelerar el proceso de atención, dispensación, promoción de productos y servicios de la empresa farmacéutica.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Primera

En relación con el primer objetivo identificado se concluye que, al implementar la visión, misión y valores de la Empresa Farmacéutica se logró definir y perfilar los objetivos a corto y largo plazo, se mejoró la imagen institucional y la identificación de los colaboradores hacia la empresa. Gracias a mis conocimientos académicos se logró definir la visión, misión y valores de la empresa. Se realizó el análisis AMOFHIT para hacer una evaluación interna de la empresa, la Matriz MEFI que fortalece el análisis interno para diagnosticar las debilidades, la Matriz de factores externos MEFE que ayuda a diagnosticar las amenazas y oportunidades externas, el Análisis PESTEC que posibilitó descubrir los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competitivos que afectan al desarrollo comercial. Así mismo, la Matriz MPC que identifica a los principales competidores del entorno comercial del sector farmacéutico. Las competencias profesionales adquiridas que facilitaron el diseñar estas herramientas de diagnóstico fueron aplicadas gracias a los conocimientos adquiridos en los cursos de Planeamiento Estratégico, Marketing Estratégico y la experiencia profesional previa con la que contaba en el área comercial tomé conciencia de lo importante que es para una empresa contar con una misión, visión y valores para lograr así que sus colaboradores se sientan más identificados y motivados.

Segunda

Con relación al segundo objetivo planteado se concluye que, al implementar el proceso de selección de personal para el área de atención al cliente, la Empresa Farmacéutica logró reducir los tiempos de atención, evitando la congestión en al área de atención al cliente, se minimizó los gastos administrativos al establecer nuevos canales de reclutamiento

denominado Portal de Empleo, se estableció el perfil del puesto en respuesta a satisfacer las exigencias y demandas de los clientes para una atención más rápida y eficaz en la Empresa Farmacéutica. La estrategia de selección de personal fue establecida en cuatro etapas, elaboración del perfil que fue diseñado para responder a las debilidades identificadas por las matrices en el área de atención al cliente, la etapa de reclutamiento donde se diseñó el portal del empleo, la tercera etapa del establecimiento del perfil donde se evalúa la legitimidad de la documentación y la entrevista que define las actitudes del participante y la última etapa de selección de personal que determina los mejores perfiles para el puesto. Las competencias adquiridas que me concedieron diseñar una estrategia que se acomode a las necesidades de la Empresa Farmacéutica fueron aprendidas en la experiencia curricular de Gestión de Recursos Humanos sumado a la experiencia profesional adquirida que me otorgó definir los procesos de selección, organizar y administrar el recurso humano para lograr seleccionar al colaborador idóneo para el área de atención al cliente.

Tercera

Con relación al tercer objetivo planteado se concluye que, al implementar el protocolo de atención al cliente para la Empresa Farmacéutica se logró establecer un adecuado proceso de atención que favoreció a mejorar la calidad y cordialidad en la atención a los clientes. Gracias a mi experiencia profesional se implementó un protocolo dividido en cinco pasos, el primer paso de inicio y saludo cordial que inicia la comunicación entre el colaborador y el usuario, el segundo paso denominado durante la atención donde el colaborador toma el pedido del cliente y brinda una adecuada asesoría, el tercer paso donde el colaborador indica el costo del producto y los medios de pagos disponibles, el cuarto paso de entrega del medicamento y recomendación de su almacenamiento, el quinto y último paso denominado despedida donde se concluye la atención. Las competencias adquiridas que otorgaron

diseñar un protocolo de atención al cliente que mejoró la calidad y el tiempo de atención, fueron aprendidas en la experiencia curricular de Marketing Estratégico y Comportamiento Organizacional que me facilitó identificar el comportamiento de los colaboradores, como afecta al desempeño de las actividades comerciales y el poder de poder mejorarlo a través del protocolo implementado el cual en la actualidad se encuentra en funcionamiento.

