



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA  
FARMACÉUTICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR  
LA PRODUCTIVIDAD**

**Emerson Marroquín Hernández**  
**Asesorado por Ing. Otto W. Molina Arana**

Guatemala, julio de 2004.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA  
EMPRESA FARMACÉUTICA COMO HERRAMIENTA  
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EMERSON MARROQUÍN HERNÁNDEZ**  
ASESORADO POR ING. OTTO W. MOLINA ARANA  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2004.

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha noviembre de 2003.

Emerson Marroquín Hernández.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympos Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio Davis Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Martha Guisela Gaitán Garavito
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por su gran bondad, la misericordia e iluminación que me brinda y que me ha permitido terminar con alegría esta gran etapa de mi vida.

### **A MI MADRE**

Por el sacrificio y el trabajo que realizo a lo largo de mi vida dándome la oportunidad de lograr algo que al principio era solo un sueño.

### **A MI PADRE**

Que en el cielo se sienta orgulloso del hijo y del hombre en que me he convertido.

### **A MIS HERMANOS**

Evelyn Liseth y César Augusto.  
Por su constante apoyo.

### **A MIS SOBRINOS**

Leandro Rafael, Fernando Rodrigo y Odeth del Rosario.  
Por su cariño y admiración.

## **A MI FAMILIA**

En especial a mi abuela Ursula, con todo mi respeto.

## **A MIS AMIGOS, EN ESPECIAL A**

Ana Paola C., Carlos López, Mario Augusto C., Eduardo Castillo,  
José Luis B.

## **A LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

## **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Helmut Sutter, por la colaboración prestada en la realización de este trabajo de graduación.
- A mi madre, por su gran aporte y la experiencia que se imprimieron en esta investigación.
- Al Ing. Otto Werner Molina Arana, por su instrucción en la elaboración de mi trabajo.
- A Byron Morales, por su ayuda prestada para la realización de este informe final.
- A todas las demás personas que colaboraron directa e indirectamente en la elaboración de este estudio.

**¡ MUCHAS GRACIAS !**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	XI
<b>OBJETIVOS</b>	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XV
<b>1. INFLUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA GUATEMALTECA</b>	
1.1. Organización actual de la empresa	1
1.2. Funcionamiento de la empresa administrativa y operacionalmente	3
1.2.1. Operación de visita médica	4
1.2.2. Operación de venta	5
1.3. Manejo de los productos farmacéuticos	6
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
2.1. Planificación de las operaciones	9
2.2. Administración de los recursos	15
2.2.1. Recurso humano	16
2.2.2. Recurso financiero	18
2.2.3. Recurso material	19
2.2.4. Recurso económico	20
2.3. Análisis FODA para alcanzar la ventaja competitiva en el mercado	20

2.3.1.	Análisis de la situación interna de la empresa	21
2.3.1.1.	Análisis de las fortalezas administrativas y operacionales	22
2.3.1.2.	Análisis de las debilidades administrativas y operacionales	23
2.3.2.	Análisis de la situación externa de la empresa	24
2.3.2.1.	Análisis de las amenazas que afectan el desarrollo organizacional en el mercado	24
2.3.2.2.	Análisis de las oportunidades de crecimiento en el mercado	27
<b>3.</b>	<b>DESARROLLO DE LA MISIÓN, VISION Y VALORES ORGANIZACIONALES</b>	
3.1.	Determinación de una misión	29
3.2.	Desarrollo de la visión	30
3.3.	Identificación de los valores organizacionales	32
3.4.	Análisis comparativo de la productividad de la situación actual contra alternativa propuesta	37
3.5.	Análisis comparativo de los costos de operación de la situación actual contra alternativa propuesta	41
3.5.1.	Punto de equilibrio	43
<b>4.</b>	<b>EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD</b>	
4.1.	Evaluación de los objetivos productivos de la empresa	51
4.2.	Establecimiento de las posibles estrategias competitivas	54
4.2.1.	Elaboración de los planes de acción	56

<b>5. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLAN DE CONTINGENCIA</b>	
5.1. Determinación de la estrategia rentable	59
5.2. Elaboración del plan de contingencia	62
5.3. Plan de trabajo	67
5.4. Control de presupuestos	69
5.4.1. Nuevo presupuesto administrativo	69
5.4.2. Nuevo presupuesto de operación en la visita médica	71
5.5. Presentación de los formatos de control	72
5.6. Presentación de los reportes	77
5.6.1. Reportes administrativos	77
5.6.2. Reportes de visita médica	82
<b>6. PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS ESTRATEGÍAS</b>	
6.1. Proceso para la implementación gradual de las nuevas estrategias	83
6.2. Utilización de los formatos administrativos y operacionales	85
6.3. Distribución de los recursos económicos	86
<b>CONCLUSIONES</b>	89
<b>RECOMENDACIONES</b>	91
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	93
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	95
<b>ANEXOS</b>	97

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Distribución de regiones de trabajo en la República	11
2.	Municipios del departamento de Guatemala	13
3.	Organigrama	17
4.	Análisis de correlación ventas contra días de pago	25
5.	Punto de equilibrio	47
6.	Productividad obtenida contra productividad esperada	53
7.	Solicitud de pedido	73
8.	Solicitud de crédito	75
9.	Solicitud de empleo	76
10.	Reporte de ventas	78
11.	Reporte de productividad	81
12.	Reporte diario	82
13.	Gráfica de resumen	117

## TABLAS

I.	Asignación de vendedores por región	12
II.	Asignación de vendedores para la región metropolitana	15
III.	Ventas al gobierno año 2003	25
IV.	Ventas brutas	38
V.	Costo de lo producido	38
VI.	Costo de materia prima	38
VII.	Costo de mano de obra directa	38
VIII.	Productividad obtenida	39
IX.	Relación beneficio – costo	43
X.	Tabulación financiera	45
XI.	Punto de equilibrio	46
XII.	Pronóstico de ventas año 2004	48
XIII.	Punto de equilibrio para el año 2004	49
XIV.	Diferencia porcentual punto de equilibrio real contra Planificado	49
XV.	Matriz de oportunidades estratégicas	54
XVI.	Bonificaciones en producto	57
XVII.	Bonos en efectivo para dependientes de farmacia	61
XVIII.	Matriz de planeación de contingencias	63
XIX.	Bonificación sobre ventas	68
XX.	Puntuaciones de los grupos de necesidad	116

## GLOSARIO

<b>Análisis de correlación</b>	Modelo matemático que define la relación entre dos variables.
<b>CAPS.</b>	Abreviatura ocupada para identificar medicamento en presentación de cápsulas.
<b>ISO</b>	Siglas en inglés de <i>International Standards Organization</i> , Organización Internacional de Normalización, organismo encargado de coordinar y unificar las normas internacionales.
<b>Nivel máximo de existencias</b>	Punto de indicación que determina la máxima cantidad que se debe tener almacenada de un producto.

**SUSP.**

Abreviatura que lleva un medicamento en suspensión, estado químico de un cuerpo cuyas partículas se mezclan con un fluido si deshacerse de él.

**P/SUSP.**

Abreviatura que identifica un medicamento que se encuentra en polvo para la fabricación de una suspensión.

**Pedido óptimo**

Es la cantidad adecuada que debe realizarse de un pedido, cuando las existencias han llegado a un nivel de reorden.

**Perfil**

Es el resumen que desarrollar una primera orientación que conduce a la fijación de las cualidades que debe reunir un candidato para un puesto.

**Pronóstico de ventas**

Cálculo estimado de ventas esperadas en períodos de tiempo futuros, valiéndose de datos tomados de las estadísticas de venta de meses anteriores.

**Punto de reorden**

Nivel que indica cuándo debe realizarse un nuevo pedido de todo producto, cuyas existencias se han reducido debido a las ventas realizadas.

## RESUMEN

La planeación estratégica es un esfuerzo por realizar cambios deseados, con vistas de obtener sustanciales mejoras en el ámbito que se le aplique, donde se involucran, procesos de búsqueda de información y tomas de decisiones continuas para llegar a un solo objetivo, el incremento de la productividad.

Es necesario tomar en consideración, que el ser humano es susceptible al cambio por el temor a fallar en determinadas circunstancias, de tal forma, que se le debe demostrar que, por medio de la proyección de las acciones, anticipándose al futuro, se puede obtener una rentabilidad superior que la obtenida sin planificar.

Para obtener mejoras en la productividad no basta con tener un sistema eficiente y optimizar los recursos, la motivación de los empleados juega un papel muy importante en el momento de alcanzar las metas organizacionales.

El clima organizacional es un factor determinante que influye en el cumplimiento de los objetivos de una empresa puesto que refleja los sentimientos del empleado hacia su trabajo y la manera de cómo éstos se identifican con la organización.

El presente trabajo de graduación, realiza un estudio del clima organizacional dentro de una empresa farmacéutica y muestra un método eficiente de planificación para el desarrollo de estrategias de negocios con el fin de cumplir con los objetivos de rentabilidad de una empresa guatemalteca, donde se manifiesta que, el único camino para que ésta pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentando su productividad que no es más que la utilización eficiente de los recursos al producir bienes o servicios.

## OBJETIVOS

- **General**

Aplicar la metodología de la planeación estratégica para diseñar estrategias administrativas por medio del análisis de las distintas fuerzas que afectan el desarrollo económico de la empresa, que permitan obtener altos niveles de productividad para que ésta sea más rentable.

- **Específicos**

1. Determinar una estrategia rentable que permita alcanzar las metas productivas de la organización a través del estudio del entorno en de la empresa.
2. Aportar métodos de control efectivos que permitan el manejo eficiente de los recursos obteniendo, de esta manera, la información necesaria para medir el rendimiento de la empresa.
3. Elaborar un sistema de control que reduzca los gastos administrativos y operativos de la empresa.
4. Mostrar los beneficios económicos de la empresa que se obtendrán al implantar el sistema de control comparado con el método actual de trabajo.
5. Mejorar significativamente la productividad de la organización optimizando los recursos.

6. Aumentar la eficiencia del personal a través de una correcta organización administrativa.

## INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica como herramienta para incrementar la productividad, es importante en la industria farmacéutica, debido a que hoy se han cambiado radicalmente las formas de gestionar estos negocios, gracias al continuo desarrollo del mercado, obligando a crear nuevas estructuras organizativas que incentivan una comunicación asertiva, capaz de adaptarse con rapidez a las necesidades y expectativas del cliente.

Los enfoques novedosos en el área de administración, tales como el trabajo en equipo y otros, apoyan un liderazgo eminentemente participativo dentro de esta clase de organizaciones.

Los incesantes progresos tecnológicos premian la calidad desde el inicio hasta el final de todos los procesos en una compañía.

Las herramientas de competitividad gerencial como las alianzas estratégicas, contratación externa y otros, añaden tanto retos como complejidad a la idea de ventaja competitiva en el mercado.

Al tomar en cuenta todos los factores que influyen en el desarrollo de una empresa, se debe elaborar un plan estratégico el cual incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización y para que tenga éxito, el proceso de planeación debe establecer los criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y debe de establecer puntos críticos en donde se puedan evaluar estas decisiones.

En el presente trabajo de graduación, se evalúa la productividad de las operaciones de una empresa farmacéutica, determinando un procedimiento específico donde la razón primordial del estudio, es poder encontrar las causas de una baja productividad, asimismo se desarrolla un análisis del ambiente en el que se desenvuelve la organización para poder trazar un plan de trabajo que apoye el cumplimiento del objetivo propuesto, que no es más, que obtener una alta rentabilidad para la empresa.

# 1. INFLUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA GUATEMALTECA

La globalización, es un concepto que pretende trascender fronteras, barreras arancelarias, ideologías políticas y condiciones socio-económicas producto de la internacionalización y normalización de todo tipo de procesos, describiendo la realidad como una sociedad única y estandarizada.

## 1.1. Organización actual de la empresa

Como una empresa que desea competir en el ámbito mundial, ésta es una entidad de sociedad anónima dedicada a la fabricación, empaque y distribución de producto farmacéutico, la cual está integrada de la siguiente manera:

- **Junta directiva:** La cual esta conformada por un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal.
- **Consejo administrativo:** Integrado solamente por un administrador único.

La organización actual, está formada por un gerente general, un gerente administrativo, un contador y su asistente, una secretaria, un supervisor de ventas y un equipo de seis vendedores.

Se ha notado que ésta, es una institución que requiere de mucho recurso humano especializado debido al carácter de sus productos y servicios, pero más aun, se podría decir, que a simple vista el elemento principal con el que cuenta una empresa farmacéutica es su fuerza de ventas la cual constituye el motor que lleva a la misma al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las atribuciones de un vendedor dentro de ésta empresa son muy delicadas debido a que el desempeño de las mismas forma parte del éxito del negocio de la medicina en Guatemala, es decir, que de él depende la posibilidad de abrir o mantener un mercado. Dentro de estas atribuciones se pueden mencionar las siguientes:

- **Abrir nuevos mercados:** Debe ser capaz de desarrollar nuevas oportunidades de negocios abriendo nuevas carteras de clientes.
- **Visita médica:** La cual es de carácter científico en donde el objetivo principal es ofrecerle al medico la venta de beneficios y ventajas compartidas.

- **Venta directa:** Consiste en la venta directa al centro de distribución del producto como lo son farmacias, centros médicos, centros de salud, hospitales y otros.
- **Realización de reportes:** Para un óptimo control administrativo, el vendedor debe realizar dos tipos de reportes: el primero es un reporte de la cantidad de médicos visitados por semana, el segundo, es un reporte de la cantidad de farmacias visitadas.
- **Mantener la cartera existente de clientes:** Debe ser responsable de mantener satisfecha a su clientela por medio de la prestación de un buen servicio antes y después de la venta así como brindarles el producto que ellos requieran en el momento que lo precisen.

## **1.2. Funcionamiento de la empresa administrativa y operacionalmente**

El consejo administrativo hace un reporte anual a la junta directiva donde expone la rentabilidad obtenida durante el mismo, así como justificar la realización de productos nuevos y la incorporación de los mismos a la familia de medicamentos que esta empresa puede ofrecer al mercado.

El manejo de los asuntos administrativos internos queda delimitado específicamente por los gerentes general y administrativo quienes realizan las proyecciones del mercado, autorizan créditos y toman las decisiones importantes como precios, promociones y ofertas, entre otras atribuciones propias de su cargo, el gerente general, es encargado a su vez de importar la materia prima requerida. Las formulaciones de los productos son realizadas por un licenciado en farmacología quien es el encargado de la producción directa del producto.

La función de un visitador médico es la de proveer de un buen servicio tanto a los médicos que trabaja como a los puntos de distribución del producto obteniendo las ganancias por medio de la venta.

### **1.2.1. Operación de visita médica**

Esta operación consiste, como su nombre lo indica, en hacer una visita personal al médico, esta es considerada en la empresa como un servicio que se le presta al cliente, teniendo ésta un carácter científico, durante su realización se hace mención de los usos principales del medicamento, el contenido de la formulación, dosificaciones, indicaciones y contraindicaciones del medicamento para su respectivo uso.

Se ha determinado que no existe una forma mecánica de realizarla ya que cada uno de los visitadores tiene su forma y estilo de llevarla a cabo, sin embargo, se pueden mencionar de manera analítica los tópicos que contiene este encuentro; debe ser profesional cuidando cada uno de los aspectos que se presentan, tales como la presentación personal, la presentación de la empresa a la cual representa, la presentación de cada uno de los productos que ofrece la empresa, así como sus diferentes utilidades. Es notable observar que el trato personal y la comunicación son elementos primordiales, pues dependiendo de la manera en se haga la presentación y la interacción médico-visitador, el vendedor persigue el objetivo, que es lograr que el médico recomiende sus productos a terceras personas.

### **1.2.2. Operación de venta**

Aquí se diferencian los aspectos básicos de los complementarios, es decir, que como una situación básica podemos encontrar que el primer problema es el de atribuir a cada vendedor una tarea específica la cual se determina por dos criterios importantes que son, la funcionalidad y el criterio territorial; la funcionalidad está basada de acuerdo con el nivel de especialización y de experiencia en cada uno de ellos, es decir, para alguien con experiencia no le será difícil hacer nuevos clientes o mantener los actuales así como el introducir un nuevo producto al mercado. En el criterio territorial, la empresa opta por dividir el área de mercado entre los diferentes vendedores.

El aspecto complementario, se refiere a las técnicas de instalación y exhibición de los productos, la atención de las reclamaciones, el servicio postventa, etc., que ciertamente es una descripción coherente de las tareas que ayudan al vendedor en el desarrollo de su labor.

En general, debido a la cantidad de productos con que la empresa cuenta, cada uno de los vendedores posee un talonario de pedidos así como un listado de precios. Se ha observado que la forma en que la mayor parte de vendedores de medicamentos trabaja en el país es de la siguiente manera:

El vendedor llega a los puntos de distribución que se encuentran dentro de su área, entrega su lista de productos al encargado de esa institución y luego toma el pedido, este es el caso de los clientes actuales, en otro caso, se realiza una presentación al encargado de compras, similar a la de visita médica.

### **1.3. Manejo de los productos farmacéuticos**

El manejo de éste tipo de productos es de gran importancia, debido a que algunos de ellos son presentaciones en suspensión y otros en tabletas.

En el caso de suspensiones, todas se encuentran en envases de vidrio para conservar así la calidad del producto. Para el caso de las tabletas, éstas se encuentran en presentación de blister.

Para ambos productos es importante el cuidado de no exponerlos a la luz solar, polvo y humedad, por tal razón, en la bodega de producto terminado, es importante la forma de estibar cada uno de ellos. Estos se encuentran dentro de cajas de cartón los cuales contienen etiquetas con datos específicos a saber: nombre de la empresa, nombre del producto, formulación, indicaciones y dosis recomendadas, nombre del licenciado farmacéutico responsable, forma de almacenamiento, registros de salud, número de lote y fecha de expiración del producto.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para determinar las condiciones en las que se encuentra en un momento dado una organización, se realiza un análisis FODA, donde cada sigla representa cuatro factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) las cuales se deben considerar en una evaluación del desempeño efectiva.

