



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

**DESARROLLO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MÉDICOS**

**Alexander Mayorga Ruíz**

**Asesorado por**

**Ing. Mauricio Sandoval Borrayo**

**Guatemala, marzo de 2004**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MÉDICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ALEXANDER MAYORGA RUÍZ

ASESORADO POR

ING. MAURICIO SANDOVAL BORRAYO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Alvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruíz
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. Jorge Manuel Rosales Urizar
EXAMINADOR	Ing. Alba Maritza Guerrero Spínola de López
EXAMINADOR	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **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:

### **DESARROLLO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MÉDICOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 3 de mayo de 2002.

---

Alexander Mayorga Ruíz

## AGRADECIMIENTOS A

- Jehová Dios                      Gracias Señor Todopoderoso por concederme el talento de ser ingeniero y por haberme dado tantas cosas maravillosas en mi vida, a ti te debo todo lo que soy y lo que tengo, mil gracias.
- Mi padre                              A ti te dedico con todo mi corazón este trabajo de graduación papá, (Q.E.P.D.) porque sé que tu esfuerzo en mí valió la pena, ya soy ingeniero y sé que en donde quiera que estés, estás muy orgulloso de mí, porque tus sueños y tus éxitos son los míos también, Te extraño tanto que ni te imaginas, pero sé que algún día nos volveremos a ver nuevamente, pero no todavía.
- Mi madre                              Wooooooooooooo mamá, que te digo, no más que agradecerle a Dios el privilegio de tenerte conmigo en vida y de poderte dedicar este trabajo de graduación con todo mi amor, te quiero mucho mamá.
- Mi esposa                              Que maravilloso es tenerte a mi lado, creo que muchas cosas. En mi vida, jamás las hubiera podido hacer sin tu ayuda incondicional, gracias por estar conmigo siempre, te amo mucho.

Mi hijo MJ te imagine desde antes que te formase en el vientre de tu madre, te conocí ya formado en el vientre de tu mamá y ahora espero tu llegada al mundo hijo mío, para poderte abrazar y quererte tanto como lo hizo mi padre conmigo antes, este trabajo es por ti también MJ te quiero mucho.

Mis abuelos Que difícil es no tenerlos a mi lado para decirles lo mucho (Q.E.P.D) que los extraño y los quiero, como también para decirles que ya soy ingeniero. Gracias por estar conmigo siempre.

Mis tíos Gracias por estar siempre conmigo, sé que están orgullosos de mí.

Mis primos  
Rafaela y Marvin Aunque algunas veces nos disgustamos no quiere decir que no los quiera, al contrario los quiero mucho y sé que al igual que todos, están orgullosos de mí Gracias por apoyarme siempre.

Licda. Aura Marina  
de Hernández Por fin Licda. lo logré ya soy ingeniero (Q.E.P.D) gracias por confiar siempre en mí, sé que en donde quiera que esté, está orgullosa de mí. Este trabajo está dedicado a usted también.

Sr. Luis Juaréz Por su incondicional ayuda, creo que sin su ayuda este trabajo de graduación no se hubiera podido realizar. Mil gracias Luisito lo aprecio mucho.

Ing. Mauricio

Sandoval

Sin su asesoría y su confianza en mí, creo que en estos momentos aún estuviera trabajando. Muchas gracias ingeniero lo aprecio mucho.

Ing. Edwin

Echeverría

Su ayuda fue tan valiosa que le viviré eternamente agradecido, gracias por apoyarme siempre.

Mis amigos

CLEIN

Que por cierto son muchos, pero que ya saben quienes son, les doy las gracias por enseñarme la verdadera amistad y por sobre todas las cosas por estar conmigo siempre en las buenas y en las malas, los aprecio y los quiero mucho.

Todos ustedes

Por confiar siempre en mi capacidad este esfuerzo tiene su recompensa y por eso lo comparto con todos ustedes. Mil Gracias.





# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XIX
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.2 Conceptos y generalidades de la planeación estratégica .....	1
1.2.1 Importancia de la planeación.....	2
1.2.2 Tipos de planeación .....	3
1.2.3 Niveles de estrategias y de planeación .....	5
1.2.4 Metodología para el proceso de planeación estratégica .....	5
1.3 Preparación previa.....	6
1.3.1 Planear la planeación .....	6
1.3.2 Capacitar a la alta dirección de la empresa.....	7
1.3.3 Recopilar información de la empresa .....	12
<b>2. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA</b>	
2.1 Metodología para realizar el FODA .....	21
2.1.1 Análisis de recursos .....	21
2.1.2 Análisis de las actividades.....	22
2.1.3 Análisis de riesgos.....	23
2.1.4 Análisis de portafolio .....	25

2.1.4.1	Fortalezas organizacionales comunes.....	26
2.1.4.2	Fortalezas distintivas .....	27
2.1.4.3	Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas .....	28
2.2	Grupos.....	31
2.2.1	Gerente general .....	31
2.2.2	Gerente de mercadeo y ventas .....	32
2.2.3	Gerente administrativo .....	34
2.2.4	Facilitador.....	36
2.3	Formatos.....	38
2.4	Estudio del entorno externo.....	40
2.4.1	Análisis de los clientes .....	40
2.4.2	Análisis de la competencia.....	41
2.4.3	Análisis de la industria.....	44
2.4.4	Análisis del ambiente .....	45
2.4.5	Macrotendencias y microtendencias .....	46
2.4.5.1	Macroeconomía.....	46
2.4.5.2	Tecnología.....	48
2.4.5.3	Gobierno, cultura y demografía .....	49
2.4.5.3.1	Cultura .....	50
2.4.5.3.2	Demografía.....	52
2.4.6	Análisis de oportunidades y amenazas .....	54
2.4.7	Estudio del entorno interno .....	55
2.4.7.1	Análisis del rendimiento de la empresa .....	56
2.4.7.2	Análisis de índices financieros, crecimiento y resultados de áreas claves .....	57
2.4.7.2.1	Crecimiento .....	59
2.4.7.2.2	Resultados de áreas claves .....	60
2.4.7.3	Análisis de la organización .....	61

2.4.7.3.1 Estructura.....	62
2.4.7.3.2 Cultura.....	63
2.4.7.3.3 Procesos .....	64
2.4.7.3.4 Sistemas .....	65
2.4.7.3.5 Análisis de costos.....	66
2.4.7.3.6 Recursos financieros y limitantes ....	68
2.4.7.3.7 Análisis de fortalezas y debilidades.	69