Cuarta

Con relación al cuarto objetivo planteado se concluye que, al diseñar el plan de capacitación en la Empresa Farmacéutica, se mejoró el servicio al cliente, se instruyó a los técnicos en farmacia para el manejo del flujo de caja, se capacito para solucionar situaciones conflictivas en el entorno laboral y aumentó la identificación institucional de los colaboradores. Se implemento el plan de capacitación dividido en siete módulos enfocados en resolver las deficiencias identificadas en el área de atención al cliente, el servicio al cliente, la comunicación activa, la calidad de servicio, las situaciones conflictivas, identificación institucional, primeros auxilios e inducción práctica donde se capacitó a los técnicos en farmacia en el manejo del sistema interno Pionero de productos farmacéuticos y el manejo de caja. Las competencias adquiridas que me ayudaron a diseñar este plan de capacitación que se logró gracias a las experiencias curriculares de Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Planeamiento Estratégico y Marketing Estratégico en donde aprendí lo cuán importante es que un colaborador este debidamente capacitado para que pueda brindar un servicio de calidad y este se vea reflejado en la satisfacción y la fidelización de los clientes.

Quinta

Con relación al quinto objetivo planteado se concluye que se logró reducir la rotación de personal del área de atención al cliente en la Empresa Farmacéutica, mediante la

implementación del plan comercial que esta enfocado en mejorar las estrategias de reclutamiento de personal y agregar módulos de capacitación que faciliten a los colaboradores cumplir con ambas funciones de atención al cliente y manejo de flujo de caja. El plan comercial fue aprobado por la gerencia y de esta manera la empresa redujo costos de contratación del personal al eliminar el puesto de caja e implementar el puesto de Colaborador de atención al cliente que es la contratación de técnicos de farmacia con experiencia en manejo del flujo de caja. Las competencias adquiridas que permitieron disminuir la rotación de personal fueron gracias a lo aprendido en los cursos de Comportamiento Organizacional, Planeamiento Estratégico y Gestión de Recursos Humanos.

Recomendaciones

1. En base a la experiencia profesional y conocimientos adquiridos se recomienda a la gerencia de la Empresa Farmacéutica a elaborar un Plan Comercial anual, el cual será expuesto a los coordinadores de cada área para una adecuada actualización de metas y objetivos plantados a corto y largo plazo. Este Plan Comercial debe tener un adecuado seguimiento para constatar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
2. En base a la experiencia profesional y conocimientos adquiridos se recomienda a la gerencia de la Empresa Farmacéutica a actualizar el perfil del colaborador de atención al cliente de forma anual según las exigencias del mercado y los objetivos comerciales, realizar un control interno cada vez que se seleccione nuevos colaboradores verificando que cumplan verdaderamente con el perfil establecido.
3. En base a la experiencia profesional y conocimientos adquiridos se recomienda a la gerencia de la Empresa Farmacéutica a realizar un seguimiento del cumplimiento del protocolo de atención planteado, reforzándolo mediante capacitaciones y evaluar a los

colaboradores de atención al cliente trimestralmente para asegurar el debido cumplimiento del protocolo de atención.

4. En base a la experiencia profesional y conocimientos adquiridos se recomienda a la gerencia de la Empresa Farmacéutica a evaluar periódicamente a los colaboradores según las capacitaciones brindadas, a hacer talleres para reforzar lo aprendido, a actualizar el plan de capacitación según los nuevos problemas que se identifiquen durante el desarrollo comercial, esto posibilitará conocer las nuevas amenazas y debilidades que se presenten en las actividades comerciales.
5. En base a la experiencia profesional y conocimientos adquiridos se recomienda a la gerencia de la Empresa Farmacéutica que debe cumplir con el perfil establecido que prioriza la contratación de técnicos en farmacia con experiencia en manejo del flujo de caja y atención al cliente. Esta medida logró reducir la rotación del personal del área de atención al cliente, mejorar la calidad de atención, mejorar la dispensación de los productos farmacéuticos y minimizar el tiempo de atención a los clientes logrando así generar más satisfacción, fidelización y reconocimiento de los clientes.