### **2.1. Planificación de las operaciones**

La planificación dentro de todo proceso administrativo, determina los objetivos y define la manera de alcanzarlos, ésta se ocupa de los medios (como deben hacerse) y de los fines (que es lo que tiene que hacerse).

El motivo de esta planificación sirve para definir un sentido de dirección la cual reduce el impacto que pueda sufrir la empresa debido a los cambios, los cuales se han podido anticipar por medio del esfuerzo coordinado entre los administradores y empresarios quienes deben de considerar la fuerza del mismo y desarrollar una respuesta apropiada que reduzca la incertidumbre.

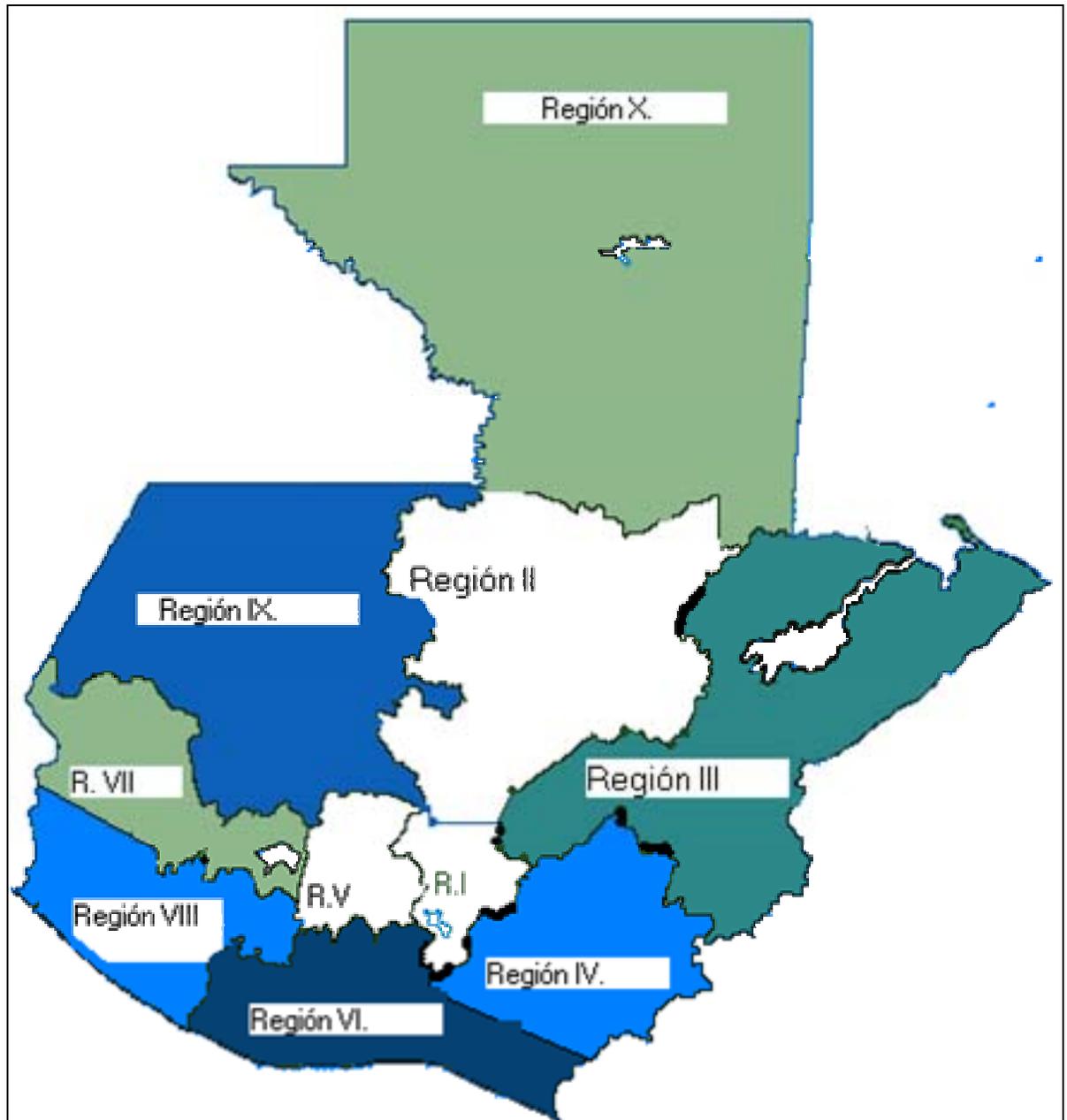
La planificación dentro de la empresa se realiza en forma operacional ya que se ven obligados a manejar periodos de tiempo cortos que generalmente son de un mes, donde se especifica la forma de cumplir con los objetivos fijados.

Dentro de los elementos que se incluyen en la elaboración de los planes se pueden mencionar los siguientes:

- Selección de médicos objetivos (médicos que recomiendan el producto)
- Repartición de las zonas en la ciudad capital (distribución de farmacias, centros hospitalarios e instituciones)
- Repartición de las zonas del interior de la República (incluyen farmacias, hospitales y demás instituciones en el interior)

Cada visitador médico debe cubrir como mínimo una zona del interior del país (ver figura 1) de la siguiente manera:

Figura 1. Distribución de regiones de trabajo en toda la república



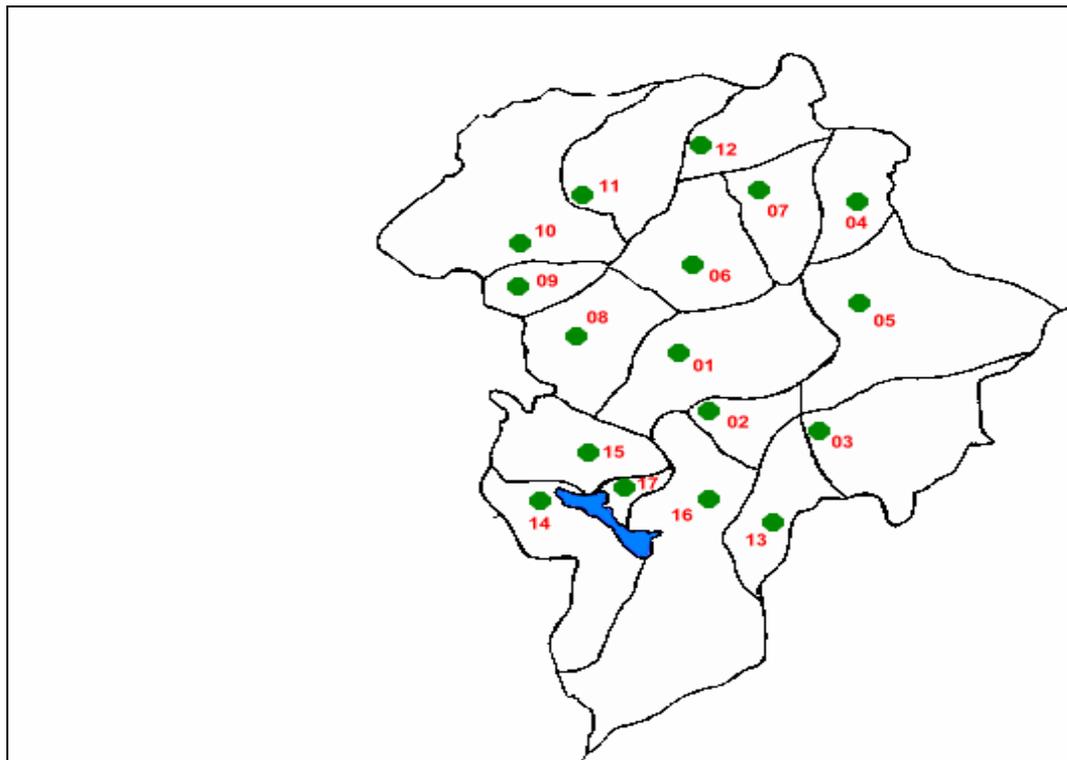
**Tabla I. Asignación de vendedores por región**

Vendedor	Región	Localidad
Vendedor 1.	X	Peten
Vendedor 2.	III, VIII	Región III: El Progreso, Zacapa, Izabal y Chiquimula. Región VIII: San Antonio Suchitepéquez, Mazatenango, Retalhuleu, Coatepeque y Malacatán.
Vendedor 3.	II	Baja Verapaz y Alta Verapaz.
Vendedor 4.	IV, VI	Región IV: Santa Rosa, Jalapa, Jutiapa. Región VI: Escuintla, Taxisco, Chiquimulilla y Ciudad Pedro de Alvarado.
Vendedor 5.	V, VII	Región V: Sacatepéquez y Chimaltenango. Región VII: Sololá, Tecpán, Quetzaltenango y San Marcos.
Vendedor 6.	IX	Huehuetenánago, Quiché y Totonicapán.

La tabla I contiene la asignación de las zonas de trabajo en el interior de la República para cada vendedor.

La zona metropolitana (región I) se divide en zonas de la capital y municipios del departamento de Guatemala (ver figura 2).

**Figura 2. Municipios del departamento de Guatemala**



Fuente: [www.inforpressca.com/municipal](http://www.inforpressca.com/municipal)

- Municipios del departamento de Guatemala:

1. Guatemala.
2. Santa Catarina Pinula.
3. San José Pinula.
4. San José del Golfo.
5. Palencia.
6. Chinautla.
7. San Pedro Ayampuc.
8. Mixco.
9. San Pedro Sacatepéquez.
10. San Juan Sacatepéquez.
11. San Raimundo.
12. Chuarrancho.
13. Fraijanes.
14. Amatitlan.
15. Villa Nueva.
16. Villa Canales.
17. Petapa.

En la tabla II, se presenta la distribución de zonas de la capital y municipios del departamento de Guatemala para cada miembro del equipo de vendedores.

**Tabla II. Asignación de vendedores para la región metropolitana**

Vendedor	Zonas de la capital	Municipios
Vendedor 1.	13, 14, 15	2, 3, 13
Vendedor 2.	9, 10	11, 12
Vendedor 3.	11, 12, 21	15, 16, 17
Vendedor 4.	7, 19	8, 9, 10
Vendedor 5.	1, 3, 5	14
Vendedor 6.	6, 17, 18	4, 5, 6, 7

## **2.2. Administración de los recursos**

Para asegurar el buen funcionamiento de la empresa y alcanzar los objetivos que se han determinado se deben razonar los recursos con que se cuenta para optimizarlos y obtener buenos resultados.

Estos recursos deben ser administrados de forma inteligente ya que estos afirman la subsistencia de la organización, entre los cuales se consideran: el recurso humano, el recurso financiero y el recurso material.

### **2.2.1. Recurso humano**

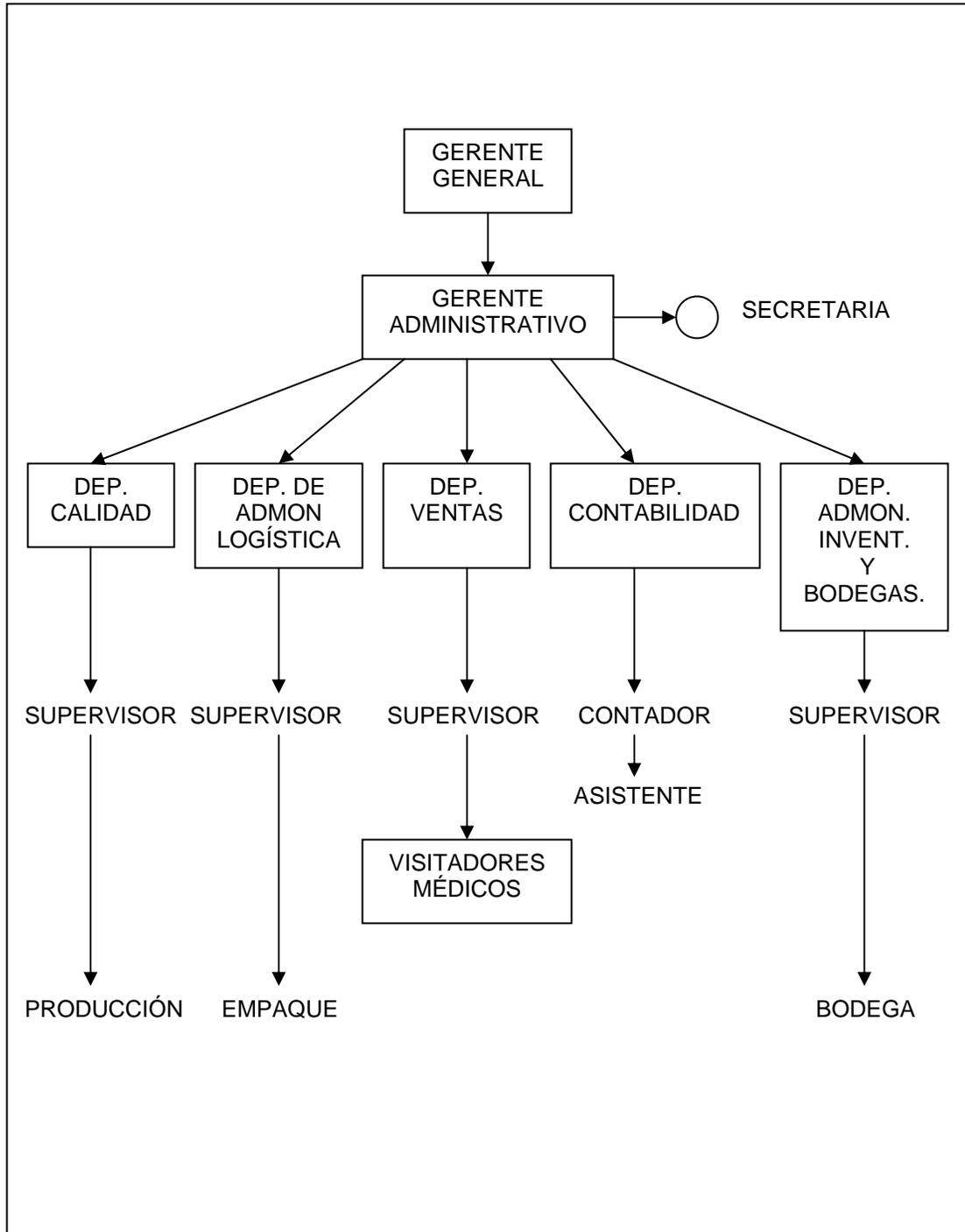
El recurso humano para esta organización es sumamente importante, deben poseer alto rendimiento y que sean capaces de trabajar por objetivos, ser altamente competentes y desempeñarse durante un largo plazo, a continuación se describe el perfil que debe ostentar un visitador médico:

- Profesional universitario graduado, preferentemente en medicina, farmacia o administración.
- No importa el sexo.
- Disponibilidad completa de horario.
- Disposición para viajar al interior del país.
- Experiencia mínima de un año en posición similar .
- Preferentemente bilingüe (Inglés – Español)
- Dominio de programas de computación.
- Dinámico y dispuesto a trabajar bajo presión.
- Excelente presentación y habilidades de comunicación.

Para las operaciones de la empresa se requieren de un mínimo de 4 visitadores médicos y un máximo de 6, quienes deben de cumplir con los requisitos del perfil.

En la figura 3 se muestra la división del trabajo y la asignación de responsabilidades que debe tener la organización de la empresa para el cumplimiento de los objetivos por medio del organigrama de ésta.

Figura 3. Organigrama



### **2.2.2. Recurso financiero**

Actualmente se clasifica al cliente dependiendo de sus referencias de crédito con otras empresas del ramo y, de acuerdo con su capacidad de pago en:

- Cliente tipo A: Clientes que hacen su pago al contado.
- Cliente tipo B: Clientes con 30 días de crédito.
- Cliente tipo C: Clientes con 60 días de crédito.
- Venta institucional: Se otorgan hasta 90 días de crédito.

Según sea la capacidad de pago y por la seguridad del vendedor se le otorga un crédito no mayor de quinientos quetzales a cada cliente en su primera compra.

Al equipo de ventas actualmente se le paga una comisión del 5% sobre la venta, viáticos (que incluyen gastos de gasolina, alimentación y hospedaje) y gasto de depreciación de vehículos.

### **2.2.3. Recurso material**

En esta industria es muy importante el manejo de literaturas y manuales de uso de los medicamentos como el manejo de muestras médicas las cuales se pueden dar de dos formas: original o muestra reducida.

Para tener un mejor aprovechamiento de las muestras, se clasifican según el producto de acuerdo con su especialidad por ejemplo se hace una visita médica a un médico pediatra, el producto debe ser específico para uso pediátrico y así en las diferentes ramas de la medicina.

La cantidad de muestras se maneja de acuerdo con un presupuesto de muestras semanal según al área a trabajar, que a su entrega queda a criterio del visitador.

El vendedor debe de contar con su respectivo maletín (proporcionado por la empresa), muestras médicas y literaturas sobre las descripciones de los medicamentos.

#### **2.2.4. Recurso económico**

Se realiza el presupuesto de ventas tomando en cuenta el punto de equilibrio, la administración exige una cuota mensual de ventas a cada uno de sus integrantes.

Se determina la rentabilidad de una zona de trabajo con la magnitud de su venta y la recuperación de su cartera y si ésta es capaz o no de cumplir con la meta propuesta.

### **2.3. Análisis FODA para alcanzar la ventaja competitiva en el mercado**

La auditoría del desempeño, es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio paralelo de las debilidades y las fortalezas del ambiente interno y de las oportunidades y amenazas externas que puedan tener un efecto positivo o negativo en la organización en la realización de las acciones que permitan concretar el futuro ansiado.