### **3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

3.1 Desarrollo de la filosofía de la empresa .....	71
3.1.1 Formulación de la visión.....	72
3.1.2 Formulación de la misión.....	73
3.1.3 Formulación de los valores y principios.....	74
3.1.4 Plan de divulgación y capacitación al personal .....	76
3.1.5 Metodología de divulgación y capacitación .....	78
3.1.5.1. Preparación .....	78
3.1.5.2. Planificación.....	79
3.1.5.3. Estructuras de transición .....	80
3.1.5.4. Ejecución .....	81
3.2 Fijación de objetivos a largo plazo y formulación de premisas ...	82
3.2.1. Definición del plazo para desarrollar la planeación estratégica .....	83
3.2.2. Fijar objetivos a largo plazo.....	84
3.2.3. Formular premisas.....	86
3.3. Determinación de las estrategias .....	87
3.3.1. Estrategias a desarrollar.....	87

3.3.1.1 Penetración de mercado .....	88
3.3.1.2 Desarrollo de nuevos productos.....	88
3.3.1.3 Diversificación de productos .....	88
3.3.1.4 Servicio al cliente .....	89
3.3.1.5 El servicio post-venta .....	92
3.3.2. Desarrollo, selección y candelarización de proyectos..	92
3.3.3. Preparación de programas, actividades	
planes a corto plazo, presupuesto .....	94
3.3.4. Implementación de estrategia .....	100
<b>4. SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	
4.1 Formatos.....	103
4.2 Revisiones de mejoras continuas .....	106
4.3 Preparar planes de contingencia .....	107
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	129

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	La misión y la organización de la empresa.....	11
2	Organigrama general para una empresa pequeña de distribución de productos médico quirúrgicos de tipo servicio .....	19
3	Hoja de control estratégico .....	30
4	Formato para análisis FODA .....	38
5	Análisis de competencia para dos compañías que distribuyen material médico quirúrgico en Guatemala .....	43
6	Hoja de actividades .....	77
7	Flujograma de planificación para el personal de la empresa.....	80
8	Boletín electrónico .....	97
9	Formato de control de objetivos y estrategias .....	105
10	Formato de solicitud de orden de compra .....	119

11	Inventario de personal .....	120
12	Implementación de estrategias.....	121

## **TABLAS**

I	Estadísticas de la población guatemalteca.....	122
II	Balance general.....	123
III	Estado de resultados.....	124
IV	Estados de resultados comparativos.....	125
V	Desarrollo, selección y candelarización de proyectos para una empresa de distribución de material médico .....	126
IV	Planes de contingencias.....	127

## **GLOSARIO**

<b>Arancel</b>	Impuesto que se paga por la introducción de cualquier mercadería importada desde cualquier parte del mundo.
<b>Auditoría</b>	Es un tipo de control que se realiza periódicamente a la empresa en un momento determinado.
<b>Autoridad</b>	Son los derechos inherentes a una posición gerencial de dar ordenes y esperar que se obedezcan.
<b>Adaptación al cambio</b>	Es el proceso por el cual los empleados de una organización se tienen que adaptar a nuevos sistemas que la empresa pretende implementar.
<b>Adiestramiento</b>	Son todas aquellas actividades que se desarrollan para mejorar las destrezas actuales de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
<b>Asesoría</b>	Es el proceso por el cual una persona altamente capacitada da dictámenes acerca de la situación actual de la empresa, para su mejoramiento y rendimiento ya sea a un corto, mediano o largo

	plazo.
<b>Apertura de mercados</b>	Sistema comercial impuestos por los gobiernos para la libre adquisición de bienes o servicios con el resto de los países del mundo.
<b>Análisis FODA</b>	Análisis de fortalezas y debilidades de una organización, así como de sus oportunidades y amenazas del entorno.
<b>Balance general</b>	Estado financiero que representa la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo.
<b>Barreras arancelarias</b>	Obstáculos que impiden la libre comercialización de los productos en las fronteras y aduanas de los países.
<b>Boletín electrónico</b>	Tipo de correo electrónico, el cual se envía a los clientes de la empresa para suscribirse y recibir oferta de los productos que ésta venda.
<b>Bonificación</b>	Tipo de descuento que se le concede a los clientes por la compra de cierta cantidad de productos.
<b>Burocracia</b>	Influencia excesiva en las administraciones ya sea pública o privada.
<b>Calidad</b>	Son los requerimientos de un producto o servicio en función de la satisfacción de los clientes a un precio



	justo.
<b>Costos</b>	Es toda aquella erogación que genera un valor agregado al producto o servicio.
<b>Ciclo de vida</b>	Es una representación gráfica en relación del desempeño de un producto, en función de su vida en el mercado.
<b>Capacitación</b>	Es aquella actividad que va relacionada al conocimiento y tiene como objetivo principal corregir deficiencias y preparar a los individuos para su desarrollo.
<b>Cotización</b>	Medio escrito por el cual una empresa, le asigna precios a los productos o servicios para entregárselas a sus clientes, con el propósito de que ellos logren comparar precios con otras empresas que le ofertaron anteriormente.
<b>Competencia</b>	Es un tipo de rivalidad entre dos o más empresas por obtener una mayor captación de clientes en el mercado con sus productos o servicios.
<b>Consumidor final</b>	Es el último eslabón de la cadena de distribución el cual recibe el producto o servicio con un precio elevado.
<b>Clientes</b>	Individuos o organizaciones que toman una decisión

de compra.

**Carta de representación** Medio escrito por el cual una empresa le otorga a otra, la representación de sus productos o servicios para venderlos en el país que se solicitó dicha carta.

**Cuentas por pagar** Son deudas que una organización le debe a otra.

**Cuentas por cobrar** Es el dinero que recibe una empresa por ciertos productos o mercancías vendidas a otra empresa.

**Cultura organizacional** Es un sistema de creencias compartidas dentro de una empresa que determina cómo actúan los empleados.

**Directrices** Son las direcciones o instrumentaciones que una empresa tiene con sus empleados para que logren cumplirse los objetivos trazados.