REFERENCIAS

- Alarcón Mendoza, V., Sarmiento Campo, W., Mejía Quiñones, J., Castaño Álvarez, Á., & Troncoso Palacio, A. (2020). *Análisis de Causas de Ineficiencias en Servicio al Cliente*. Barranquilla: BILO. Recuperado el 10 de 02 de 2022, de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/3048/2887>
- Alvarado, A. (2013). *Plan de Comercialización*. México D.F.: UTTT. Recuperado el 13 de 02 de 2022, de <https://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/134a.pdf>
- Amaya, C., Gutiérrez, M., Medina, J., Parra, F., & Rincón, L. (2021). *Propuesta De Reclutamiento y Selección De Personal En La Empresa Chocolatería Boyacense E.U. Para Mejoramiento Organizacional*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 06 de Marzo de 2022, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40699/mkgutierrezn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ANDINA. (15 de Febrero de 2018). *Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-economia-crecio-4-2018-y-acumulo-20-anos-expansion-742545.aspx>
- Caicedo, A., & Osorio, J. (2013). *Implementación de un Plan Estratégico de Mejoramiento del Servicio al cliente en el Call Center para DIRECTV ECUADOR*. Santiago de Cali. Recuperado el 06 de Febrero de 2022, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2094/1/Implementaci%C3%B3n_%20Servicio%20al%20Cliente_%20Directv_%20Ecuador_%20Caicedo_2013.pdf

Campoverde Bernal, N., & Picón Cabrera, J. (2010). *Creación de Plan Estratégico para la Empresa Linetours S.A. de la Ciudad de Cuenca Periodo 2010 - 2014*. Cuenca,

Ecuador. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1188?locale=es>

Carro, R., & Gonzáles, D. (2016). *Administración de a Calidad Total*. Buenos Aires: TQM

Total Quality Management. Recuperado el 10 de 02 de 2022, de

http://nulan.mdpu.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Corrall, S. (1994). *Strategic Planning For Library And Information Services*. London:

Aslib.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson

Education de México S.A. de C.V.

Delgado de Smith, Y. (2008). *La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas*.

Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/281099061_La_Investigacion_Social_en_Proceso_Ejercicios_y_Respuestas

Drucker, P. (1964). *The Concept Of Corporation* (Segunda ed.). Nueva Yor: New

American Library.

Feijoo Jaramillo, I., Guerrero Jirón, J., & García Regalado, J. (2018). *Marketing Aplicado*

en el Sector Empresarial. Machala: UTMACH. Recuperado el 27 de Febrero de

2022, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14271/1/Cap.3->

[Producto%20precio%20plaza%20publicidad%20y%20promoci%C3%B3n.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14271/1/Cap.3-Producto%20precio%20plaza%20publicidad%20y%20promoci%C3%B3n.pdf)

- Gaytan, S., & Aceves, J. (2017). La Importancia de Misoón y Visión para una Microempresa a través del Servicio de Consultoría. *El buzón de Pacioli*, 8-9. Recuperado el 17 de 02 de 2022, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Hernández, G., Trujillo, M., Narvaez, E., Cruz, P., & Escobar, J. (2020). *Planificación Estratégica Aplicada a Pequeñas y mediana Empresas*. Santiago de Cali. Recuperado el 06 de Febrero de 2022, de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (6ta. ed., Vol. 1). (S. D. Interamericana Editores, Ed.) México D.F.: McGraw-Hill.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de Marketing: Diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 11 de 02 de 2022, de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Plan-de-Marketing-1ra-edicion.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ley N° 29459. (2011). *Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos*. Lima. Recuperado el 18 de Febrero de 2022, de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/upload/uploaded/pdf/ds014-2011-minsa.pdf>