Este análisis proporciona las bases que validan el modelo de la estrategia del negocio, la información que se obtiene en el estudio pretende disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas, desaparecer las amenazas y hacer efectivas las oportunidades.

Para cada uno de estos elementos se han identificado las áreas de trabajo de la organización: administrativa y operacional.

Dentro del área administrativa se identifican los siguientes departamentos:

- Departamento de gerencia.
- Departamento de contabilidad.
- Departamento de calidad.
- Departamento de administración de inventarios y bodegas.

Dentro del área operacional se localizan los siguientes:

- Departamento de ventas.
- Departamento de administración logística.

### **2.3.1. Análisis de la situación interna de la empresa**

El ambiente y los factores internos que afectan el buen desarrollo de la organización deben ser localizados con prontitud, se requiere hacer más fuertes todas aquellas áreas en donde se ha desenvuelto la organización y eliminar los detalles que nos hacen débiles y proyectar una buena imagen de la empresa ante el consumidor para lograr ventajas competitivas a partir del estudio de este entorno.

Una sola debilidad puede afectar el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.3.1.1. Análisis de las fortalezas administrativas y operacionales**

- **Gerencia:** Se ha determinado que la gerencia mantiene una excelente relación con sus empleados, promueve la comunicación efectiva y asertiva, no existen barreras de comunicación y siempre se mantiene bien informado con respecto a los aspectos de sus trabajadores.

La gerencia esta basada en un liderazgo participativo y permite que sus empleados tomen decisiones importantes en su campo de actividad.

- **Departamento de calidad:** La utilización de la materia prima es de alta calidad, ésta es importada desde países europeos de empresas de sólido prestigio, todas deben contar con certificación ISO 9002 ó ISO 9000-2000.

Los procesos de fabricación poseen altos estándares que aseguran al cliente la más alta calidad en la elaboración de los productos.

- **Departamento de Ventas:** La fuerza de ventas que posee la empresa esta sumamente familiarizada con el producto, tiene completa experiencia en el campo y se identifica plenamente con la organización.

### 2.3.1.2. Análisis de las debilidades administrativas y operacionales

- **Gerencia:** La gerencia exige reportes operativos sin embargo, no hace uso eficiente de la información contenida en ellos.
- **Departamento de administración de inventarios y bodegas:** Este se ha ocupado hasta ahora de otros asuntos dejando a un lado las existencias en los inventarios, se observa dentro de este departamento que no tienen un sistema de control eficiente de las existencias quedándose en ocasiones con grandes existencias de productos de poco movimiento en el mercado y sin existencias de productos de gran venta denominados dentro de la organización como “Productos Líderes” lo que significa que no han tenido capacidad para realizar una planeación adecuada en el caso de cubrir pedidos irregulares mayores a los que normalmente se registran los cuales se ven en algunas temporadas del año, incurriendo en la pérdida de esa venta potencial.
- **Departamento de Ventas:** Este departamento trabaja en áreas inadecuadas el producto, no hay una buena segmentación del mercado, ejemplo de ello es que se trabaje el producto denominado “Medicina Ética” en áreas donde se manejan productos “Populares” y “Genéricos”.

- **Departamento de administración logística:** Las personas que laboran en éste departamento no conocen en su totalidad las zonas de distribución, factor que hace fácil la pérdida de tiempo de entrega esto se debe a la poca capacitación del personal del área.

### **2.3.2. Análisis de la situación externa de la empresa**

Hasta ahora se han analizado los agentes internos de la empresa que no permiten un desarrollo plenamente positivo, sin embargo, la organización también es afectada por ambientes externos los cuales no están al alcance de los administradores, factores positivos y negativos que se traducen en oportunidades y amenazas que afectan el desenvolvimiento en el mercado.

#### **2.3.2.1. Análisis de las amenazas que afectan el desarrollo organizacional en el mercado**

- **Gerencia:** Una amenaza potencial de la gerencia consiste en aprobar grandes créditos a instituciones gubernamentales con el riesgo de no recuperar en un plazo normal el capital.

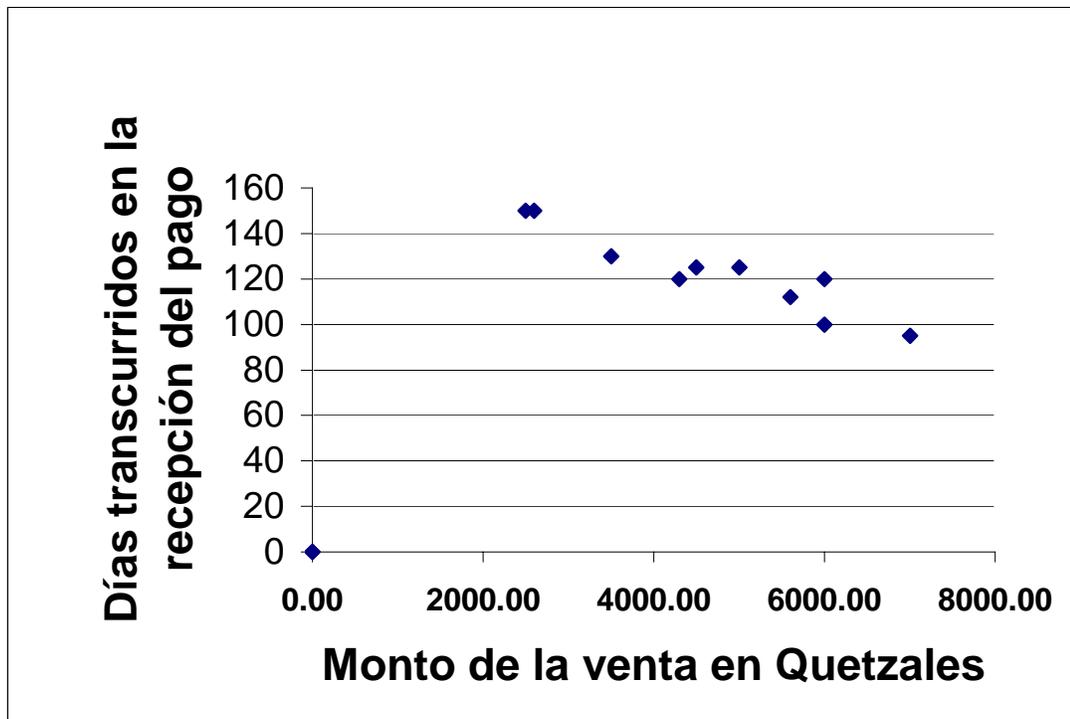
En la tabla III, se presenta una tabulación de ventas realizadas al sector gobierno durante el final de la administración anterior (ventas año 2003) y los días que transcurrieron para hacer efectivo el pago de la deuda.

**Tabla III. Ventas al gobierno año 2003**

Mes	Ventas (Quetzales)	Pago (Días transcurridos)
Enero	2500.00	150
Febrero	3500.00	130
Marzo	5000.00	125
Abril	6000.00	120
Mayo	7000.00	95
Junio	5600.00	112
Julio	4300.00	120
Agosto	6000.00	100
Septiembre	4500.00	125
Octubre	2600.00	150
Noviembre	0.00	0
Diciembre	0.00	0

Fuente: Departamento de contabilidad

**Figura 4. Análisis de correlación. Ventas contra Días de pago**



Se muestra en la figura 4, que la relación lineal entre estas dos variables es negativa (coeficiente de correlación = -0.86) quedando demostrado que las ventas a las instituciones gubernamentales son de alto riesgo.

La nueva administración gubernamental aún tiene deudas contraídas por la administración pasada y el tiempo en que se realizan los pagos siguen representando una amenaza potencial para la gerencia de la organización.

Además, se contempla en la legislación actual, sanciones monetarias en los siguientes casos:

- **Artículo 85. Ley de Contrataciones del Estado:** Multa del cero punto cinco por millar (0.5 0/00) del valor total del contrato por día de atraso en la entrega de los bienes y suministros contratados.
- **Artículo 86. Ley de Contrataciones del Estado:** Multa del 100% del valor que represente la parte afectada de la negociación por la variación de cantidad o calidad del bien o servicio proporcionado al estado.
- **Departamento de administración de inventarios y bodegas:** El manejo inadecuado de los inventarios ocasionaría en un momento dado el no poder satisfacer las necesidades de los clientes situación que aprovecharía con seguridad la competencia existente.

- **Departamento de Ventas:** Se ha dado el fenómeno dentro de este tipo de industria que existe una competencia desleal provocando una baja en las ventas para la organización disminuyendo así las utilidades. Este fenómeno se da de la siguiente manera:

- El producto se ve afectado por una baja considerable en el precio de la competencia.

#### **2.3.2.2. Análisis de las oportunidades de crecimiento en el mercado**

- **Gerencia:** La gerencia puede obtener un mejor provecho con la información registrada en el nivel operativo, puede realizar estadísticas que le permitan aumentar el rendimiento.

- **Departamento de Ventas:** Se ha visto como una buena oportunidad el conocimiento a fondo del producto por parte de la fuerza de ventas e identificar usos alternativos a los medicamentos.

- **Departamento de administración logística:** Por medio de un programa de capacitación se logra que los empleados de este departamento se familiaricen con las zonas de distribución. El encargado de este departamento debe optimizar al máximo las rutas de distribución como el tiempo de entrega de pedidos, logrando así una ventaja sobre la competencia, el cliente exige el producto justo a tiempo.

Este departamento se ocupa de que el producto llegue en óptimas condiciones al cliente puesto que debe cuidarlo de factores como fricción entre envases, temperatura y otros que pueden dañar el producto o su presentación.

### **3. DESARROLLO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES**

La determinación de la misión, la visión y los valores organizacionales es parte del proceso de predecir las condiciones futuras de la organización, es asignar una dirección para encaminar las operaciones de la empresa.

#### **3.1. Determinación de una misión**

Es importante determinar hacia donde se dirige la empresa dando solución a la siguiente interrogante:

**¿Cuál es la misión de la empresa?** La misión de la organización es satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo la más alta calidad al mejor precio contribuyendo al mejoramiento de la salud del país a través del trabajo en equipo de todos los miembros de la organización.

Luego de obtener la solución de la interrogante principal se ha identificado el conjunto de las ventajas competitivas distintivas de la organización enfocándose en tres parámetros: trabajo en equipo, calidad y servicio.

### **3.2. Desarrollo de la visión**

Prever el futuro es un proceso mediante el cual los integrantes de una organización desarrollan una visión o sueño de la condición de la empresa a largo plazo, el cual es suficientemente claro como para mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

Este desarrollo contiene varias razones dentro de las cuales se identifican las siguientes:

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- El deseo de controlar el destino de la empresa.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas por los que atraviesa la empresa.
- La oportunidad de abordar una nueva amenaza.

Luego de comprender la importancia de ver hacia el futuro, se ha encontrado un verdadero sentido para realizar el trabajo en equipo que conlleva a cumplir con las metas de la empresa, valores organizacionales que nos permitirán la obtención de nuevos éxitos y el mejor control del destino de la empresa, nuestra visión es entonces “Brindar el mejor servicio ofreciendo la más completa variedad de productos farmacéuticos de la más alta calidad y al mejor precio para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

Esta declaración de valores debe ser traducida en términos operativos con el fin último de obtener la satisfacción de las metas organizacionales.

A partir de éstos valores, se plantea la siguiente interrogante:

Dentro de cinco años, a partir de hoy, ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto al mercado?

Se espera ofrecer nuevos productos al mercado guatemalteco, productos innovadores, para cubrir todas las necesidades referentes a la salud en el país.

### **3.3. Identificación de los valores organizacionales**

La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los valores personales del equipo de planeación, acción importante puesto que existen valores tanto en un nivel individual como organizacional. Las personas clave de tomar las decisiones deben tener claro la diferencia existente entre sus valores individuales.

La mejor manera de encontrar estos valores individuales es aplicando una prueba psicológica a cada uno de los miembros del equipo con el fin de medir las fuerzas de su sistema de necesidades.

- Inventario de motivaciones de trabajo: Cada situación de trabajo se caracteriza por la existencia de un número de necesidades y de objetivos. Los individuos que pertenecen a una organización se preocupan por esas necesidades y son sensibles a como estas se vean satisfechas. La falta de satisfacción de necesidades dentro de una organización, la mayor parte de las veces, se refleja en la reducción de ganancias y metas no alcanzadas ya que el funcionamiento de los individuos esta íntimamente relacionado con el volumen de satisfacción de sus necesidades que experimentan en el trabajo. Aún más, el potencial de un trabajo para proveer los medios de satisfacer las necesidades de los empleados es factor determinante de la moral y de la productividad de estos. Es por esta razón, que es muy importante a veces conocer qué cosas la persona valoriza en su situación de trabajo, para que esta necesidad en particular pueda ser pareada al potencial de trabajo en sí.

Este inventario está diseñado para medir los tipos de necesidades y valores que los individuos consideran importantes al tomar decisiones sobre su trabajo.

Este instrumento, está basado en el concepto de la jerarquía de necesidades, originado y desarrollado por Abraham Maslow, clasificando las necesidades desde las más básicas llamadas factores de mantenimiento hasta las más apremiantes, las cuales se traducen en factores de motivación.

- **Sistema de necesidades tipo A (básica):** Este sistema de necesidades refleja la preocupación de un individuo por su confort, su comodidad, el evitar esfuerzo, condiciones de trabajo agradables y apoyos de medio ambiente. Podrá haber por la influencia de ésta necesidad, preocupación por las recompensas en moneda, en la medida que ellas sirvan para lograr el confort y bienes materiales que el individuo desee para su vida privada y la de su familia. Según sea el grado en que el individuo esté más motivado por éste sistema de necesidades estará, en realidad, preocupado por cuestiones que son periféricas al trabajo que está haciendo. Es decir que cualquier trabajo que satisfaga esta necesidad será aceptable y la naturaleza del trabajo en sí, será relativamente sin importancia.

- **Sistema de necesidades tipo B (seguridad y orden):** Este sistema de necesidades refleja la preocupación de un individuo por la seguridad y la estabilidad. Existe la necesidad para el orden y la tranquilidad de que el empleo sea seguro y no sujeto a grandes cambios.

Además, hay preocupación por los beneficios marginales de carácter de protección tales como seguro de hospitalización, compensaciones varias, jubilación y cosas por el estilo. Los individuos que están primordialmente motivados por esta clase de sistemas de necesidades son los que valoran el trabajo, en primera instancia, como medio de defensa contra la privación y pérdida de satisfacción de las necesidades básicas.

Como en el caso anterior, éste sistema de necesidades se relaciona con asuntos que son periféricos al trabajo en sí y cualquier clase de trabajo que ofrezca seguridad, estabilidad y protecciones a largo plazo (junto con orden y visión de futuro) será aceptable.

- **Sistema de necesidades tipo C (pertenecer):** Este sistema de necesidades refleja la preocupación del individuo por las relaciones sociales y por su aceptación en el grupo de trabajo o en la “ familia ” organizacional. Cuando ésta necesidad es principal fuente de motivación la gente valora su trabajo en la medida que sea fuente de oportunidades para la búsqueda y la concreción de relaciones interpersonales cálidas y armoniosas. Aquellos puestos que brindan oportunidades para una buena medida de interacción con colegas y que permiten contactos con gente compatible, tienen mayor probabilidad de ser valorados (sea cual fuere su contenido).

- **Sistema de necesidades tipo D (status – ego):** Este sistema de necesidades refleja la preocupación del individuo por el logro de un status especial en su grupo de trabajo o en la organización. Refleja un deseo de reconocimiento y de tener oportunidades para demostrar su particular capacidad o idoneidad. Se orienta, esencialmente, a realizar el ego del individuo. Es el primero de los sistemas de necesidades mencionados que se relaciona de cerca con la naturaleza del trabajo de la persona y que evidencia aquellas habilidades que el individuo considere importantes y para las que se siente idóneo ha de ser valorado por él, ya que es vehículo para el logro de la satisfacción de sus necesidades.

- **Sistemas de necesidades tipo E (autorrealización, actualización y auto expresión):** Se ha identificado que el resultado del estudio de las necesidades personales dentro del equipo de trabajo en la organización, es un sistema de necesidades que refleja la preocupación del individuo por poner a prueba y verificar su propio potencial y se relaciona con el desafío y la creatividad contenidos en el trabajo. La naturaleza del trabajo, es particularmente crítica para este sistema de necesidades porque el trabajo en sí depende de la satisfacción y la continuidad de operación de la motivación que surge de la necesidad de autorrealización. Es necesario que el trabajo permita una buena medida de control sobre el propio destino, de libertad de expresión y de oportunidad de experimentación. En realidad, éste sistema de necesidades, motiva al individuo a canalizar sus habilidades más creativas y más constructivas hacia su trabajo.

Una vez se han superado las diferencias de los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados de toda la organización. Es decir, dados los valores personales de los miembros del equipo se resuelve la interrogante acerca de ¿ qué valores desean que la compañía adopte y utilice en la toma de decisiones? siendo estos considerados, se presentan los siguientes:

- **Enfocados a las personas:**

- A. Respeto por los individuos y aprecio por las contribuciones que pueda hacer cada uno.
- B. Interés y trato justo para los individuos en el manejo del cambio de negocios.
- C. Igual oportunidad para que cada empleado alcance su potencial.
- D. Orgullo y entusiasmo del empleado
- E. Empleados informados a través de una comunicación abierta.

- **Enfocados al proceso:**

- A. Apertura y confianza en todas las relaciones.
- B. Estímulo a la innovación, creatividad y toma de riesgos.
- C. Trabajo en equipo en toda la organización.
- D. Establecimiento, medición y retroalimentación participativa de metas.
- E. Toma de decisiones a nivel práctico más bajo.
- F. Acciones consistentes con una misión claramente comprendida y metas a largo plazo.

- G. Reconocimientos de los logros en la calidad.
- H. Recursos comprometidos con un entrenamiento y desarrollo permanentes.