**Distribuidor** Empresa que lleva a cabalidad la distribución de los productos en un país.

**Estrategia** Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.

**Eficiencia** Es la relación entre los insumos y los productos que busca minimizar el costo de los recursos.

**Eficacia** Se basa en los resultados o logro de metas y se ocupa de que las actividades se

	complementen.
<b>Efectividad</b>	Es la sumatoria de la eficiencia y la eficacia.
<b>Entorno</b>	Instituciones o fuerzas fuera de la organización que afectan potencialmente el desempeño de una organización.
<b>Estado de resultados</b>	Es aquel que presenta los resultados de las operaciones de un negocio realizadas durante un período contable.
<b>Fuerza de ventas</b>	Conjunto de vendedores que se encargan de distribuir y dar a conocer los productos de una organización.
<b>Fianza</b>	Documento que se le extiende a una persona u organización en el cual se compromete a cumplir lo que se estipuló en el documento.
<b>Gerencia</b>	Departamento de una organización el cual se encarga de la dirección de sus empleados y la toma de decisiones.
<b>Guerra de precios</b>	Competencia entre dos o más empresas que compiten por la reducción de precios de sus productos en el mercado.
<b>Inventario</b>	Estimación de los productos almacenados de una empresa y los diversos valores que componen el

	patrimonio de la misma.
<b>Internet</b>	Es la interconexión de redes individuales de computadoras más grande del mundo.
<b>Licencia sanitaria</b>	Documento por el cual el ministerio de salud, le otorga a una empresa para que pueda vender productos farmacéuticos y afines en el mercado.
<b>Misión</b>	Es la razón de ser de una organización.
<b>Mercado</b>	Lugar donde oferentes y demandantes se reúnen para adquirir bienes o servicios a un precio justo.
<b>Material médico</b>	Productos especializados para el mejoramiento de la salud en los pacientes.
<b><i>Marketing</i></b>	Es una serie de actividades que realiza una empresa para captar la atención de sus clientes en función de necesidades.
<b>Organigrama</b>	Es la representación gráfica de la organización que indica como está dividida la empresa a lo largo de su línea de autoridad.
<b>Ortopédicos</b>	Aparatos que contribuyen a la rehabilitación de los pacientes que sufren de alguna lesión ocasionada por un accidente.
<b>Patente de comercio</b>	Documento extendido por el registro mercantil, que

	autoriza el funcionamiento de un negocio.
<b>Planes de contingencia</b>	Son planes que la organización prepara para estar prevenida para cualquier suceso inesperado que esta pueda tener en un futuro.
<b>Publicidad</b>	Es un estilo de relaciones públicas que utiliza una imagen por medio de un mensaje impersonal pagado por un patrocinador acerca de un producto o una organización.
<b>Promoción</b>	Elemento de la mezcla de <i>marketing</i> que sirve para informar persuadir y recordarle al cliente el producto que la empresa vende en el mercado.
<b>Políticas</b>	Es una guía que establece parámetros para tomar decisiones.
<b>Regla</b>	Es una declaración explícita que dice a los gerentes lo que deben y no deben hacer dentro de una organización.
<b>Regente farmacéutico</b>	Es la persona encargada del control de medicamentos en la empresa, mediante su regularización.
<b>Representante legal</b>	Es la persona que representa a la empresa en las negociaciones comerciales que está pueda tener con otras empresas en ausencia del propietario.
<b>Rentabilidad</b>	Es el margen de utilidad esperado, después del

	<p>cierre del ciclo contable de la empresa.</p>
<b>Segmentación de Mercado</b>	<p>Es el proceso de dividir el mercado en porciones homogéneas.</p>
<b>Servicio post-venta</b>	<p>Es la relación que existe entre la empresa y el cliente después de realizar la venta inmediatamente.</p>
<b>Sinergia</b>	<p>Asociación de varios miembros del departamento de una empresa, para realizar una función determinada dentro de la misma.</p>
<b>Sistema</b>	<p>Conjunto de archivos que guardan la información de las empresas y el cual proporciona acceso a los registros mediante una búsqueda.</p>
<b>Sala de venta</b>	<p>Lugar específico donde se exhiben los productos a los clientes para que éstos logren adquirirlos, mediante su compra.</p>
<b>Táctica</b>	<p>Medio específico con el cual se pone en práctica una estrategia.</p>
<b>Utilidad</b>	<p>Margen de ganancia de la empresa, después de haber efectuado los gastos de operación en su ciclo contable.</p>
<b>Visión</b>	<p>Es donde la empresa quiere llegar a un largo plazo.</p>

**Ventas brutas**

Cantidad total vendida por una organización, expresada en unidades monetarias.





## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación muestra el desarrollo de un proceso de planeación estratégica, aplicada a una empresa que comercializa material médico quirúrgico en la ciudad de Guatemala.

Hoy en día la aplicación de la planeación estratégica es fundamental en las empresas que quieren sobrevivir ante los retos que impone la globalización. No obstante, la aplicación de la misma muestra una visión perspectiva de cómo la planeación estratégica en cualquier empresa que exista ya sea de servicios o de producción puede ser tan efectiva como cualquier otra herramienta gerencial aplicable a la compañía.

Asimismo, el trabajo muestra los principales retos que debe de enfrentar la empresa en los años sub-siguientes para poder permanecer en el mercado actual en el que compite. Sin embargo, la empresa debe de estar preparada ante cualquier suceso inesperado que se le presente en el futuro y para el cual pueda responder a las expectativas y necesidades de sus clientes.

En el desarrollo del presente trabajo, se ha utilizado una metodología prospectivista que incluye revisar el origen, evolución, desarrollo, situación actual, oportunidades y amenazas en el futuro de la empresa, a partir de una

exhaustiva investigación que se llevo a cabo durante los últimos cuatro meses.

La importancia de la planeación estratégica constituye una herramienta fundamental para el incremento de competitividad de la empresa, en las operaciones y negocios futuros que ésta pueda tener.

Una parte importante que hay que tomar en cuenta en la aplicación de la planeación estratégica para la empresa, son las aplicaciones de software y el uso del *e-bussiness* en el internet, para generar clientes virtuales que a la vez se convierten en clientes actuales de la compañía. No obstante, la empresa ha detectado que los sistemas tecnológicos avanzados le permitirá agilizar sus procesos, ofrecer mejores tiempos de respuesta y brindarle una atención más eficiente a sus clientes.

Un factor fundamental tanto en la aplicación de la tecnología como de la planeación estratégica en sí, son los cambios de actitud, cambios en la gerencia emocional, para buscar y readecuarse al nuevo milenio.

# OBJETIVOS

## General

Realizar un proceso de planeación estratégica para una empresa de distribución de material médico quirúrgico e identificar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en sus cursos de acción para poder enfrentar su futuro.

## Específicos

1. Desarrollar la proactividad de la empresa, para lograr tomar decisiones efectivas en la alta gerencia.
2. Formular un plan estratégico para la empresa en los próximos 10 años, que le permita su supervivencia en el mercado en el que compete.
3. Ampliar los conocimientos gerenciales de la alta gerencia y demás departamentos para lograr una mejor descentralización en la misma y en

la cual logre edificarse una administración moderna.