- Llby, J. (2019). *PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE ROPA*. Ambato, Ecuador. Recuperado el 11 de Febrero de 2022, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2810/1/76975.pdf>
- López, E. (2014). *Diseño de un Plan de Capacitación de Servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento*. Quito, Ecuador. Recuperado el 1 de Marzo de 2022, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7849/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20CAPACITACI%c3%93N%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20DEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Méndez Gutiérrez, L. (2017). *Análisis Estratégico del Plan de Marketing de la Botica GC Farma en el distrito de Independencia, año 2016*. Lima. Recuperado el 13 de 02 de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8513/M%C3%A9ndez_GLL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morales, C. (2019). *Optimización De Una Distribuidora De Productos De Consumo Masivo En Arequipa, A Través De Herramientas de Planificación Estratégica*. Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9185/IImorocm1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Munch, G., & García, M. (2015). *Fundamentos de la Administración 11ª Edición México*. México D.F.: Trilla.
- Nowell, C. (2015). *Capacitación y Servicio al Cliente*. Guatemala, Guatemala. Recuperado el 06 de Marzo de 2022, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Nowell-Crysta.pdf>

- Onofre, V. (2021). *Plan Estratégico para la Atención al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Ricaurte*. Babahoyo. Recuperado el 06 de Febrero de 2022, de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/10970/E-UTB-FCJSE-ADEJE-SECED-000002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2018). *OPS*. Recuperado el 24 de 02 de 2022, de <https://www.paho.org/es/temas/calidad-aire-salud/contaminacion-aire-ambiental-exterior-vivienda-preguntas-frecuentes>
- Osorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública INAP.
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (5 de Setiembre de 2019). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/osiptel/noticias/212113-mas-de-7-millones-de-hogares-peruanos-tienen-acceso-a-internet>
- Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*. México D.F. Recuperado el 10 de 02 de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Ramirez, A., & Sánchez, C. (2019). *Diseño de un Plan Estratégico para la Mejorar la Gestión Administrativa de una Empresa de Servicio Inmobiliario*. Lima. Obtenido de https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2618/IND_T030_44998867_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Rojas Vivanco, C. (9 de Diciembre de 2019). *ESAN BUSINESS*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/industria-farmaceutica>
- Sánchez Cueva, C. (2019). *Planeamiento Estratégico y su Relación con la calidad de Servicios al cliente en la Empresa Importadora American Service Refrigeration E.I.R.L. Surquillo, 2018*. Lima. Recuperado el 06 de Febrero de 2022, de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c52a2e8f-39a4-414c-9981-44c87b3e7192/content>
- SENAMI. (2 de Enero de 2019). *Plataforma Digital única del Estado Peruano*. Obtenido de Plataforma Digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/senamhi/noticias/126642-anonuevo-2019-contaminacion-del-aire-en-lima-metropolitanadisminuyo-en-comparacion-del-2018>
- Stella International Foundation. (2016). *Planificación Estratégica Para OSC*. México. Recuperado el 18 de Febrero de 2022, de <https://stellaif2.webcindario.com/manual.pdf>
- Thompson, A., & Strickland, K. F. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mexico D.F.: MacGraw-Hill interamericana.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases*. New York: McGraw - Hill Irwin.
- Tineo Contreras, R. (2018). *Planeamiento Estratégico para Mejorar la Calidad de Servicio de la Empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo*. Chiclayo. Recuperado el 06 de Febrero de 2022, de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31265/Tineo_CR.pdf
?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31265/Tineo_CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villa, J. (2014). *Manual De Atención A Clientes Y Sus Usuarios*. Barcelona, España: Profit Editorial. Recuperado el 06 de Marzo de 2022, de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/03/Manual-de-atencion-a-clientes-y-Juan-Pablo-Villa.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

FOTOS DE LAS FACHADAS DE LAS 9 SEDES DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA



Sede principal Empresa Farmacéutica



Sede 2 Empresa Farmacéutica



Sede 3 Empresa Farmacéutica



Sede 4 Empresa Farmacéutica



Sede 5 Empresa Farmacéutica



Sede 6 Empresa Farmacéutica



Sede 7 Empresa Farmacéutica



Sede 8 Empresa Farmacéutica



Sede 9 Empresa Farmacéutica



Colaboradores de la Empresa Farmacéutica en el año 2019.