Se observa claramente, que estos valores son congruentes con los tres parámetros determinados como las ventajas competitivas en la declaración de la misión, recordando que son trabajo en equipo, calidad y servicio.

#### **3.4. Análisis comparativo de la productividad de la situación actual contra alternativa propuesta**

El único camino para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades, es aumentando su productividad que no es más que la utilización eficiente de los recursos al producir bienes o servicios.

Se define la productividad como la relación existente entre lo producido con respecto a lo invertido en la producción del bien o servicio.

Al poner en práctica la estrategia competitiva de la empresa, se espera que el volumen de ventas se incremente en un 75%, a continuación se presenta un análisis del índice de productividad actual comparado con la productividad esperada, para ello se parte del análisis de los elementos que integran los recursos consumidos para la producción obtenida mensualmente.

**Tabla IV. Ventas brutas**

<b>Empresa farmacéutica X</b>				
NOV. '03	DIC. '03	ENE. '04	FEB. '04	MAR. '04
418441.32	397519.25	437271.18	481207.52	457147.14

Fuente: Departamento de contabilidad

**Tabla V. Costo de lo producido**

<b>Empresa farmacéutica X</b>				
NOV. '03	DIC. '03	ENE. '04	FEB. '04	MAR. '04
66186.55	61744.09	70184.75	79513.89	74404.83

Fuente: Departamento de contabilidad

**Tabla VI. Costo de materia prima**

<b>Empresa farmacéutica X</b>				
NOV. '03	DIC. '03	ENE. '04	FEB. '04	MAR. '04
34870.11	33126.60	36439.26	40100.63	38096.60

Fuente: Departamento de contabilidad

**Tabla VII. Costo de mano de obra directa**

<b>Empresa farmacéutica X</b>				
NOV. '03	DIC. '03	ENE. '04	FEB. '04	MAR. '04
44922.02	43875.96	45863.56	48060.38	46857.36

Fuente: Departamento de contabilidad

Se tiene además un consumo de energía eléctrica promedio de Q.17,500.00 mensual y los sueldos administrativos ascienden a Q. 51,000.00.

Al hacer la relación de las ventas brutas con respecto a cada uno de los elementos mencionados se obtiene el porcentaje de productividad, la que se obtiene de la siguiente relación matemática:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Costo de lo producido}}{\text{M.P.} + \text{MOD.} + \text{MOI.} + \text{EE.}} \times 100\%$$

Donde:

M.P. : Materia prima.

MOD. : Mano de obra directa.

MOI. : Mano de obra indirecta.

EE. : Energía Eléctrica.

**Tabla VIII. Productividad obtenida**

<b>Empresa farmacéutica X</b>				
NOV. '03	DIC. '03	ENE. '04	FEB. '04	MAR. '04
44.63	42.64	46.54	50.76	48.49
Promedio	46.57 %			

Al evaluar la productividad, según los datos obtenidos de las tablas IV, V, VI y VII, se ha notado que el promedio de ésta, en los meses de noviembre a diciembre, es de 46.57% lo que es preocupante para los altos directivos de la empresa debido a que el tanto por ciento es mínimo y no sobrepasa del 50% (ver tabla VIII).

El promedio actual de ventas es de Q.438317.28 y se espera que al hacer la adopción de la estrategia las ventas aumentarán en un 75% del promedio actual, situación que ya se ha dado cuando las condiciones de operación han sido óptimas.

Al tomar en cuenta los factores que intervienen en el análisis de la productividad, considerando el promedio del gasto de la materia prima que actualmente es de Q.36526.64, el promedio del costo de mano de obra directa que se estima será de un 15% más del promedio actual debido a nuevos incentivos monetarios en ventas y asciende a Q.52803.23, los costos indirectos de mano de obra que ascienden a Q.51000.00 y energía eléctrica Q. 17500.00, como también el costo de producción estimado para el volumen de ventas que se presentará en ese momento estimado en Q.149260.22, se realiza un nuevo cálculo de la fórmula de la productividad que nos dará como resultado la productividad esperada debido a la correcta utilización de los recursos con vistas de mejorar la rentabilidad, de manera que:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Q. } 149,260.22}{\text{Q.}(36,526.64 + 52,803.23 + 51,000 + 17500)} \times 100$$

Productividad = 94.57 %

Se ha notado que el nuevo índice de productividad obtenido es de 48 puntos porcentuales mayor que el promedio actual, incremento significativo en la obtención de utilidades con respecto a la situación actual.

### **3.5. Análisis comparativo de los costos de operación de la situación actual contra alternativa propuesta**

Se deben definir los elementos que forman parte de los costos de operación para realizar un análisis de los mismos, siendo estos:

- **Ingresos de operación:** Son las entradas para el período contable menos todos los costos de operación, incluyendo el costo de los bienes vendidos.
- **Entradas de operación:** Las entradas de operación son denominadas también ventas netas de la empresa.

- **Ingreso neto:** El ingreso neto es el ingreso de operación más otras entradas procedentes de no-operación (se generan por intereses) luego de deducir los costos no operativos (costo de intereses) y el impuesto sobre ingresos.
- **Costo de operación:** Este es la sumatoria de los costos fijos y los costos variables de la operación de la empresa.

Un análisis importante al evaluar los costos de operación se efectúa al hacer la relación entre el total de costos en un período (generalmente de un año) con respecto al beneficio obtenido en dicho período de la siguiente manera:

$$\text{Relación beneficio – costo} = \frac{\text{beneficio anual}}{\text{costo Anual}}$$

Según los datos presentados en la tabla IX, se puede calcular esta relación haciendo un promedio de los beneficios anuales multiplicando el beneficio promedio por 12 meses y el promedio de los costos anuales de la operación por 12 meses para determinar esta relación matemática de donde se obtiene:

**Tabla IX. Relación beneficio - costo**

Costo Anual	3602432.54
Beneficio Anual	5602230.38
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO	1.56

La relación es positiva y es mayor a la unidad, lo que significa que por cada quetzal invertido se le esta ganando un 56% por unidad lo cual demuestra que el negocio representa una buena inversión.

### **3.5.1. Punto de equilibrio**

Es el nivel de producción de bienes donde se hacen iguales los ingresos y los costos totales, el ingreso de operación es igual a cero y no existen pérdidas ni utilidades para la empresa.

Existen tres métodos para determinar el punto de equilibrio.

- **Método de ecuación:** El estado de ingresos se puede expresar e forma de ecuación como:

$$\text{Ingreso} - \text{costos variables} - \text{costos fijos} = \text{ingreso de operación}$$

- **Método del margen de contribución:** Es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que varían respecto de un factor de costo relacionado con la producción.

$$(\text{precio de venta} - \text{costos unitarios variables}) * \text{número de unidades} = \text{CF.} + \text{IO.}$$

Donde:

CF. : Costos fijos.

IO. : Ingreso de operación.

- **Método gráfico:** En este método se traza las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener por medio de éstas un punto de intersección, que es el punto de equilibrio, éste punto significa que tanto los ingresos como los costos totales son iguales.

El punto de equilibrio muestra el nivel de ventas mínimo que la empresa debe tener para justificar una inversión y permite visualizar el efecto que causa la variación en los gastos y costos en relación con sus ventas.

En la tabla X, se muestra la tabulación de las ventas, gastos fijos, gastos variables, margen de utilidad y el punto de equilibrio para los meses de noviembre del 2003 a marzo del 2004.

**Tabla X. Tabulación financiera**

<b>Empresa farmacéutica X</b>					
Mes	Nov. '03	Dic. '03	Ene. '04	Feb. '04	Mar. '04
Ventas	418441.32	397519.25	437271.18	481207.52	457147.14
Gastos Variables	79792.18	77002.56	82302.82	88161.01	84953.96
Gastos Fijos	68500.00	68500.00	68500.00	68500.00	68500.00
Margen de Utilidad	270149.14	252016.69	286468.36	324546.51	303693.18
Punto de Equilibrio	84639.90	84956.79	84382.38	83864.67	84135.28

**Fuente: Departamento de contabilidad**

Se muestra que el punto de equilibrio se ha mantenido relativamente constante con respecto a cada mes, un incremento representa la ganancia obtenida que justifica la inversión realizada.

La tabla XI muestra el cálculo del punto de equilibrio de los meses respectivos.

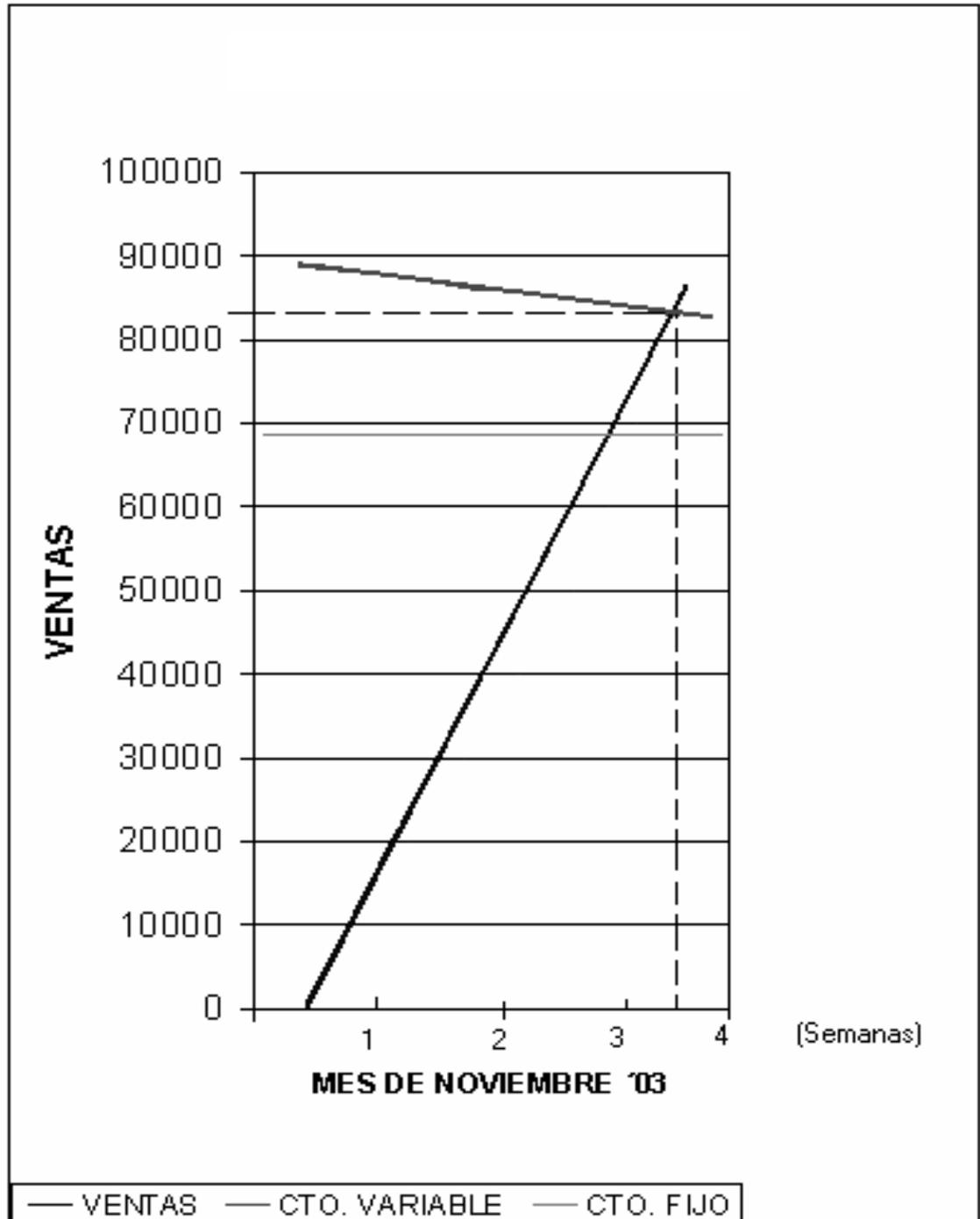
**Tabla XI. Punto de Equilibrio**

<b>Empresa farmacéutica X</b>
Fórmula Punto de Equilibrio = PEQ. $PEQ = \text{GASTOS FIJOS} / (1 - (\text{GASTOS VARIABLES} / \text{VENTAS}))$
Noviembre $PEQ = Q. 68,500.00 / (1 - (Q. 79,792.18 / Q. 418,441.32))$ PEQ = Q. 84,639.90
Diciembre $PEQ = Q. 68,500.00 / (1 - (Q. 77,002.56 / Q. 397,519.25))$ PEQ = Q. 84,956.79
Enero $PEQ = Q. 68,500.00 / (1 - (Q. 82,302.82 / Q. 437,271.18))$ PEQ = Q. 84,382.38
Febrero $PEQ = Q. 68,500.00 / (1 - (Q. 88,161.01 / Q. 481,207.52))$ PEQ = Q. 83,864.67
Marzo $PEQ = Q. 68,500.00 / (1 - (Q. 84,953.96 / Q. 457,147.14))$ PEQ = Q. 84,135.28

**Fuente: Departamento de contabilidad**

La figura 5 muestra el punto de equilibrio para el mes de noviembre del año 2003.

Figura 5. Punto de equilibrio



Fuente: Departamento de contabilidad

Para determinar si esta condición de equilibrio cumple con respecto a lo planificado, se realiza nuevamente el análisis del punto de equilibrio esta vez sobre la base del pronóstico de ventas (por método del último período) del nuevo año (tabla XII) y el promedio de los gastos variables del año anterior.

**Tabla XII. Pronóstico de Ventas año 2004**

<b>Mes</b>	<b>Ventas 2002</b>	<b>Ventas 2003</b>	<b>Pronóstico de Riesgo Ventas 2004</b>
Enero	375290.00	392560.00	402700.00
Febrero	460795.00	461900.00	**413495.00
Marzo	453300.00	458790.00	461900.00
Abril	453972.00	454260.00	458790.00
Mayo	455320.00	456100.00	454260.00
Junio	457253.00	458860.00	456100.00
Julio	463472.00	466212.00	458860.00
Agosto	465523.00	467314.00	466212.00
Septiembre	461970.00	462790.00	467314.00
Octubre	459273.00	464340.00	462790.00
Noviembre	424290.00	418442.00	464340.00
Diciembre	402700.00	397520.00	418442.00

(\*\* Las ventas del pronóstico en el mes de febrero fueron sustituidas por el promedio de ventas de los dos meses anteriores para obtener una mejor aproximación)

Se obtiene nuevamente el punto de equilibrio (tabla XIII):

**Tabla XIII. Punto Equilibrio para el año 2004**

Mes	Punto de Equilibrio Estimado
Abril	83505.58
Mayo	83688.40
Junio	83613.60
Julio	83502.79
Agosto	83215.37
Septiembre	83173.24
Octubre	83347.77
Noviembre	83287.51
Diciembre	85307.50

La tabla XIV muestra la diferencia porcentual en cálculo del punto de equilibrio real contra planificado en los meses de enero a marzo del año 2004:

**Tabla XIV. Diferencia porcentual punto de equilibrio real contra Planificado**

Mes.	P. E. Real	P. E. Planificado	Diferencia porcentual
Enero	84382.38	86133.66	Bajo 2.08%
Febrero	83864.67	85558.66	Bajo 2.02%
Marzo	84135.28	83382.60	Subió 1.01%

Nótese que la diferencia entre lo planificado y lo real no es mayor al 2.5 por ciento ni menor al uno por ciento, el punto de equilibrio basado en el pronóstico de ventas no es una medida real pero puede dar una idea del escenario futuro de las operaciones de la empresa.

## **4. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD**

Al evaluar los objetivos de rentabilidad, se deben tomar en cuenta el tipo de productos que se ofrecen y el tipo de mercado que se pretende trabajar, para poder realizar una planificación de las operaciones de la empresa y determinar una estrategia que permita obtener la rentabilidad deseada.

### **4.1. Evaluación de los objetivos productivos de la empresa**

Desde la antigüedad, el ser humano ha visto la importancia de planificar sus operaciones y evaluar sus objetivos para la obtención de los mejores resultados:

“La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio: es forzoso manejarla bien”.

(Sun Tzu, 500 a.C.)