4. Fortalecer e impulsar el cambio tecnológico y emocional entre los empleados de la empresa para hacerla más competitiva en el mercado guatemalteco.
  
5. Proponer soluciones ante los problemas actuales por los cuales atraviesa la empresa.
  
6. Contribuir a la difusión de los avances tecnológicos y emocionales dentro de la empresa, necesarios para formar una estructura organizacional sólida y duradera.

## INTRODUCCIÓN

En toda empresa existen dos tipos de planeación: una es la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, la cual se denomina planeación estratégica direccional y la otra es la que se lleva a cabo en los niveles operativos de la empresa, cual se denomina planeación estratégica operativa.

Guatemala es un país que ha sufrido muchas crisis políticas, económicas y sociales durante los últimos cuatro años del gobierno actual que abarca el período comprendido desde el 14 de enero del 2000 al 14 de enero del 2004. Sin embargo, han habido pequeños cambios significativos a nivel económico, sobre todo con la apertura de nuevos mercados y un posible tratado de libre comercio entre los países de Centroamérica y los Estados Unidos de Norteamérica. No obstante, debido a todas estas crisis las empresas que se dedican a la comercialización de material médico quirúrgico en Guatemala, se han visto en la necesidad de planificar su futuro para poder afrontar estas crisis y los retos que impone la globalización. Por tal razón, las empresas que se dedican a este negocio en Guatemala, ven a la planeación estratégica como una alternativa de poder suplir sus necesidades en el futuro, ya que ésta consiste en un análisis exhaustivo tanto de su situación interna como externa, en todos los procesos administrativos que pueda tener.

Hoy en día las empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico deben comenzar en establecer su misión y visión, así como sus objetivos estratégicos a largo plazo. Sin embargo, antes de definir todo esto deben examinar su entorno económico con base en los recursos con que cuentan actualmente, para que logren alcanzar mediante sus objetivos las metas propuestas a largo plazo.

Todas estas herramientas son parte de lo que se conoce en la actualidad como planeación estratégica.

El uso de la planeación estratégica en las empresas guatemaltecas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico y sobre todas las del sector farmacéutico la han convertido en una herramienta indispensable para la diferenciación comercial en sus negocios. Ya que ésta les ha permitido en gran parte llevar un mejor control de sus negocios, haciendo proyecciones más exactas de diferentes escenarios y con eso tener una mayor certidumbre en las tomas de decisiones. Con todo esto las empresas en Guatemala buscan ser distribuidores de sus clientes y proveedores, ofreciéndoles además de sus productos y servicios; trato justo y eficiencia a las personas. Por tal razón, en estos tipos de empresas, la planeación estratégica proporciona una mejor forma de comunicación con sus clientes, proveedores, accionistas y fuerza laboral y porque no decir con su competencia.

Un punto importante a tomar en cuenta es que el sector farmacéutico en Guatemala, ha sufrido grandes cambios durante los últimos años, puesto que se han ido implementando planes de acción en ciertas áreas donde han sido más susceptibles, instalando nueva tecnología que les permita traducir sus

esfuerzos en mejoras sustanciales de sus procesos.





# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.2 Conceptos y generalidades de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un plan desarrollado por una empresa u organización para fijar lineamientos estructurados y sostenidos que la lleven a generar resultados futuros en sus negocios.

Comprendiéndose por lineamientos a las acciones a seguir dentro un objetivo específico a cumplirse en un determinado período de tiempo, esto a la vez llevará a obtener los resultados esperados que la organización estableció desde el principio. Es evidente que las empresas hoy en día afronten crisis, particularmente en Guatemala debido a que no cuentan con una planeación que les dé as directrices apropiadas a través de la toma de decisiones y que les permita seleccionar la mejor opción que los lleve a obtener los resultados esperados a mediano y largo plazo. Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que en todas las empresas u organizaciones existen cuatro niveles organizacionales: nivel corporativo, nivel divisional, nivel comercial y nivel productivo. El nivel corporativo comprende toda la organización en su conjunto desde la alta dirección hasta lo operacional de la empresa.

El nivel divisional comprende los departamentos de la empresa que asigna los recursos o fondos para cada unidad de negocios dentro de cada división para que dichas unidades tengan un futuro rentable.

El nivel comercial comprende la unidad de la organización que desarrolla el plan estratégico para lograr los objetivos en el mercadeo de sus productos. El nivel productivo lo componen todas las personas que laboran a nivel operacional y que son las encargadas de fabricar los productos requeridos por la organización.

### **1.2.1 Importancia de la planeación**

La importancia de la planeación radica en plasmar o establecer los parámetros con que la empresa u organización pueda conducirse rectamente hacia el presente y al mismo tiempo orientar su futuro hacia donde quiere llegar. Con la planeación estratégica se busca crear una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, la cual establece la guía de lo que se es ahora en una empresa y de lo que se quiere llegar a ser en un futuro.

La planeación estratégica permite reunir, analizar e interpretar la información para responder preguntas tales como: ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir y cómo? .

También ayuda a comprender los cambios que surgen en el medio y a controlar aún más aquellos que están al alcance.

Todo esto permite tomar decisiones más correctas y apropiadas para fijar el posicionamiento de la imagen y productos en la mente de los clientes y público en general y ayuda así mismo a crear planes de contingencia para contrarrestar sucesos o eventos inesperados en el futuro. En consecuencia, es importante que toda organización planee su futuro y desarrolle estrategias que le permitan mantenerse dentro del mercado a largo plazo. Si las empresas actualmente planificaran sus estrategias de mercado y al mismo tiempo analizaran su competencia actuarían de una manera más solvente en este nuevo sistema globalizado en el cual esta viviendo y cada día que pasa se hace aún más competitivo y solamente sobrevivirá aquel que esté preparado para afrontarlo.

### **1.2.2 Tipos de planeación**

**Estratégica:** este tipo de planeación proyecta los objetivos a largo plazo de la organización basado en los recursos actuales de la empresa y los planes generales de acción que se trazaron desde un inicio, considerando con esto la finalidad básica del establecimiento de sus parámetros y de sus guías.

Las características de este tipo de planeación son las siguientes

- Constituye la originalidad de los planes establecidos y específicos subsecuentes.
- Es dirigida por la alta dirección de la empresa.
- Coloca una guía referencial para la empresa.
- Guarda la información fundamental de la organización
- Generalmente abarca grandes períodos.
- No define directrices detalladas de la empresa.
- Su puntos principales son la eficiencia y la eficacia.