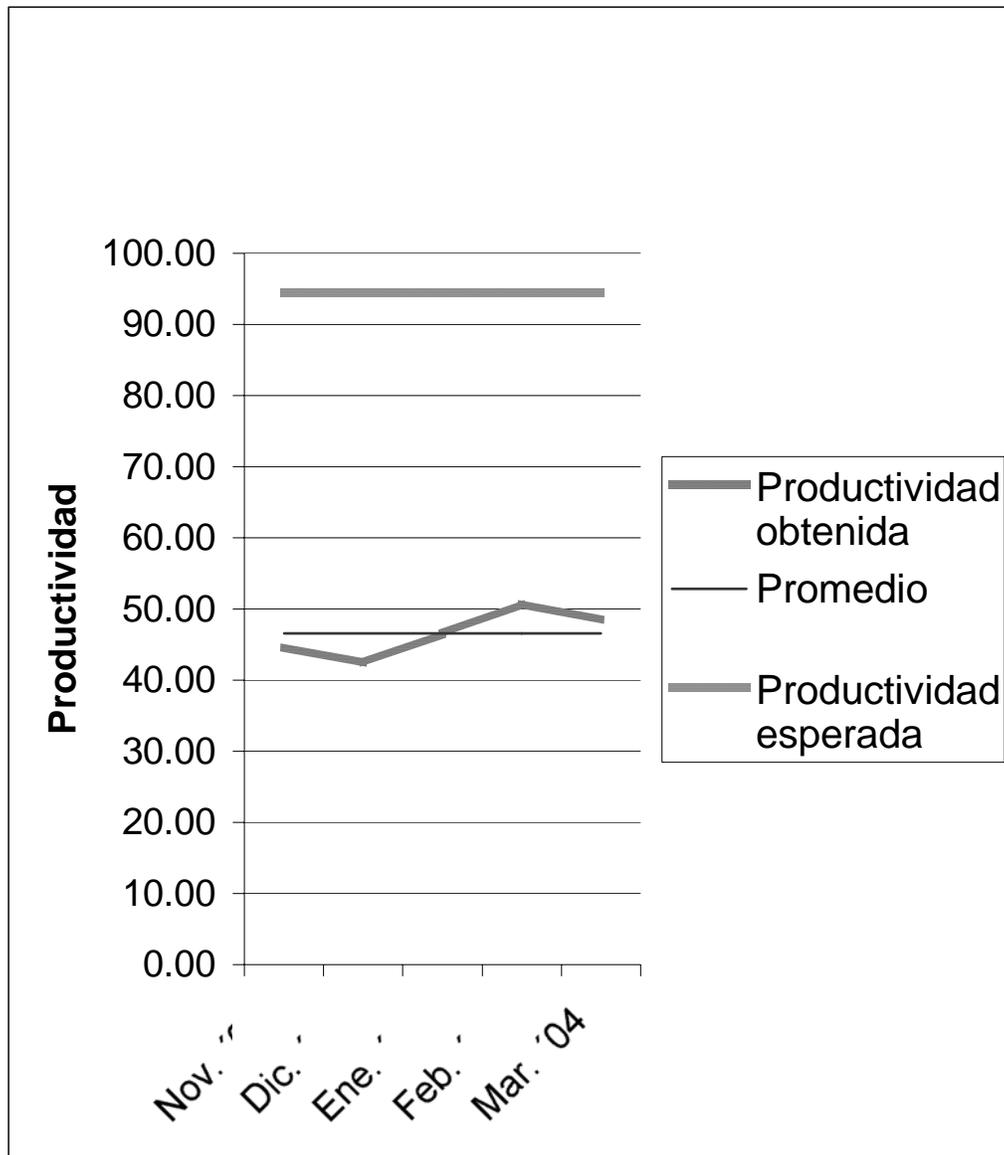
Es primordial realizar la planificación de las operaciones y determinar los planes de acción para hacer que las metas fijadas se cumplan.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores quienes pueden afectar el desarrollo de la organización aprovechando las áreas débiles.

Se ha analizado la situación actual de la empresa partiendo de una operación sin planificación y comparándola con resultados provenientes de una planificación que tiene la finalidad de hacer más eficiente todas las operaciones de la organización, incrementando la productividad y obteniendo como resultado de dicha planificación, el incremento de las utilidades, siendo este el objetivo primordial del negocio.

La figura 6, muestra la importancia de realizar la estrategia competitiva para incrementar las utilidades de la empresa, hace la comparación gráfica de la productividad obtenida (tabla VIII) contra la productividad esperada al establecer dicha estrategia.

**Figura 6. Productividad obtenida contra productividad esperada**



Nótese que la productividad esperada difiere ampliamente del promedio, es elemental cambiar el curso de las operaciones y enfocarse en la obtención de resultados satisfactorios.

## 4.2. Establecimiento de las posibles estrategias competitivas

La estrategia es el plan de juego que busca utilizar en mejor forma los medios disponibles que permite alcanzar objetivos definidos y para ello se necesitan buscar nuevos métodos y ser creativos, debido a que en el mercado existen constantes cambios.

La tabla XV muestra estrategias de negocios que deben ser evaluadas para determinar una, que sea rentable para la organización.

**Tabla XV. Matriz de oportunidades estratégicas**

Producto Mercado	Productos actuales	Productos nuevos
Clientes Actuales	Estrategia de penetración al mercado	Estrategia de desarrollo del producto
Clientes Nuevos	Estrategia de desarrollo del mercado	Estrategia de diversificación del producto

- **Clientes actuales – productos actuales:** La estrategia de hacer una penetración en el mercado involucra varios elementos como lo son, reducción de precios, descuentos, bonificaciones y cambios de empaque con el fin de aumentar la participación entre los consumidores existentes.

Al hablar de cambios de empaque se presenta la alternativa de realizar presentaciones hospitalarias (producto en empaques mayores a lo normal) a un precio institucional que es un precio menor bastante considerable que el precio de farmacia para lograr una venta por volumen.

- **Clientes nuevos – productos actuales:** El desarrollo del mercado, involucra elementos como bonos para dependientes de farmacia, bonificaciones al cliente, se realiza gran promoción, se hace énfasis en el tiempo de entrega del producto, si es en el área metropolitana se ofrece la entrega el mismo día de realización del pedido y si es en el interior de la República se realiza la entrega en 24 horas, ofrece una garantía de cambio del producto si este llegara a su fecha de vencimiento con el fin de incrementar la cartera de clientes, la garantía incondicional del cambio de las existencias vencidas es una ventaja en contra de los competidores debido a que la mayoría de empresas no la ofrecen.
  
- **Clientes actuales – productos nuevos:** Para el desarrollo del producto se involucra la creación de productos nuevos para comercializar con los clientes actuales, en donde la administración se apoya en su extenso conocimiento del auditorio objetivo, conoce lo que gusta o disgusta a los clientes actuales para satisfacer sus necesidades, tiene gran importancia el producto, se ofrecen nuevos sabores en medicamentos bebibles nuevas presentaciones como tabletas e inyectables del mismo medicamento, etc.

- **Clientes nuevos – productos nuevos:** Se hace un intento de incrementar las ventas por medio de la introducción de productos nuevos en nuevos mercados, sin embargo esta es una estrategia con mucho riesgo debido al poco conocimiento del producto y de la empresa en sí, podría ser que esta alternativa incremente las ventas pero a largo plazo pues se debe de crear una buena imagen para lograr ganar la confianza requerida dentro del mercado.

#### **4.2.1. Elaboración de los planes de acción**

Los planes de acción nos permitirán mejorar la situación de la organización en el menor plazo posible debido a que se enfoca en eliminar las amenazas y las debilidades que afectan el entorno interno de la organización así como pretenden el aprovechamiento las oportunidades que se ofrecen en el entorno externo.

Dentro del análisis de los factores internos que afectan el desarrollo de la empresa se encuentran:

1. El manejo inadecuado de los inventarios por parte del departamento de administración de inventarios y bodegas.

- **Plan de acción:** Debe evitarse la pérdida de una venta potencial por falta de producto y manejarse un mínimo de existencias, esta existencia mínima puede estimarse sobre la base del pronóstico de ventas con el fin de establecer un período aproximado en que los productos llegan a acabarse.

2. El precio de venta de la competencia es menor al precio de los productos de la empresa.

- **Plan de acción:** Se ofrecerá al cliente una bonificación por la compra del producto de acuerdo con el volumen de compra, esta bonificación puede ser del 15 al 30%, la tabla XVI muestra la manera de manejar esta bonificación.

**Tabla XVI. Bonificaciones en producto**

Rango de Compra	Porcentaje de Bonificación
Menor a 12 Unidades	15%
De 13 a 25 Unidades	20%
De 26 a 50 Unidades	25%
Mayor de 50 Unidades	30%

**Fuente: Departamento de ventas**

Se ofrece además un pago o bono en efectivo atractivo al dependiente de farmacia dependiendo del producto que éste venda.

El vendedor llevará consigo existencias de productos para poder hacer la entrega en el instante mismo de la compra y poder hacer un incremento en las ventas y así el cliente evitará cargos extras por el transporte de sus mercancías.

3. Estadísticas que permitirán a la gerencia obtener un mejor provecho con la información registrada en el nivel operativo y aumentar el rendimiento.

- **Plan de acción:** La gerencia realizará estadísticas que permitirán un mejor desempeño en el nivel operativo de la organización, estos estadísticos serán:

A. **Ventas globales:** Este dato será importante para determinar el punto de equilibrio obtenido en el período.

B. **Ventas individuales:** Permitirá evaluar el desempeño de las personas que trabajan en el cuerpo de ventas de la empresa y poder otorgar premios individuales a las personas con mejor rendimiento.

C. **Ventas por producto:** Este dato servirá para fijar nuevas metas de ventas para el grupo; la persona que realice la venta mayor de un producto individual fijará el mínimo de ventas de ese mismo producto en el próximo período incrementando el nivel de ventas.

## **5. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLAN DE CONTINGENCIA**

La estrategia, no es más que el plan de acción que la empresa debe tomar, es la forma en que se deberán realizar las operaciones para que los resultados sean óptimos, aquí deben tomarse en consideración aquellos puntos críticos donde este plan pueda fallar y afectar los objetivos rentables de la empresa.

### **5.1. Determinación de la estrategia rentable**

Las estrategias mencionadas en el capítulo anterior, fueron creadas para determinada situación en el mercado, sin embargo se enfatiza nuevamente que el mercado sufre cambios constantes y por esa razón la estrategia competitiva deberá ser nueva o deberá considerarse una mezcla de las técnicas existentes para lograr incrementar el desarrollo de la organización.

La mezcla de mercadotecnia, consistirá en trabajar, tanto a los clientes actuales como nuevos clientes ofreciéndoles los productos que actualmente se encuentran a su disposición y producir nuevos productos que satisfagan las necesidades actuales de salud en Guatemala de la siguiente manera:

Se introducirá al mercado la presentación hospitalaria de los productos actuales ofreciendo con esta un precio menor debido a la cantidad de producto

contenido en la presentación con el fin de incrementar el volumen de ventas actuales, el precio tendrá una disminución hasta del 75% con respecto al precio por unidad, un ejemplo de estas presentaciones nuevas es el hecho de introducir cajas de hasta 1000 tabletas en los productos de esta categoría.

En productos de presentación en envase, se introducirán cajas conteniendo 24 unidades a un precio más favorable.

Estas presentaciones están sujetas a la bonificación mostrada en la tabla XVI del capítulo anterior.

La tabla XVII muestra la forma de trabajar a los clientes nuevos ofreciéndoles una bonificación por la venta del producto, esta campaña estará dirigida específicamente al dependiente o dependientes de farmacia.

**Tabla XVII. Bonos en efectivo para dependientes de farmacia**

Producto	Bonificación
Productos genéricos.	Bonos de Q.15.00, Q.20.00 y Q.25.00 por unidad vendida. (Dependiendo del producto)
Productos éticos o especializados.	Bonos de Q.50.00 y Q. 75.00 por unidad vendida. (Dependiendo del producto)

Fuente: Departamento de ventas

Se hará la creación de nuevos productos tomando como base las necesidades de los clientes que serán sondeados periódicamente por medio del mismo equipo de visitadores médicos mediante entrevistas personales, además se realizaran pruebas de los productos nuevos ofreciendo muestras originales a los médicos quienes darán su opinión de cómo es que el producto respondió en el mercado.

Este sondeo permitirá, a la vez, comercializar nuevos productos con clientes potenciales en el mercado.

Esta mezcla da como resultado una estrategia competitiva que permitirá a la empresa obtener la diferenciación dentro de la competencia así como, mantener un liderazgo efectivo ya que va ligada estrechamente con la definición de la misión y la visión de la organización.

## **5.2. Elaboración del plan de contingencia**

En la planeación de las contingencias, se identifican los entornos básicos que se deben de monitorear y se debe asegurar, de que realmente están establecidos los puntos críticos donde estará fallando la estrategia fijada.

Esta planeación de contingencias se llevará a cabo por medio de la matriz de planeación de contingencias (tabla XVIII), que no es más que el instrumento que dará la seguridad a la compañía de que se le está prestando la atención adecuada a las vulnerabilidades y oportunidades desde las perspectivas internas y externas de la organización.

**Tabla XVIII. Matriz de planeación de contingencias**

ENFASIS	ENFOQUE	
VULNERABILIDAD	INTERNO	EXTERNO
	<p>1.A Debilidad: Mala utilización de la información por parte de Gerencia.</p> <p>El mal control de existencias en el inventario por parte de la administración de inventarios y bodegas.</p> <p>Mala segmentación del mercado.</p>	<p>2.A</p> <p>Amenaza:</p> <p>El precio del producto de la competencia es menor al precio que ofrece la empresa.</p>
OPORTUNIDAD	INTERNO	EXTERNO
	<p>1.B Fortalezas: El liderazgo participativo de la gerencia, la buena comunicación y buenas relaciones entre los empleados.</p> <p>La utilización de materia prima de alta calidad.</p>	<p>2.B</p> <p>Oportunidades:</p> <p>Destacar los usos alternativos que los clientes puedan darle a los productos existentes.</p>

Al identificar los puntos críticos se debe hacer un monitoreo constante de los datos e identificar a su vez los puntos activadores de estas situaciones fuera de control.

Para el análisis de estas eventualidades fijaremos la atención en los dos puntos más importantes: la productividad y el punto de equilibrio.

¿Cómo saber que existe una situación fuera de control por medio de los indicadores?

Si el índice de productividad baja en 10% se debe de considerar del porqué hay variación y más aún si el porcentaje de caída es mucho mayor que este rango.

Con respecto al punto de equilibrio, un incremento del 5% es significativo, indica que habrá que realizar un esfuerzo mayor para realizar una venta en un nivel más grande que el normal para no obtener pérdida ni ganancia lo cual es una situación preocupante.

En el cuadro 1. A, se analiza que la mal utilización de la información por parte de la gerencia, afectaría considerablemente las operaciones de la empresa, podrían tomarse datos erróneos en la elaboración de un pronóstico de ventas y por ende se reflejaría un incremento en el punto de equilibrio.

Por otra parte, un inventario sin control ocasionaría una pérdida de una venta potencial por falta de existencia, lo cual reflejaría una baja considerable en las ventas afectando de ésta manera el índice de productividad al disminuirla.

La mala segmentación del mercado, representa un costo de oportunidad, es decir que representaría una utilidad o ganancia a la que se renunciaría por una mala decisión, esto causaría una baja en el índice de productividad.

El cuadro 1.B, representa las fortalezas de la empresa, sin embargo, el descuido de éstas, puede afectar el buen desempeño de la organización. Si la comunicación dentro de la organización deja de ser tan efectiva como hasta ahora, ocasionará una baja en el desempeño de los trabajadores, por ejemplo, si no se comunican los cambios existiría una baja considerable en la productividad.

La utilización de materia prima de alta calidad es muy importante, pues es el cliente quien notaría de inmediato el cambio de calidad en el producto y ocasionaría una baja considerable en las ventas afectando de este modo la productividad.

El cuadro 2.A, representa las amenazas potenciales de la empresa en el entorno externo, el precio de la competencia sigue siendo un obstáculo para las operaciones de la empresa; si este representa el motivo de la falla, significa que la empresa no cuenta con una escala adecuada de bonificaciones, situación que afecta directamente el ingreso de la empresa disminuyendo las ventas en gran escala, se tendría un aumento en el punto de equilibrio y la productividad bajaría en un porcentaje considerable.

El cuadro 2. B, identifica una oportunidad del negocio de la medicina, el cual consiste en identificar usos alternativos para el tratamiento de otras enfermedades lo cual en la parte positiva, reflejaría un incremento en las ventas, sin embargo si ésta representa una situación fuera de control, significa que no se le está dando una propaganda adecuada al producto, esto afectaría en gran medida las ventas, disminuyendo la productividad y aumentando el punto de equilibrio.

Si durante el transcurso de las operaciones se identifican fallas por más del cincuenta por ciento de los elementos que conforman las contingencias, lo mejor será volver al inicio de la planeación estratégica puesto que esto es una señal de que no se han identificado en su totalidad los factores que afectan a la empresa ya sea de carácter externo o interno.

### **5.3. Plan de trabajo**

El plan de manejo de carteras, teniendo como norma de efectividad las ventas totales, sigue siendo la mejor manera de realizar la operación de venta y visita médica.

Cada vendedor tiene asignadas sus zonas de trabajo, según lo descrito en el capítulo dos, la forma en que se realizan las operaciones es de la siguiente manera:

El ciclo de cada vendedor es de 4 semanas, en las cuales debe realizar dos giras al interior de la República y, dos semanas de trabajo en el departamento de Guatemala, las cuales debe intercalar a manera de que cuando vuelva a la zona visitada se cumpla un mes desde su última visita.

La cantidad de muestras médicas se realizará en función del volumen de médicos que el visitador tenga dentro de su zona de trabajo y la distribución de esas muestras es realizada a discreción del vendedor.

La cantidad de viáticos que recibirá el vendedor estarán en función de las distancias recorridas y el tipo de zona a la cual efectuará su visita, por ejemplo, un visitador médico que tenga responsabilidad de trabajar en el área de peten tendrá más dificultades para sus traslados que la persona que realiza el mismo trabajo en las zonas centrales y esto es debido a la accesibilidad de los terrenos.

Cada vendedor tendrá que cumplir con un mínimo establecido de ventas durante el mes, meta que será fijada según la planeación estratégica, para lograr el crecimiento planificado.

Se trabajará por medio de premios de tipo económico por metas alcanzadas durante el mes y se pagara una bonificación extra sobre ventas según la tabla de bonificaciones sobre ventas (tabla XIX):

**Tabla XIX. Bonificación sobre ventas**

LOGRO ALCANZADO	FACTOR DE AJUSTE	PREMIO FIJO	TOTAL (Premio Y Bonificación)
Meta establecida	0%	5%	5%
Venta del 1% al 25% sobre la meta	3%	5%	8%
Venta del 26% al 50% sobre la meta	5%	5%	10%
Venta mayor al 50% sobre la meta	10%	5%	15%

El porcentaje se aplica sobre el total de ventas del mes.

#### **5.4. Control de presupuestos**

Los presupuestos, son elementos funcionales de apoyo que ayudan a incorporar el plan estratégico a las actividades de la organización.

La utilización del presupuesto para poner en funcionamiento el plan estratégico y la aplicación del proceso de revisión del presupuesto, como medición constante del éxito de la empresa en la ejecución de su plan estratégico no sólo da vida a sus procesos de presupuestos, sino que también exige un fuerte compromiso con la utilización del presupuesto en forma permanente.

Los proyectos de presupuestos que deben elaborarse para garantizar un buen funcionamiento de las operaciones de la empresa, deben ser principalmente los presupuestos de administración y el presupuesto de ventas o de operación de visita médica.

##### **5.4.1. Nuevo presupuesto administrativo**

En el proyecto de presupuesto administrativo deberán considerarse tres elementos importantes:

- **Capacitación para los integrantes del departamento de administración logística:** La capacitación de estas personas debe realizarse con el propósito de que se familiaricen con las zonas de distribución de la empresa, evitando de esta manera las pérdidas de tiempo repercutidas por el hecho de no conocer dichas zonas y hacer la entrega de pedidos más lenta.

Se deberá capacitar además sobre las diversas formas de realizar el empaque de los pedidos con el fin de conservar bien el producto a la hora de entrega y así evitar rechazos de mercadería por mal estado.

- **Promoción:** Para su elaboración debe tomarse en cuenta que el objetivo primordial es el de estimular las ventas de forma inmediata y promover la aceptación del producto, el esfuerzo deberá ser dirigido a todos los médicos de la república debiendo especificarse las cualidades del producto farmacéutico ofrecido y la inversión deberá basarse en un porcentaje de las ventas netas, permitiendo mayor flexibilidad.

- **Muestras médicas:** La cantidad de muestras medicas totales a utilizar durante un período deberá estar en función del volumen de médicos totales frecuentados en toda la república.

#### **5.4.2. Nuevo presupuesto de operación en la visita médica**

La elaboración del presupuesto de operación de la visita médica es el más importante para la organización puesto que está ligado con el presupuesto de ventas, para ello se deberá considerar lo siguiente:

En el nuevo presupuesto contendrá el nuevo sistema de premios por cuotas y bonificaciones sobre ventas ya que el aumento en las ventas, incrementará el pago al recurso humano ocupado para alcanzar las utilidades de la empresa.

Deberá incluirse de igual forma los viáticos y gastos de hospedaje y alimentación para cada uno de los vendedores tomando en cuenta el tipo de región que visitará cada uno, el gasto de gasolina dependiendo de la distancia recorrida y el gasto de depreciación del vehículo del vendedor.

Estos presupuestos no deben ser subestimados o sobrestimados porque trascenderían en el cumplimiento de los objetivos al aplicar la estrategia del negocio, además, cuando no se cumplen los pronósticos de ingresos, los gastos exceden los límites del presupuesto y los recursos se asignan fuera de línea.

## 5.5. Presentación de los formatos de control

Como en toda actividad planeada, es necesario llevar un adecuado control que servirá para apoyar a la administración en su debilidad más notable que es el mal uso que le da a la información, situación que le podría aportar una nueva ventaja competitiva, a continuación se presentan los formatos que deberán aplicarse para obtener un mejor registro de la información:

- **Solicitud de pedido:** Este formato presenta el listado de productos que la empresa puede ofrecer y contiene el nombre y código del representante de ventas, el número de identificación tributaria del cliente, la fecha del pedido, el nombre del cliente y su dirección, contiene también la descripción de la forma de pago que realizara el cliente, si es en efectivo o en cheque, la fecha en que realizara el cobro y el tipo de transporte que el cliente desea.

Dentro de la descripción de los productos se encuentra el código y descripción de cada producto, además se clasifican los productos si pertenecen a una presentación farmacéutica o presentación hospitalaria.

La figura 7, muestra detalladamente la forma de una hoja de solicitud de pedido.

**Figura 7. Solicitud de pedido**

<p><b>Empresa Farmacéutica X</b></p> <p><b>Guatemala.</b></p> <p align="center"><b>PEDIDO</b></p> <p align="center">REPRESENTANTE: _____ CODIGO: _____</p>					
<p>FARMACIA: _____</p> <p>DIRECCIÓN: _____</p> <p>FORMA DE PAGO: EFECTIVO Q. _____</p> <p>FECHA DE COBRRO: _____</p> <p>CON CHEQUE: _____</p> <p>TRANSPORTE: _____</p>					
PRESENTACIÓN FARMACÉUTICA			PRESENTACIÓN HOSPITALARIA		
PED	COD	DESCRIPCIÓN	PED	COD	DESCRIPCIÓN
	101	AMOXICILINA 250 MG P/SUSP. 100 MI		201	AMOXICILINA 500 Mg. X 250 CAPS.
	102	AMOXICILINA 500 Mg 10 CAPS		202	AMOXICILINA 500 Mg. X 1000 CAPS.
	103	BROMACEPAN 1.5 Mg 30 TABS.		203	BROMACEPAN 1.5 Mg. X 250 CAPS.
	104	BROMACEPAN 3.0 Mg 30 TABS.		204	BROMACEPAN 3.0 Mg. X 250 CAPS.
	105	BROMACEPAN 6.0 Mg 30 TABS.		205	BROMACEPAN 6.0 Mg. X 250 CAPS.
	106	TRIMETROPRIM 120 MI		206	TRIMETROPRIM X 250 TABS.
	107	TRIMETROPRIM 20 TABS.		207	TRIMETROMRPIM X 1000 TABS.
	108	TRIMETROPRIM F 10 TABS.		208	COMPLEJO B + HIERRO x 250 CAPS.
	109	TRIMETROPRIM P 120 MI		209	FAMOTIDINA X 250 TABS.
	110	COMPLEJO B + HIERRO JARABE 240 MI		210	FAMOTIDINA X 1000 TABS.
	111	KETOCONALSOL 10 TABS		211	KETOCONALSOL TABS X 250
	112	KETOCONALSOL CDEMA x 25 or			
<p>F) _____</p> <p align="center"><b>Firma y Sello</b></p>					

- **Solicitud de crédito:** El formato de solicitud de crédito es un medio para conocer acerca de los clientes de la empresa puesto que contiene todos los datos de los clientes como lo es el nombre de la empresa, número de identificación tributaria, número de patente de comercio, nombre del propietario, monto del crédito solicitado, referencias comerciales y otros datos como muestra la figura 8.
  
- **Solicitud de empleo:** Los datos que se muestran en la solicitud de empleo le sirve a la administración para reclutar a sus posibles colaboradores y además da un estatus de los niveles de estudio y otros elementos de preparación, brinda información personal del aspirante además de los lugares o personas que puedan dar referencias sobre ellos como lo muestra la figura 9.

Figura 8. Solicitud de crédito

<b>Empresa Farmacéutica X. Guatemala.</b>				
<b>APLICACIÓN DE CRÉDITO</b>				
Nombre de la empresa: _____			Fecha: _____	
Dirección completa: _____				
_____				
No. De NIT: _____		No. de patente: _____		
Teléfono: _____		Transporte: _____		
Nombre del propietario: _____				
Monto del crédito solicitado Q. _____				
Monto aproximado de compras mensuales Q. _____				
Territorio: _____				
<b>REFERENCIAS COMERCIALES DE LA EMPRESA</b>				
No.	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
			_____ Representante de Ventas	
<b>ÚNICAMENTE PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS</b>				
1.	Referencias comerciales:			
	Excelentes	Buenas	Malas	Insuficientes
2.	Crédito autorizado: _____ Crédito no. autorizado: _____			
3.	Monto del crédito autorizado Q. _____ Fecha: _____			
4.	Observaciones: _____			

**Figura 9. Solicitud de empleo**

<p><b>Empresa Farmacéutica X.</b>  <b>Guatemala.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SOLICITUD DE EMPLEO</b></p>						
<p>Nombre: _____                  Dirección: _____ Tel.: _____                  Edad: _____ Estado civil: _____ Nacionalidad: _____                  Cédula No.: _____ No. De filiación IGSS: _____</p>						
<b>ESCOLARIDAD:</b>						
Nivel	Establecimiento	Grados cursados	Año	Comentarios		
Primaria						
Básico						
Diversificado						
Universitario						
Cursos seminarios						
<b>EXPERIENCIA:</b>						
Empresa	Teléfono	Puesto	Jefe Inmediato	Inicio	Final	Motivo
<b>REFERENCIAS:</b>						
No.	Nombre	Teléfono	Relación o parentesco			
1						
2						
3						
<p><b>NO ESCRIBIR EN ESTE ESPACIO – PARA USO DE LA EMPRESA</b></p> <p>Fecha de Entrevista: _____ Por: _____ Puesto que solicita: _____</p>						

## **5.6. Presentación de los reportes**

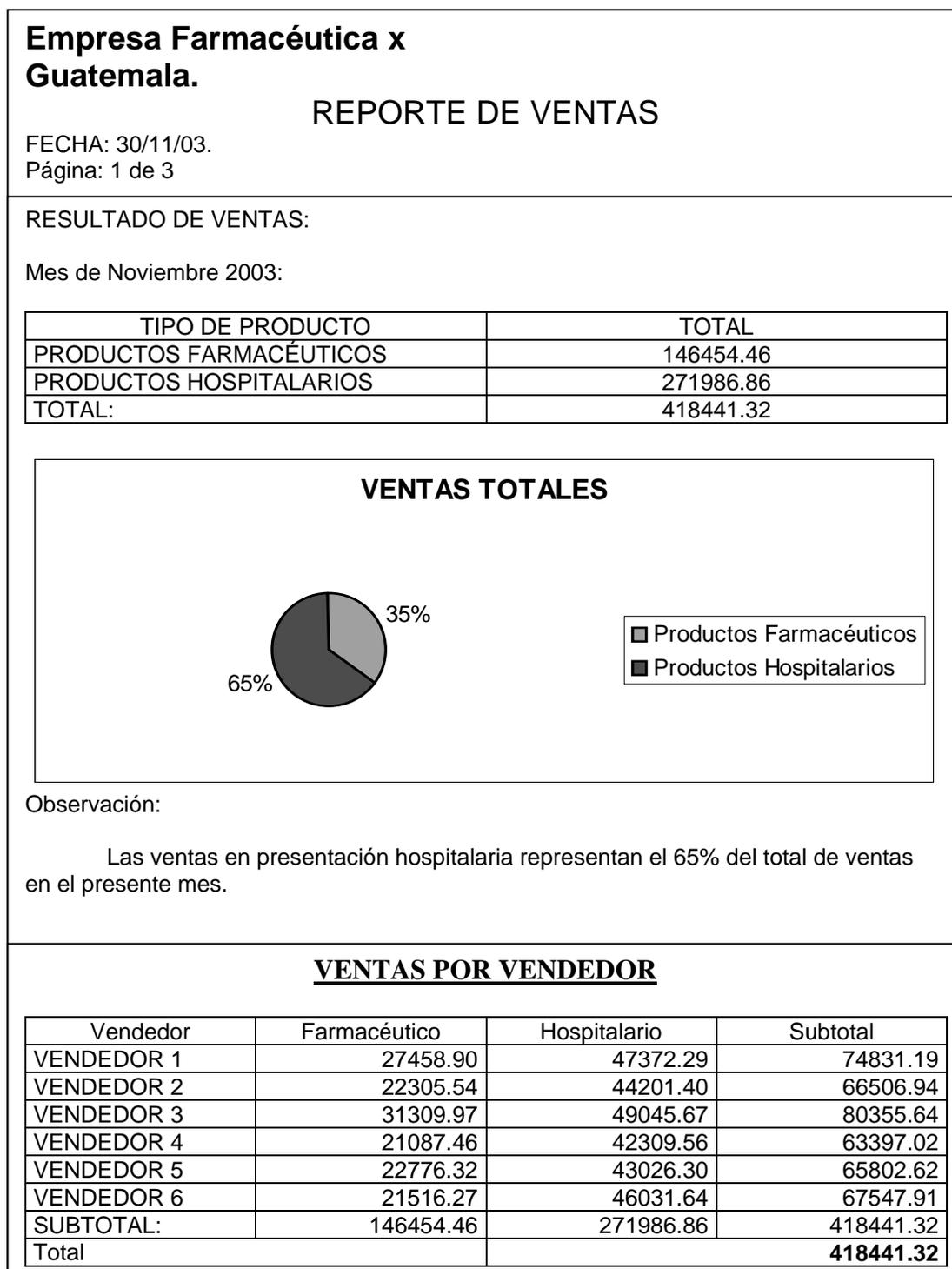
La utilización de los reportes refleja el desempeño de los equipos de la organización en todo momento, cada departamento es responsable por el manejo de los mismos y es por tal razón que se pueden clasificar en: reportes administrativos y reportes de visita médica.

### **5.6.1. Reportes administrativos**

- **Reporte de ventas:** Este reporte contiene el total de ventas realizadas durante un periodo que generalmente es de un mes, presenta gráficos de ventas, por tipo de producto y por persona, además identifica la cantidad máxima de venta de un producto individual por vendedor.

La figura 10 muestra el reporte de ventas del mes de noviembre del año 2003.

**Figura 10. Reporte de ventas**



Fuente: Departamento de contabilidad

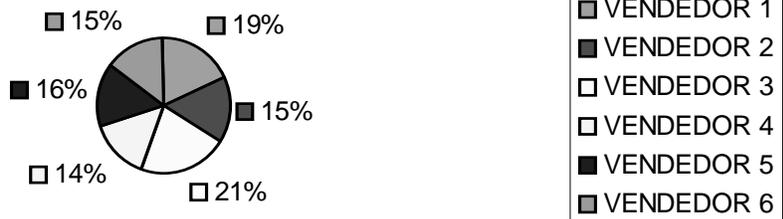
Continuación

## Empresa Farmacéutica x Guatemala.

### REPORTE DE VENTAS

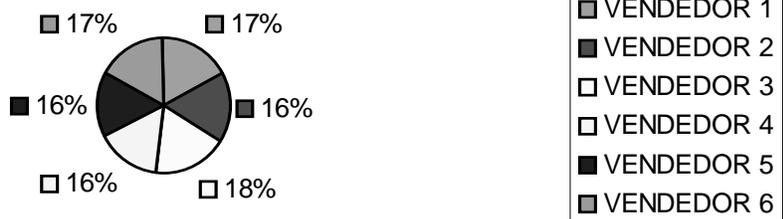
FECHA: 30/11/03.  
Página: 2 de 3

#### PRODUCTO FARMACEUTICO



Observaciones: El vendedor 3 tiene el 21% de las ventas de productos en presentación farmacéutica.

#### PRODUCTO HOSPITALARIO



Observaciones: El vendedor 3 tiene el 18% de las ventas de producto en presentación hospitalaria.

Fuente: Departamento de contabilidad.

Continuación

**Empresa Farmacéutica x  
Guatemala.**

**REPORTE DE VENTAS**

FECHA: 30/11/03.

Página: 3 de 3

Venta Individual Farmacéutico:

COD	DESCRIPCIÓN	Venta (Unidades)	Vendedor
101	AMOXICILINA 250 Mg P/SUSP. 100 MI.	850	3
102	AMOXICILINA 500 Mg. 10 CAPS	820	2
103	BROMACEPAN 1.5 Mg. 30 TABS.	300	3
104	BROMACEPAN 3.0 Mg. 30 TABS.	355	4
105	BROMACEPAN 6.0 Mg. 30 TABS.	290	3
106	TRIMETROPRIM 120 MI	690	1
107	TRIMETROPRIM 20 TABS.	450	5
108	TRIMETROPRIM F 10 TABS.	520	3
109	TRIMETROPRIM P 120 MI	555	3
110	COMPLEJO B + HIERRO JARABE 240 MI	900	6
111	KETOCONALSOL 10 TABS	400	6
112	KETOCONALSOL CREMA x 25 Gr.	390	6

Venta Individual Hospitalarios:

COD	DESCRIPCIÓN	Venta (Unidades)	Vendedor
201	AMOXICILINA 500 Mg. X 250 CAPS.	118	3
202	AMOXICILINA 500 Mg. X 1000 CAPS.	120	3
203	BROMACEPAN 1.5 Mg. X 250 CAPS.	100	3
204	BROMACEPAN 3.0 Mg. X 250 CAPS.	60	6
205	BROMACEPAN 6.0 Mg. X 250 CAPS.	95	6
206	TRIMETROPRIM X 250 TABS.	122	4
207	TRIMETROMRPIM X 1000 TABS.	125	1
208	COMPLEJO B + HIERRO x 250 CAPS.	140	2
209	FAMOTIDINA X 250 TABS.	115	2
210	FAMOTIDINA X 1000 TABS.	115	5
211	KETOCONALSOL TABS X 250	93	5

**PRODUCTOS LIDERES DEL MES**

PRESENTACIÓN FARMACÉUTICA		PRESENTACIÓN HOSPITALARIA	
DESCRIPCIÓN	TOTAL VENTAS	DESCRIPCIÓN	TOTAL VENTAS
AMOXICILINA 250 Mg P/SUSP. 100 MI.	73266.45	COMPLEJO B + HIERRO x 250 CAPS.	97257.20

Fuente: Departamento de contabilidad

- **Reporte de productividad del mes:** Este es un reporte sencillo que permite evaluar el desempeño de la estrategia del negocio que no es más que la tabulación de los datos de mano de obra directa e indirecta, materia prima, costo de lo producido y el gasto de energía eléctrica y el cálculo de la productividad haciendo una comparación con la productividad obtenida durante el período anterior, como se muestra en la figura 11.

**Figura 11. Reporte de productividad**

<b>Empresa Farmacéutica x Guatemala.</b>	
<b>REPORTE DE PRODUCTIVIDAD</b>	
FECHA: 30/12/03. Página: 1 de 1	
<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
MATERIA PRIMA	33126.60
MANO DE OBRA DIRECTA	43875.96
MANO DE OBRA INDIRECTA	51000.00
ENERGIA ELECTRICA	17500.00
<b>COSTO DE LO PRODUCIDO</b>	<b>61744.09</b>
PRODUCTIVIDAD DEL MES	42.64
PRODUCTIVIDAD PERÍODO ANTERIOR	44.66
DIFERENCIA PORCENTUAL	(-) 2.02
Observaciones:	
La productividad del mes de diciembre bajo 2.02 puntos porcentuales con respecto al mes de noviembre y esta por debajo del promedio, esta es una condición fuera de control y poco rentable para la empresa.	