Táctica: se basa en la aplicación de lineamientos propuestos a las áreas principales de actividad de la organización con el fin de aplicar correctamente los recursos de la empresa para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre la estratégica y la táctica es el tiempo empleado en los diferentes procesos en el cual la organización basa el desarrollo de sus productos por medio de la publicidad.

Sus características principales son

- Se realiza dentro de las directrices efectuadas por la planeación estratégica.
- Es dirigida y realizada por el nivel medio de la empresa.
- Se aplica específicamente a un área de actividad principal de la organización.
- Maneja tanto la información externa como la interna.
- Es encaminada a la coordinación de recursos de la empresa.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Operativa: es aquella planeación en donde a los trabajadores de la organización se le asignan tareas específicas para que las ejecuten dentro de cada una de sus unidades operativas.

Algunas características principales son

- Se realiza dentro de las directrices efectuadas por la planeación estratégica y táctica.
- Es realizada y ejecutada por el nivel operacional de la empresa.
- Se hace mediante actividades programadas propuestas en los planes de la organización.
- Sigue los lineamientos definidos propuestos por la empresa con toda precisión.

- Generalmente abarca períodos cortos.
- Su punto principal e importante es la eficiencia.

### **1.2.3 Niveles de estrategias y de planeación**

La estrategia deriva del término griego *strategos*, que significa general. Entonces la estrategia es un plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir sus objetivos a largo plazo así como de asignar los recursos necesarios para cumplirlos.

Dentro de las estrategias existen varios niveles que son nivel de estrategia corporativa, es aquel en donde los altos directivos plasman la estrategia general de la organización y en la cual se toman las decisiones respecto de las industrias en las que la empresa desea competir.

Nivel de estrategia de negocios, es aquel nivel en el cual el administrador de la compañía planifica la estrategia que pueda dar una ventaja competitiva en un área particular de la empresa, como por ejemplo: producción.

Nivel de estrategias funcionales, este nivel se da particularmente en un nivel jerárquico operacional. En este caso se realizan estrategias por departamentos o por unidades organizacionales dentro de la compañía. Su propósito es darle tanto apoyo a las estrategias de negocios como a las estrategias corporativas.

### **1.2.4 Metodología para el proceso de planeación estratégica**

Dentro de la metodología para realizar un proceso de planeación estratégica está describir cuidadosamente las partes que conforman la organización que a continuación se detalla.

Insumos de la organización que son los recursos con los que cuenta la empresa tales como: recurso humano, capital, capacidad instalada etc. que son los requisitos necesarios para poder empezar el proceso.

Análisis de la industria: en esta parte se evalúa el potencial atractivo que tiene la compañía mediante un análisis de condiciones externas o ajenas a la empresa en el cual se busca una posición entre oferentes y demandantes, junto con la disponibilidad de productos y servicios que se puedan incorporar al mercado.

Perfil empresarial: es el factor principal e importante en el cual se determina en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se encamina o se dirige.

Ambiente externo presente y futuro: en este caso en particular se busca cómo evaluar a la empresa respecto de los recursos que posee para poder identificar sus fortalezas y debilidades a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir con los objetivos elegidos.

### **1.3 Preparación previa**

#### **1.3.1 Planear la planeación**

Planear la planeación significa adecuar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo.

No obstante, los planes son la base del control. Sin ellos es imposible que una empresa pueda encaminarse al éxito. Así mismo, ayudan a elaborar estrategias que permiten alcanzar lo deseado a largo plazo.

De esta argumentación se denota específicamente que toda organización debe integrarse a un proceso administrativo que la lleve a desempeñarse con base en los objetivos plasmados por la misma desde un principio.

Esto confirma que al planificar conlleva a obtener una mejor y descentralizada administración volviéndose ésta más eficaz cada vez obteniendo con esto, un enfoque de sistema que da interdependencia de las actividades administrativas de la empresa. Una vez que se han analizado las funciones de la planeación, se busca desarrollar la misión de la empresa que dé el campo de acción a enfrentar.

Planificar demanda una actividad que requiere elaborar planes en los cuales se definen las metas respecto a nuevas oportunidades que el mercado actual pueda presentar. Se ha visto por consiguiente, que al planear una organización puede considerablemente identificar posibles y nuevas oportunidades de negocios utilizando un sistema mercadotécnico apropiado a sus requerimientos y necesidades, considerando primero posicionarse en los mercados de productos o servicios actuales.

### **1.3.2 Capacitar a la alta dirección de la empresa**

La capacitación a la alta dirección de la empresa será aplicada a una empresa de distribución de productos médico quirúrgicos, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Ésta tendrá como objetivo promover la sinergia entre los equipos de trabajo hacia la mejora continua, centrados en la misión y entorno de la empresa.

El punto principal será acentuar la planeación individual y de los equipos de trabajo, a través de utilizar técnicas que promuevan la creatividad de los participantes, dentro de una perspectiva común que le permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera sólida.

Lo que se pretende con esto es desarrollar y perfeccionar a los empleados para su crecimiento profesional en determinada carrera en la organización o para que se vuelva más eficiente o productivo en su cargo.

No obstante mediante el progreso de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado interno y externo de trabajo.

Ya que si los empleados progresan paulatinamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos pueda llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias que se darán dentro de la empresa también demostrarán a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

Todo este proceso educacional se hará a corto plazo aplicando de manera sistemática y organizada los conceptos fundamentales de la administración dentro de la empresa, mediante el cual los empleados aprenderán conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

En el sentido utilizado en la administración, la capacitación a la alta dirección de la empresa implicará la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.



Los principales objetivos que se pretende alcanzar con la capacitación a la alta dirección de la empresa son

- a. Facultar a los empleados para el desarrollo de las diversas tareas particulares de la empresa.
- b. Brindarles oportunidades para el continuo desarrollo personal dentro de la empresa, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada adecuadamente.
- c. Transformar la actitud de los empleados, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre el personal, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Todo esto ayudará a la empresa de la siguiente manera

- Obtendrá una rentabilidad más alta y una actitud más positiva por parte de todos los empleados.
- Desarrollará el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Elevará la moral de la fuerza de trabajo de los empleados.
- Ayudará a los empleados a identificarse con los planes de acción de la empresa.
- Creará una mejor imagen y prestigio dentro del gremio empresarial.
- Mejorará la relación entre jefes y los subordinados.
- Será una ayuda para la comprensión y adaptación de nuevas políticas dentro de la empresa a largo plazo.
- Se agilizará la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promoverá el desarrollo con vistas a mejorar continuamente.

- Contribuirá al desarrollo de buenos líderes y dirigentes.
- Aumentará la efectividad y calidad del trabajo dentro de la empresa.
- Ayudará a mantener bajos costos en la organización.
- Eliminará los costos innecesarios de la empresa.
- Todo lo anterior hará que la empresa crezca y se desarrolle continuamente mediante las metas globales propuesta en la misión. (Ver figura 1. Misión y la organización de la empresa).

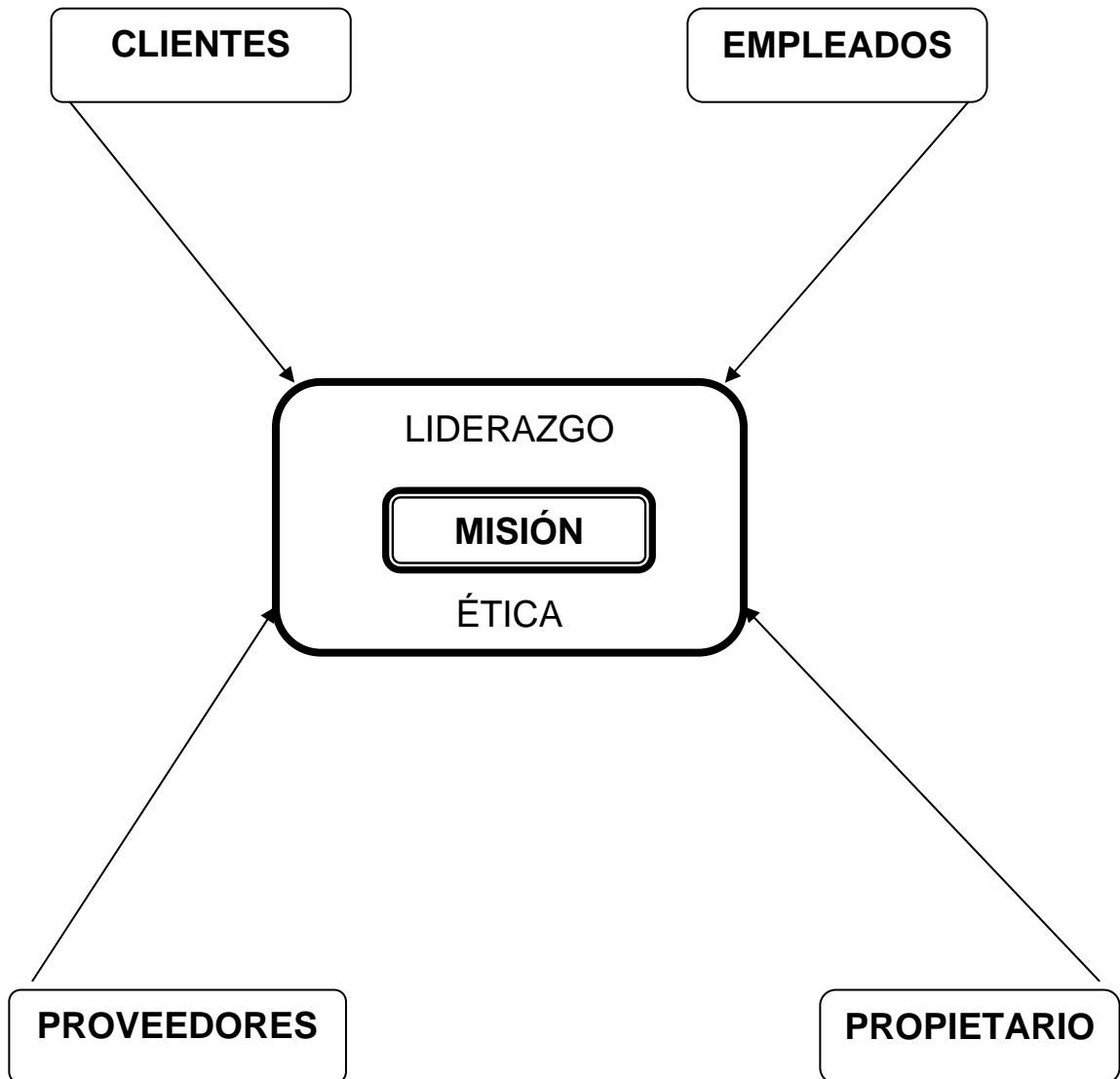
Por otra parte los beneficios para los empleados dentro de la organización serán

- Ayudará al empleado a tomar una mejor decisión para la resolución de sus problemas.
- Desarrollará la confianza y el positivismo dentro de la compañía.
- Forjará líderes y mejorará la aptitudes comunicativas de los empleados.
- Aumentará el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitirá alcanzar metas individuales.
- Eliminará los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Otros beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- Mejorará la comunicación entre los equipos y los grupos de trabajo.
- Ayudará a los empleados a obtener una mejor orientación en nuevos puestos de trabajo.
- Proporcionará información sobre los cambios que lleven dentro de la empresa.
- Hará viables y factibles los planes de la empresa.
- Ayudará a la comunicación de grupos en un futuro.
- Proporcionará una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convertirá a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Figura 1. La misión y la organización de la empresa



### **1.3.3 Recopilar información de la empresa**

Como se menciona anteriormente, el proceso de planeación estratégica será aplicado a una empresa de distribución de productos médico quirúrgicos, que se encuentra en la ciudad de Guatemala. (Ver figura 2. Organigrama general para una pequeña empresa de distribución de productos médicos quirúrgicos de tipo servicio).

Dicha empresa se dedica especialmente a la distribución de material médico quirúrgico desechable. Entre los más conocidos están: muletas de madera, bastones ortopédicos, jeringas descartables, vendas elásticas, guantes clínicos, inmovilizadores, etc.

Estos productos son importados en su mayoría de acuerdo al requerimiento o solicitudes de los clientes.

La empresa cuenta en la actualidad con ocho empleados, tres en el área de ventas y cinco en el área de administración.

La empresa tiene trece años de estar laborando en el mercado guatemalteco desde su fundación en 1990, en los cuales ha tenido un crecimiento paulatino en cuanto a rentabilidad, utilidades y su capacidad instalada.