## **6. PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS ESTRATEGIAS**

La implementación de un nuevo plan de trabajo implica un proceso de comunicación en donde deben ser incluidos todos los colaboradores de la organización debido a la introducción de nuevos controles y evaluaciones que permitirán obtener información y poder distribuir de forma eficiente los recursos de la empresa, este capítulo muestra la manera de realizar esta última etapa de la planeación estratégica para obtener los mejores resultados.

### **6.1. Proceso para la implementación gradual de las nuevas estrategias**

El primer paso a realizarse dentro de la organización es idear el plan de acción para comunicar el plan estratégico, que consistirá en lo siguiente:

- Realizar una impresión del plan y distribuirlo en los niveles administrativo y operacional, ésta actividad no debe durar más de una semana.
- Concertar una reunión donde deben participar la junta directiva, el consejo administrativo conjuntamente con los gerentes general y administrativo.

- Concretar una cita donde participarán todos los empleados de la empresa, en ésta reunión deben aclararse todas las dudas con respecto al plan.
- Se colocarán afiches que presentarán los temas de planeación.
- Se repartirán folletos individuales conteniendo la declaración de los valores organizacionales, la misión y la visión de la empresa.
- Se realizará una propaganda constante del conjunto de valores organizacionales, misión y visión del negocio para promoverlos y llegar a colocarlos en la mente de los trabajadores.
- Se elaborarán afiches para su colocación en pasillos con el contenido de la misión y la visión de la organización.

Para que la planificación tenga buenos resultados, se deben realizar las modificaciones necesarias en los presupuestos e integrarlos en un plan maestro que permita que la alta gerencia apoye el proyecto.

Se debe comunicar el nuevo sistema de retribución en el nivel operativo con el fin de que exista motivación y que ésta apoye el plan estratégico.

Se deberán integrar los nuevos formatos de control a las operaciones de la empresa con el propósito de modificar los sistemas de información y obtener más soporte para el plan estratégico.

Se debe realizar la evaluación constantemente (en plazos de un mes) de los puntos de control para determinar los resultados de la estrategia y comunicar estos resultados a todos los niveles.

## **6.2. Utilización de los formatos administrativos y operacionales**

Los reportes administrativos se realizan con el objeto de manejar con más eficiencia la información y hacer más efectiva la toma de decisiones, es el caso del reporte de ventas dentro del cual se destaca la información de las ventas totales obtenidas, que permiten hacer una comparación en un primer plano con las ventas planificadas y verificar el grado de certeza de lo planificado versus lo obtenido y en un segundo plano con respecto al punto de equilibrio del mes.

La segunda sección del reporte de ventas, posee información sobre las ventas por vendedor que será útil para realizar el cálculo de las comisiones y bonificaciones del cuerpo de vendedores según lo estipulado en el capítulo 5.

La tercera sección del reporte ofrece a la gerencia la información de las ventas mayores de los productos individuales, esta parte en especial da la pauta para fijar las nuevas metas de ventas por cada producto según lo descrito en el capítulo 5 (determinación de la estrategia rentable) y persigue a la vez evaluar el desempeño de cada uno de los vendedores al hacer la observación directa de su participación durante el período.

Los reportes operacionales brindan una guía para formular planes de trabajo de carteras es el caso de los reportes de visita médica.

El reporte diario ofrece la información de lo realizado durante la jornada del vendedor, puede dar un cálculo aproximado del tiempo efectivo de trabajo del visitador médico, dato importante que puede servir de base para el cálculo de los viáticos del representante de ventas, cantidad aproximada de muestras médicas a utilizar durante la semana y además ofrece información sobre compras y pagos del cliente que puede dar una referencia de la capacidad de compra de cada cliente y la forma en que éste se comporta al efectuar su pago.

### **6.3. Distribución de los recursos económicos**

El control del movimiento de los fondos, debe ser una herramienta utilizada para obtener eficientes resultados en las nuevas inversiones que constituyen la implementación de la estrategia.

Los fondos pueden provenir de tres fuentes:

- **Reducción del activo:** Constituyen los ingresos que pretenden cubrir las obligaciones a corto y largo plazo como lo son las ventas de activos fijos, las ventas de mercadería y los cobros de las deudas de los clientes de la empresa.

- **Aumento del pasivo:** Esto incluye préstamos y compras de maquinaria con créditos a largo plazo, en el caso de una expansión futura del negocio.
- **Aumento del capital:** Que representará el beneficio obtenido al final de cada periodo contable.

Luego de implementar la estrategia del negocio, las cuentas por pagar, los préstamos y créditos a corto y a largo plazo, así como las inversiones de maquinaria y otros, deberán de satisfacerse por medio de una reducción en los activos circulantes como lo son las cuentas de caja y bancos, no deberán por ningún motivo, reducir los fondos obtenidos por el remanente del ejercicio contable.

## CONCLUSIONES

1. La utilización del nuevo método de trabajo aumentó la productividad en un 48% sobre el promedio de lo obtenido en períodos anteriores, esto permite alcanzar las metas propuestas, la empresa experimenta de esta manera un crecimiento significativo tanto en ventas como en utilidades siendo la productividad el único indicador del eficiente uso de los recursos.
2. El proceso de planeación estratégica permite dotar al negocio de una organización y estructura óptimas que permiten la división del trabajo y la asignación de responsabilidades esto, determina con exactitud cuales son los trabajos y las tareas que son precisas de realizar para que los planes y programas se cumplan con eficacia y eficiencia además, establece normas de rendimiento y diversos puntos de control para cada persona ocupada en cada una de las funciones de la empresa.
3. El análisis de los beneficios con respecto a los costos anuales, da como resultado una relación positiva y mucho mayor que la unidad, esta es una indicación de las bondades que se obtienen al planificar las operaciones para un período determinado, esto se comprueba al encontrar la diferencia del punto de equilibrio entre lo planificado y lo real que no es mayor al 2.5 por ciento ni menor al uno por ciento, lo que muestra lo acertado de la proyección, este punto de equilibrio planificado da entonces, una idea del escenario futuro de las operaciones de la empresa.

4. La viabilidad y el éxito de la organización depende del monitoreo del entorno, que le permite encontrar las ventajas competitivas y con base a estas, crea una vía que le permite la diferenciación en el entorno competitivo al ser una empresa más productiva y aumentando por ende sus utilidades.
5. Las estrategias del negocio son creadas con base a los objetivos productivos por la empresa éstos, son determinados luego de identificar los obstáculos que no permiten que la organización avance hacia un desarrollo económico e integre todos sus recursos para lograr un manejo eficiente de todos ellos.
6. El arte de prever el futuro se inicia sobre la base del uso de la información, la cual permite tomar decisiones acertadas en cualquier momento, los formatos de control son un soporte para la administración, porque permite un manejo eficiente de los recursos aportando continuamente nuevas brechas para la obtención de ventajas competitivas.
7. La planificación de las actividades exige que se evalúe el desempeño constantemente y por medio de esta evaluación debe visualizar que los gastos que no agregan ningún valor a las tareas administrativas y operacionales se salgan de control, la elaboración de reportes aporta a la administración una herramienta para poder predecir el comportamiento de estos gastos y mantenerlos dentro de un nivel de aceptación haciendo productivas y eficientes las operaciones de la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener un constante monitoreo del entorno en el mercado competitivo, con el propósito de mantener al día la información referente a necesidades del mercado y las tendencias de negocios de las empresas competidoras, para anticipar los cambios que puedan afectar directamente las operaciones de la organización.
2. Verificar con anticipación el estado de las existencias en los inventarios para planificar nuevas compras de producto y materias primas, manteniendo un surtido mínimo en cada uno de los elementos y, de esta manera, no perder la credibilidad de la empresa al no cubrir pedidos importantes por la falta de producto.
3. La dirección debe comprometerse a contribuir con la satisfacción del puesto de trabajo porque esta valorización contribuye al mejoramiento de la productividad, debe realizar una buena selección del personal, capacitar, establecer relaciones jerárquicas, hacer buen uso de la información, ofrecer atractivos planes de retribución con el objeto de planificar las tareas para evitar la incertidumbre y los tiempos improductivos.

4. Motivar al personal mediante una correcta evaluación de su esfuerzo al final de cada mes, otorgando un reconocimiento franco de sus capacidades que satisfagan sus anhelos de sentirse considerado e integrado a la empresa como un colaborador importante.
  
5. Evaluar mensualmente los puntos críticos de desempeño para identificar si la obtención de resultados es congruente con la estrategia desarrollada, en el caso de verificar un fallo, aplicar un plan de contingencia garantizando de esta manera la obtención de resultados que cumplan con los objetivos de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1

Jay Hall y Martha Williams. **Inventario de motivaciones de trabajo.** (Guatemala: Folleto del curso de Psicología Industrial, INCAE, 1999) 22 pp.

2

Decreto 57-92. **Ley de Contrataciones del Estado.** (Guatemala. Impresos Don Carlos, 2003) 48 pp.

## BIBLIOGRAFÍA

1. GOODSTEIN, Leonard y Otros. **Planeación estratégica aplicada**. 1º. Ed. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1999. 442 pp.
2. PRATS, Joseph M. **El *marketing* y las ventas**. 2da. Ed. (Biblioteca Práctica de Administración y Ventas, volumen 1) España: Editorial Océano, 1982. 176 pp.
3. PRATS, Joseph M. **Personal y asesoramiento externo**. 2da. Ed. (Biblioteca Práctica de Administración y Ventas, volumen 3) España: Editorial Océano, 1982. 173 pp.
4. PRATS, Joseph M. **Contabilidad y gestión económica**. 2da. Ed. (Biblioteca Práctica de Administración y Ventas, volumen 4) España: Editorial Océano, 1982. 173 pp.
5. TORRES, Sergio Antonio. **Control de la producción**. Folleto del Curso de Control de la Producción, Facultad de Ingeniería. USAC. 1999.

## **ANEXOS**

### **INVENTARIO DE MOTIVACIONES DE TRABAJO**

Cada situación de trabajo se caracteriza por la existencia de un número de necesidades y de objetivos. Los individuos que pertenecen a una organización se preocupan por esas necesidades y son sensibles a como estas se vean satisfechas. La falta de satisfacción de necesidades dentro de una organización, la mayor parte de las veces, se refleja en la reducción de ganancias y metas no alcanzadas ya que el funcionamiento de los individuos esta íntimamente relacionado con el volumen de satisfacción de sus necesidades que experimentan en el trabajo. Aún más, el potencial de un trabajo para proveer los medios de satisfacer las necesidades de los empleados es factor determinante de la moral y de la productividad de estos. Es por esta razón, que es muy importante a veces conocer qué cosas la persona valoriza en su situación de trabajo, para que esta necesidad en particular pueda ser pareada al potencial de trabajo en sí.

Este inventario, esta diseñado para medir los tipos de necesidades y valores que los individuos consideran importantes al tomar decisiones sobre su trabajo. Específicamente, está diseñado para proveerle a usted alguna información sobre usted mismo al respecto. No hay respuestas “correctas” o “incorrectas”.

La mejor contestación es aquella que refleja su propio parecer, ya sea como usted ha experimentado la situación descrita o como usted anticipa experimentarla si se presentara en su situación de trabajo.

### INSTRUCCIONES:

En este inventario se mide cinco tipos de necesidades, a saber: A, B, C, D y E. Dos de ellas se miden al mismo tiempo. Para cada ítem del inventario se le pide cual de las dos alternativas que se presentan lo caracterizan más a usted.

Algunas alternativas pueden resultar igualmente características como igualmente no características. Mientras que esto presenta una posibilidad muy remota, escoja aquella que sea relativamente más característica de usted. Para cada ítem, usted ha de contar con cinco puntos y deberá distribuir estos entre el par de alternativas que se presentan. Por ejemplo, los tipos A y B pueden ser calificados en cualquiera de las siguientes combinaciones:

1. Si A es completamente característica de su manera de sentir y B es completamente no característica, escriba "5" en el encasillado A y "0" en el encasillado B, o sea:

A	B
5	0

2. Si A es considerablemente característica de su manera de sentir y B es un poco característico, escriba “4” en el encasillado A y “1” en el encasillado B, o sea:

<b>4</b>	<b>1</b>
----------	----------

3. Si A es solamente un poco más característico de su manera de pensar que B escriba “3” en el encasillado de A y “2” en el encasillado de B, o sea:

<b>3</b>	<b>2</b>
----------	----------

4. Cada una de las combinaciones que aparecen arriba pueden invertirse; o sea, si usted piensa que “B” es un poco más característico de su manera de pensar que A, escriba “2” en el encasillado A y “3” en el encasillado B, o sea:

<b>2</b>	<b>3</b>
----------	----------

Y de la misma manera para  $A = 1, B = 4$ , o  $A = 0, B = 5$ .

Hay seis posibles combinaciones para responder al par de alternativas que se presentan en cada ítem del inventario. Use solamente números enteros. Asegúrese de que la suma de los números sea igual a cinco. En general, trate de relacionar cada situación que se presenta en el inventario con su manera de pensar. Recuerde que no hay contestaciones “correctas” o “incorrectas”. El tratar de dar la contestación “correcta” solo distorsiona el sentido de sus contestaciones y arruina el valor de este instrumento.

1. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo es si éste puede o no puede:
  - E. Brindarme libertad y oportunidad de crecer tanto como yo pueda.
  - D. Permitirme el ascenso rápido basado en mis logros.

E		D

2. Si alguna vez yo decidiera abiertamente dejar un trabajo, lo más probable es que la razón sea:
  - B. Era un trabajo de mucho riesgo, trabajando con equipo y personal inadecuado, sin la protección de una compensación adecuada.
  - C. Era un empleo de un solo hombre, donde no existían compañeros con quien discutir, planear ni compartir el trabajo.

B		C

3. Personalmente, yo creo que las recompensas reales de trabajo son aquellas que:
  - E. Son propias del trabajo en sí; actividades estimulantes que me retan.
  - A. Reflejan directamente las razones por las cuales uno trabaja, a saber, buen salario, buenas condiciones de trabajo, una buena casa, carro, etc.

E		A

4. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:
  - C. Mis compañeros fueran personas superficiales y / o sintieran rencor hacia mí o hacia otros por desacuerdo día a día.
  - A. Estuviera bajo una presión fuerte, deprisa y tuviera poco tiempo para almorzar, tomar café, etc.

C		A

5. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo es si éste puede o no puede:

B. Brindar una buena seguridad de empleo y un programa fuerte de beneficios marginales.

D. Permitir el ascenso rápido basado en mis logros.

B	D

6. Al decidir si tomo o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

C. Me agrada la gente nueva con la que voy a trabajar y si hemos de ser compatibles o no.

B. El tomar el nuevo puesto constituiría un riesgo de mi parte y posiblemente eche a perder todo lo que he logrado hasta ahora.

C	B

7. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

E. Sintiera que mis destrezas y capacidades no se utilizan bien.

D. Otros empleados reciben recompensas por trabajo de la misma calidad que el mío y yo no.

E	D

8. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

A. Las condiciones de trabajo, ejemplo, el espacio de oficina, el equipo, los materiales, y las necesidades físicas básicas, son modernas y abundantes.

B. Los errores no se castigan y existe poco peligro de perder el empleo.

A	B

9. Al decidir si tomo o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

B. El tomar el nuevo puesto constituiría un riesgo de mi parte, y posiblemente eche a perder todo lo que he logrado hasta ahora.

E. Me sería posible explorar nuevas áreas y hacer más trabajo creativo.

B	E

10. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

A. El trabajo causaba considerablemente incomodidad física debido a factores como alumbrado pobre, ausencia de aire acondicionado, etc.

B. Era un trabajo de mucho riesgo, trabajando con equipo y personal inadecuado, y sin la protección de una compensación adecuada.

A	B

11. Personalmente, yo creo que las recompensas reales de trabajo son aquellas que:

D. Son un reflejo de mi habilidad, o sea, que se me reconozca por un trabajo bien hecho o simplemente por saber que yo soy uno de los mejores de mi grupo.

C. Proviene de los aspectos sociales del trabajo; poder ser de valor para el grupo.

D	C

12. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

C. Hay una franca camaradería en el grupo de empleados, y todos compartimos los buenos momentos y nos llevamos bien.

D. Las recompensas y los reconocimientos por el trabajo son tangibles

C	D

13. Creo que mi moral y mi motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

D. Otros empleados reciben recompensas por hacer trabajo de la misma calidad que el mío, y yo no.

C. Mis compañeros fueran personas superficiales y / o sintieran rencor hacia mí o hacia otros por desacuerdos día a día.

D	C

14. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo es si éste puede o no puede:

A. Pagar lo suficiente para satisfacer las necesidades mías y de mi familia.

B. Brindar una buena seguridad de empleo y un programa fuerte de beneficios marginales.

A	B

15. Personalmente, yo creo que las recompensas reales de trabajo son aquellas que:

D. Son un reflejo de mi habilidad, o sea, que se me reconozca por un trabajo bien hecho o simplemente por saber que soy uno de los mejores de mi grupo.

E. Son propias del trabajo en sí; actividades estimulantes que me retan.

D	E

16. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

A. Estuviera bajo una presión fuerte, de prisa y tuviera poco tiempo para almorzar, tomar café, etc.

B. Mi funcionamiento se juzgara directamente a base como yo alcanzo las metas de producción.

A	B

17. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo es si éste puede o no puede:

D. Permitir el ascenso rápido basado en mis logros.

A. Pagar los suficiente para satisfacer las necesidades mías y de mi familia.

D	A

18. Personalmente, yo creo que las recompensas reales del trabajo son aquellas que:

B. Se proveen por medio del programa de beneficios marginales; o sea, seguro de hospitalización, compensación, fondo de jubilación, etc.