Por lo consiguiente se hace una evaluación general de la empresa, con el propósito de definir su situación actual:

**a) Clasificación**

La empresa tiene 8 empleados y un capital neto invertido de Q 500,000.00 por lo que es una pequeña empresa, según la clasificación de la Federación de la pequeña y mediana empresa (FEPYME).

**b) Instalaciones**

Cuenta con dos niveles.

**Primer nivel:** área administrativa

**Segundo nivel:** bodegas.

El área administrativa se compone de dos oficinas acondicionadas para recibir a los clientes y mostrar los productos.

Globalmente cuenta con un espacio aprovechado al 80% y con otro disponible del 20%, ya que se tiene contemplado en un futuro trasladarse de ubicación debido a que la empresa está creciendo a un ritmo constante y por lo tanto necesitará de una mayor capacidad instalada para albergar los productos.

**c) Capacidad agregada**

Actualmente la empresa labora con un 60% de la capacidad instalada disponible, y se maneja con un lote de inventario equivalente a un índice de rotación de tres meses dependiendo del tipo de producto que sea.

#### **d) Selección de proceso**

Con los productos contratados se trabaja bajo pedidos y los demás fuera de contrato abierto, no obstante se labora también con hospitales privados, clínicas, laboratorios, sanatorios, droguerías, centros deportivos y pequeños proveedores en general.

El proceso de solicitud bajo pedidos es el siguiente:

El seguro social, hospitales nacionales y otras entidades del estado formulan los pedidos por medio de una orden de compra, y los no contratados por medio de caja chica. (Ver figura 10. Solicitud de orden de compra).

La entrega de dichos productos tiene un plazo máximo de veinte días después de haber recibido la solicitud de pedido, debiendo presentar la factura correspondiente por la entrega realizada, la cual será procesada por la unidad operativa con fines de pago y pudiendo entregar los productos en un 75% contra entrega y el otro 25% a treinta días.

Estas órdenes de compras son enviadas vía fax o en su defecto se retiran las órdenes en las unidades asistenciales del país.

Las condiciones y requisitos para entrar en contrato abierto y poder despachar a las unidades asistenciales son las siguientes

- Carta de presentación, debidamente firmada por el oferente, su representante legal o apoderado.
- Fotocopia legalizada del testimonio de la escritura constitutiva de sociedad, debidamente razonada por el registro mercantil, en caso de empresa individual fotocopia debidamente legalizada de la patente de comercio individual.
- Fianza de sostenimiento de oferta

- Fotocopia legalizada de la autorización otorgada por el distribuidor autorizado o fabricante para ofrecer sus productos, según corresponda. Dicha autorización deberá estar acompañada por una declaración jurada contenida en Acta Notarial donde se manifiesta que la autorización estará vigente desde la apertura de plizas y durante la vigencia del contrato. Si el oferente fuera un co-distribuidor en el país, deberá adjuntar fotocopia legalizada de la autorización otorgada al distribuidor por el fabricante para comercializar el producto.
- Solvencia del IGSS en original, en la que consta que la empresa no tiene cuotas laborales, ni patronales pendientes con el IGSS y esté solvente.
- Declaración jurada del oferente contenida en Acta Notarial donde manifieste que cada uno de los productos que cotiza tiene certificado de libre venta en el país que lo produce.
- Declaración jurada contenida en Acta Notarial del oferente en la cual indica que cada uno de los productos que cotiza, tiene certificación de aprobación a las normas ISO 9001.
- Formulario de cotización firmado y completado con los renglones que haya cotizado.
- Soporte magnético con la información que hay incorporado al mismo.  
Declaración jurada del oferente contenida en Acta Notarial en donde consta que
  - No tiene cuenta pendientes con el estado con el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.
  - No está comprendido en ninguna de las prohibiciones que establece el Artículo 80 de la Ley de Contrataciones del Estado.

- Declaración jurada en Acta Notarial del oferente, en donde consta que éste leyó, entendió y se somete a cada una de las condiciones exigidas en estas bases.
  
- Fotocopia legalizada de la licencia sanitaria vigente.
- Fotocopia legalizada del registro sanitario o inscripción sanitaria de cada uno de los productos.
- Fotocopia simple de haber cancelado el costo de las presentes bases.
- El oferente deberá presentar una muestra física de todos y cada uno de los renglones a cotizar en empaque original y tal como se entregará a las unidades operativas.
- Fianza de sostenimiento de oferta y cumplimiento extendida a favor del Ministerio de Finanzas Públicas.

**e) Integración vertical**

- **Relación proveedor-empresa**

Los productos en su mayoría son importados, garantizando la calidad y la entrega en su debido tiempo, los precios son variables solamente en algunos casos son constantes ya que en ciertos tipos de productos se han mantenido los precios desde hace más de 6 años.

- **Relación empresa-cliente**

Se trata de brindarle productos de calidad a los clientes, a precios justos y accesibles mediante un buen servicio.



**f) Integración de las operaciones**

- **Política de personal**

Se trabaja con base en incentivos, es decir, el que vende más gana más, y esto se logra mediante un control periódico de las ventas realizadas mensualmente por los vendedores.

- **Métodos de pago**

El pago se compone de la siguiente manera: salario base + viáticos + comisiones sobre ventas + pago de incentivos y se efectúa mensualmente.

**g) Sistema de distribución y control de inventarios**

El sistema de distribución de los productos se realiza por medio de fletes hacia el interior de la república y personalizado en la ciudad capital. se maneja un control de inventarios, con base en lotes de un índice de rotación de tres meses para los productos de mayor demanda que están contratados.

**h) Interrelación de las operaciones con otras áreas funcionales**

La relación entre el área administrativa y de ventas se da en forma directa, es decir, que existe una organización centralizada, donde la gerencia tiene mucha participación y se delega poco.

**i) Situación financiera**

- **Solvencia**

El capital utilizado en la compra de los productos de la empresa es propio, y se espera obtener una rentabilidad adecuada y las utilidades necesarias para llenar todas las expectativas dentro de la empresa.

- **Rentabilidad**

Se trabaja con una rentabilidad del 27%, arriba de los costos de distribución.