D. Son reflejo de mi habilidad, o sea, que se me reconozca por un trabajo bien hecho, o simplemente por saber que yo soy uno de los mejores de mi grupo.

B	D

19. Al decidir si tomo o no una promoción, lo más que me preocuparía sería el punto hasta donde:

E. Me sería posible explorar nuevas áreas y hacer más trabajo creativo.

D. El trabajo fuese una fuente de orgullo personal y visto con respeto por los demás.

E	D

20. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

C. Un empleo de un solo hombre, donde no existían compañeros con quien discutir, planear ni compartir el trabajo.

D. El trabajo me desagradaba personalmente en algún respecto.

C	D

21. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo es si éste puede o no puede:

E. Brindarme libertad y oportunidad de crecer tanto como yo pueda.

B. Brindar una buena seguridad de empleo y un programa fuerte de beneficios marginales.

E	B

22. Si yo alguna vez decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

E. Encontraba el trabajo insignificante y no era una verdadera prueba de mis destrezas.

D. El trabajo me desagradaba personalmente en algún respecto.

E	D

23. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

D. Otros empleados reciben recompensas por hacer trabajo de la misma calidad que el mío y yo no recibo nada.

A. Estuviera bajo una presión fuerte de prisa y tuviera poco tiempo para almorzar, tomar café, etc.

D	A

24. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

C. Hay una franca camaradería en el grupo de empleados, y todos compartimos los buenos momentos y nos llevamos bien.

A. Las condiciones de trabajo, ejemplo, el espacio de oficina, el equipo, los materiales y las necesidades físicas básicas, son modernas y abundantes.

C	A

25. Personalmente yo creo que las recompensas reales de trabajo son aquellas que:

C. Proviene de los aspectos sociales del trabajo; poder ser de valor para el grupo.

B. Se proveen por medio de programas de beneficios marginales; o sea, seguro de hospitalización, compensación, fondo de jubilación, etc.

C B

--	--

26. Al decidir si tomo o no una promoción lo más que me preocuparía sería el punto hasta donde:

A. La posición requiera más trabajo de mi parte, acortando así el tiempo que tengo para mis asuntos personales.

E. Me sería posible explorar nuevas áreas y hacer más trabajo creativo.

A E

--	--

27. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo, es sí éste puede o no puede:

D. Permitir ascenso rápido basado en mis logros.

C. Provee las condiciones para el buen compañerismo y las relaciones armoniosas.

D C

--	--

28. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

B. Era un trabajo de mucho riesgo, trabajando con equipo y personal inadecuado y sin la protección de una compensación adecuada.

E. Encontraba el trabajo insignificante y no era una verdadera prueba de mis destrezas.

B E

--	--

29. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

- E. Sentiría que mis destrezas y capacidades reales no se utilizan bien.
- C. Mis compañeros fuesen personas superficiales y / o sintieran rencor hacia mí o hacia otros por desacuerdos día a día.

E	C

30. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

- D. Las recompensas y el reconocimiento por el trabajo son tangibles.
- B. Los errores no se castigan y existe poco peligro de perder el empleo.

D	B

31. Al decidir si toma o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

- B. El tomar el nuevo puesto constituiría un riesgo de mi parte y posiblemente eche a perder todo lo que he logrado hasta ahora.
- A. La posición requiere más trabajo de mi parte acortando así el tiempo que tengo para mis asuntos y diversiones personales.

B	A

32. Personalmente, yo creo que las recompensas reales del trabajo son aquellas que:

- E. Son propias del trabajo; actividades estimulantes que me retan.
- C. Proviene de los aspectos sociales del trabajo, poder ser de valor para el grupo.

E	C

33. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

D. El trabajo me desagradaba personalmente en algún respecto.

B. Era un trabajo de mucho riesgo, trabajando con equipo y personal inadecuado y sin la protección de una compensación adecuada.

D	B

34. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo, es sí éste puede o no puede:

C. Proveer las condiciones para el buen compañerismo y las relaciones armoniosas.

E. Brindarme libertad y oportunidad de crecer tanto como yo pueda.

C	E

35. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

B. Los errores no se castigan y existe poco peligro de perder el empleo.

C. Hay una franca camaradería en el grupo de empleados, y todos compartimos los buenos momentos y nos llevamos bien.

B	C

36. Al decidir si tomo o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

D. El trabajo fuese una fuente de orgullo personal y visto con respeto por los demás.

B. El tomar el nuevo puesto constituiría un riesgo de mi parte y posiblemente eche a perder todo lo que he logrado hasta ahora.

D	B

37. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

- B. Mi funcionamiento se juzgara directamente a base como yo alcanzo las metas de producción.
- C. Mis compañeros fuesen personas superficiales y / o sintieran rencor hacia mí o hacia otros por desacuerdos día a día.

B C

--	--

38. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

- D. El trabajo me desagradaba personalmente en algún respecto.
- A. El trabajo causaba considerablemente incomodidad física debido a factores como alumbrado pobre, ausencia de aire acondicionado, etc.

D A

--	--

39. Personalmente, yo creo que las recompensas reales del trabajo son aquellas que:

- D. Son reflejo de mi habilidad, o sea, que se me reconozca por un trabajo bien hecho, o simplemente por saber que yo soy uno de los mejores de mi grupo.
- A. Reflejan directamente las razones por las cuales uno trabaja, a saber, buen salario, buenas condiciones de trabajo, una buena casa, carro, etc.

D A

--	--

40. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

- E. Yo viera la recompensa de mi trabajo desde un punto de vista de crecimiento e interés personal.
- B. Los errores no se castigan y existe poco peligro de perder el empleo.

E B

--	--

41. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo, es sí éste puede o no puede:

B. Brindar una buena seguridad de empleo y un programa fuerte de beneficios marginales.

C. Provee las condiciones para el buen compañerismo y las relaciones armoniosas.

B	C

42. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

C. Era un empleo de un solo hombre, donde no existían compañeros con quien discutir, planear ni compartir el trabajo.

E. Encontraba el trabajo insignificante y no era una verdadera prueba de mis destrezas.

C	E

43. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

D. Las recompensas y el reconocimiento por el trabajo son tangibles.

A. Las condiciones de trabajo, ejemplo, el espacio de oficina, el equipo, los materiales y las necesidades físicas básicas, son modernas y abundantes.

D	A

44. Al decidir si tomo o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

E. Me sería posible explorar nuevas áreas y hacer más trabajo creativo.

C. Me agradaría la gente nueva con la que voy a trabajar y se hemos de ser compatibles o no.

E	C

45. Personalmente, yo creo que las recompensas reales del trabajo son aquellas que:

A. Reflejan directamente las razones básicas por las cuales uno trabaja, a saber, buen salario, buenas condiciones de trabajo, una buena casa, carro, etc.

B. Se proveen por medio de programas de beneficios marginales; o sea, seguro de hospitalización, compensación, fondo de jubilación, etc.

A B

--	--

46. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo, es sí éste puede o no puede:

A. Pagar lo suficiente para satisfacer las necesidades mías y de mi familia.

C. Proveer las condiciones para el buen compañerismo y las relaciones armoniosas.

A C

--	--

47. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

D. Las recompensas y el reconocimiento por el trabajo son tangibles

E. Yo viera la recompensa de mi trabajo desde un punto de vista de crecimiento e interés personal.

D E

--	--

48. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

E. Encontraba el trabajo insignificante y no era una verdadera prueba de mis destrezas.

A. El trabajo causaba considerablemente incomodidad física debido a factores como alumbrado pobre, ausencia de aire acondicionado, etc.

E A

--	--

49. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

- D. Otros empleados reciben recompensas por trabajo de la misma calidad que el mío y yo no.
- B. Mi funcionamiento se juzgara directamente a base como yo alcanzo las metas de producción.

D	B

50. Personalmente, yo creo que las recompensas reales del trabajo son aquellas que:

- A. Reflejan directamente las razones básicas por las cuales uno trabaja, a saber, buen salario, buenas condiciones de trabajo, una buena casa, carro, etc.
- C. Proviene de los aspectos sociales del trabajo; poder ser de valor para el grupo.

A	C

51. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

- C. Hay una franca camaradería en el grupo de empleados, y todos compartimos los buenos momentos y nos llevamos bien.
- E. Yo viera la recompensa de mi trabajo desde un punto de vista de crecimiento e interés personal.

C	E

52. Si alguna vez yo decidiera dejar abiertamente un trabajo, lo más probable es que la razón sea:

- C. Era un empleo de un solo hombre, donde no existían compañeros con quien discutir, planear ni compartir el trabajo.
- A. El trabajo causaba considerablemente incomodidad física debido a factores como alumbrado pobre, ausencia de aire acondicionado, etc.

C	A

53. En general, lo más importante para mí al evaluar un trabajo, es sí éste puede o no puede:

- E. Brindarme libertad y oportunidad de crecer tanto como yo pueda.
- A. Pagar lo suficiente para satisfacer las necesidades mías y de mi familia.

E	A

54. Al decidir si tomo o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

- D. El trabajo fuese una fuente de orgullo personal y visto con respeto por los demás.
- C. Me agradaría la gente nueva con la que voy a trabajar y si hemos de ser compatibles o no.

D	C

55. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

- E. Sintiera que mis destrezas y capacidades no se utilizan bien.
- B. Mi funcionamiento se juzgara directamente a base como yo alcanzo las metas de producción.

E	B

56. Personalmente yo creo que las recompensas reales de trabajo son aquellas que:

- B. Se proveen por medio del programa de beneficios marginales; o sea, seguro de hospitalización, compensación, fondo de jubilación, etc.
- E. Son propias del trabajo en actividades estimulantes que me retan.

B	E

57. Yo trabajaría más y lograría más en una situación de trabajo donde:

- A. Las condiciones de trabajo, ejemplo, el espacio de oficina, el equipo, los materiales, y las necesidades físicas básicas, son modernas y abundantes.
- E. Yo viera la recompensa de mi trabajo desde un punto de vista de crecimiento e interés personal.

A E

--	--

58. Al decidir si tomo o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

- D. El trabajo fuese de orgullo personal y visto con respeto por los demás.
- A. La posición requiera más trabajo de mi parte, acortando así el tiempo que tengo para mis asuntos y diversiones personales.

D A

--	--

59. Creo que mi moral y motivación sufrirían más en una situación de trabajo donde:

- A. Estuviera bajo una presión fuerte, de prisa y tuviera poco tiempo para almorzar, tomar café, etc.
- E. Sintiera que mis destrezas y capacidades no se utilizan bien.

A E

--	--

60. Al decidir si tomo o no una promoción, lo que más me preocuparía sería el punto hasta donde:

- C. Me agradaría la gente nueva con la que voy a trabajar y si hemos de ser compatibles o no.
- A. La posición requiera más trabajo de mi parte, acortando así el tiempo que tengo para mis asuntos y diversiones personales.

C A

--	--

Quando haya completado los 60 ítem, de vuelta a la contraportada.  
Gracias por su cooperación.

## **CÓMO INTERPRETAR LA PUNTUACIÓN EN EL INVENTARIO DE MOTIVACIONES DE TRABAJO**

Este inventario está diseñado para medir las fuerzas de cinco diferentes sistemas de necesidad, según estos afectan el funcionamiento de una persona en su situación de trabajo. El individuo ha respondido a 60 consideraciones de trabajo. Para cada situación se han distribuido cinco puntos entre dos alternativas. Cada una de éstas alternativas representa un sistema de necesidad en particular. La persona ha hecho un total de 120 respuestas, o como el inventario se basa en cinco sistemas de necesidad, la persona ha hecho 60 selecciones entre necesidades y ha asignado puntos a una necesidad en particular un total de 24 veces. Esto significa que la puntuación de cada necesidad se basará en las 24 respuestas que se han dado. Este promedio arrojará cinco puntuaciones totales; cada una de estas es representativa de la fuerza de un sistema de necesidad particular. En otras palabras, mientras mayor sea la puntuación, mayor aparenta ser la necesidad en lo que se refiere a la evaluación hecha por la persona en su situación de trabajo.

Para recibir la puntuación obtenida en el inventario, se realiza una suma de las puntuaciones que se han asignado en cada uno de los ítem a las necesidades A, B, C, D y E (tabla XX).

## PUNTUACIONES DE LOS SISTEMAS DE NECESIDAD

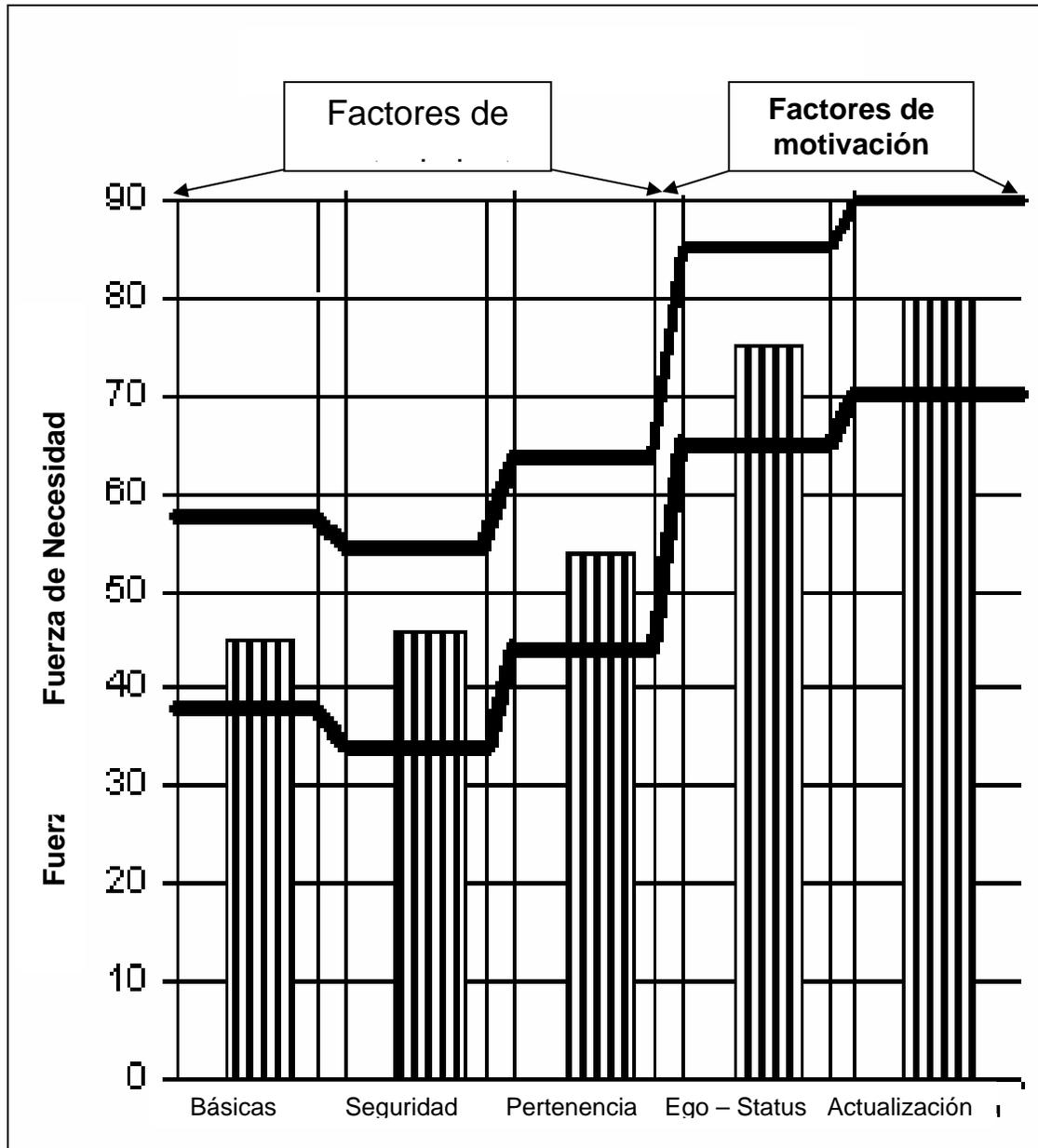
**Tabla XX. Puntuaciones de los grupos de necesidad**

TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D	TIPO E
45	46	54	75	80

Este instrumento está basado en el concepto de la jerarquía de necesidades, originado y desarrollado por Abraham Maslow. Para más información acerca de este concepto favor referirse al trabajo original: Maslow, Abraham. *Personality and Motivation*. New York: Harper, 1954.

En el gráfico 13, se presentan las necesidades personales de las personas que integran el equipo de trabajo.

Figura 13. Gráfica de resumen



Fuente: Inventario de Motivaciones, INCAE (Jay May, Martha S. Williams)

El punto más alto indica la necesidad más fuerte, que quizás sea la que menos satisfecha se encuentra y tal vez le indique algo acerca de aquellos objetivos por los cuales se está dispuesto a dar el máximo: todo esto se obtiene, además, de una implicación acerca de las clases de comportamiento que se empleará como medio apropiado para alcanzar esos objetivos.

Nota:

Las áreas marcadas reflejan el alcance promedio de las puntuaciones por necesidad de 1954 personas pertenecientes a grandes organizaciones (Industriales, de gobierno y detallistas) y, pueden tomarse como referencia al interpretar los puntos. Desviaciones de 10 puntos o más fuera de éstas áreas señaladas ( por encima o por debajo) indican que se difiere significativamente en la fuerza de necesidad de la persona promedio a pesar del grado de indicación de la gráfica, las desviaciones significativas pueden revelar información importante acerca de la motivación en el trabajo. Por ejemplo, una persona que muestre su puntuación más alta en actualización, que es lo promedio, pero con una puntuación de 10 puntos o más por debajo del área marcada en las necesidades básicas, puede catalogarse como un individuo que busca mantenimiento. Se debe prestar singular atención a este aspecto de su puntuación.