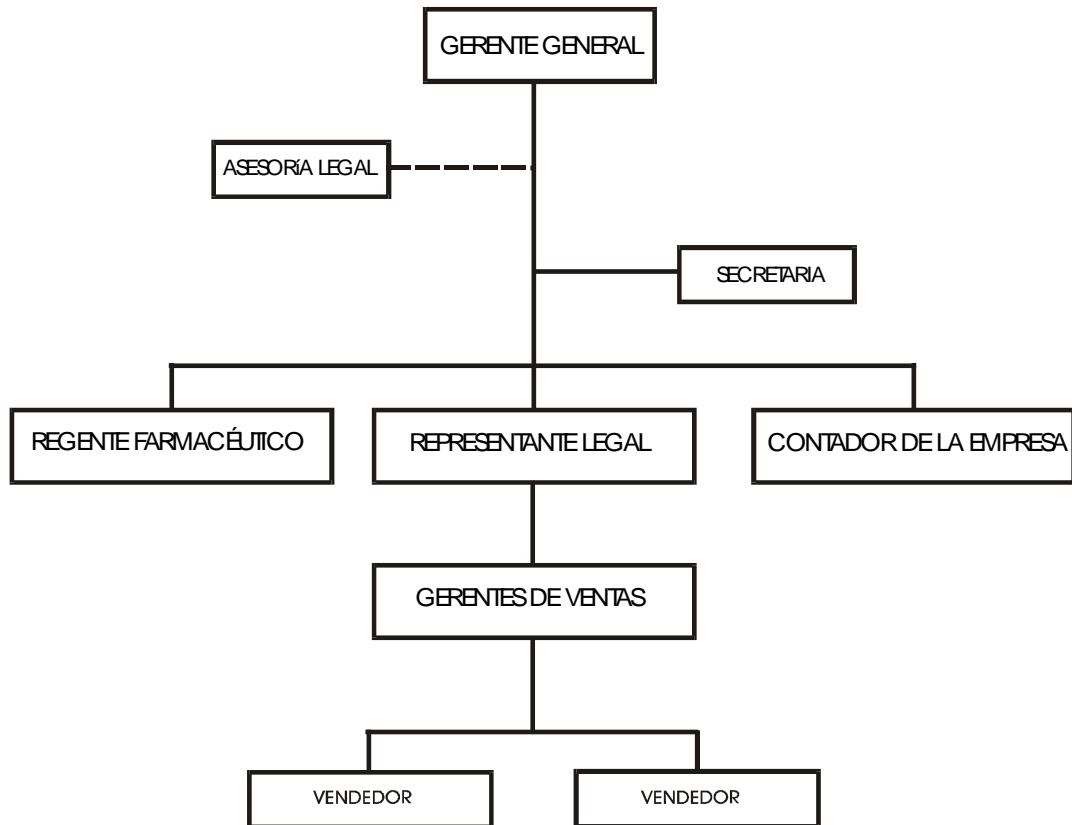
**j) Situación contable**

Se cumple con todos los libros obligatorios comerciales, fiscales y de salarios según lo estipulado en la ley.

**k) Justificación para aplicar la planeación estratégica**

Se observó, según los datos recopilados, que la empresa está en pleno auge de crecimiento en la distribución de productos médico quirúrgicos a nivel nacional a pesar de la fuerte competencia que presenta hoy en día.

**Figura 2. Organigrama general para una empresa pequeña de distribución de productos medico quirúrgicos de tipo servicio**





## **2. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA**

### **2.1 Metodología para realizar el FODA**

La metodología para realizar el FODA está basada en exhaustivos análisis de diferentes tipos en los cuales la empresa recurre para implantar sus estrategias que le servirán para la detección de las variables más importantes a tomar en cuenta para su planeación estratégica. Sin embargo, considera esta metodología como un enfoque de administración que adopta una serie de decisiones que orientan la acción de los individuos en los diversos niveles de la empresa y cuyas funciones persiguen el logro de objetivos predeterminados.

#### **2.1.1 Análisis de recursos**

En el análisis de recursos intervienen varios factores importantes de la empresa tales como: el capital de la empresa, recursos humanos, sistemas de información etc. En la actualidad la empresa cuenta con un sistema de información directo cliente-proveedor, cuya apropiada y efectiva gestión permite mostrar posiciones más competitivas frente a la competencia. No obstante, las empresas de este tipo en Guatemala han quedado algo atrás en lo que se refiere a la evolución de su modernización en sistemas de comunicaciones (internet, teléfonos, fax, celulares, localizador, etc.), ya sea con sus clientes o con sus proveedores.

La búsqueda de la efectividad en la gestión empresarial permitirá a la empresa ubicarse en una posición privilegiada sobre las demás que se encuentran dentro de este tipo de servicio, como lo es el caso de la distribución de material médico quirúrgico en Guatemala. Obviamente este tipo de empresas, en el presente, tienen que contar con un recurso humano altamente calificado para que se puedan desempeñar en los diferentes puestos y estar a la vanguardia de la tecnología y poder así ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Cabe mencionar que para esto se debe contar con un fuerte capital disponible, para la inversión en el equipo necesario y para la capacitación del recurso humano.

### **2.1.2 Análisis de las actividades**

Este tipo de análisis se refiere a los recursos gerenciales, estratégicos y de creatividad con que cuenta la empresa. En la actualidad la empresa considera a sus empleados como el recurso más valioso, ya que dicho personal le proporciona la información necesaria acerca de la competencia, los productos con que ésta cuenta, los precios a los que ofrecen los productos en el mercado etc.

Dentro de sus recursos estratégicos la empresa cuenta con una gama de alternativas que le permite sobresalir sobre sus competidores, ofreciéndoles a sus clientes productos de calidad, buenos precios, pero sobretodo un buen servicio especializado y en tiempos mínimos.

La parte creativa de la empresa se basa específicamente en la innovación de nuevas formas de distribuir sus productos, por medio de sus diferentes canales de distribución con los que cuenta actualmente. Aunque dicho recurso puede constituir un activo estratégico, esta situación suscita una variedad de problemas que se tienen que ver a tiempo y que de no ser tratados oportunamente, podrían disminuir la contribución de ofrecer un valor agregado a los clientes.

Estos recursos ubican a la empresa sumamente competitiva junto a las demás que se dedican a este tipo de servicios en Guatemala.

Todo esto le permitirá a la empresa aumentar su competitividad y reducir su incertidumbre ambiental a largo plazo.

Tomando en cuenta que es una empresa acreditada, rentable y con una demanda en aumento, la empresa se ha propuesto algunos planes a mediano y largo plazo.

Entre los que se encuentran están

- Aumentar las ventas de cada año a nivel nacional y tener más participación en el mercado con sus productos.
- Acceder al mercado centroamericano con productos de calidad altamente competitivos, que logren ubicarla como una empresa de crecimiento acelerado.

### **2.1.3 Análisis de riesgos**

El análisis de riesgos va en relación con los recursos y con las actividades con que cuenta la empresa.

Actualmente la empresa cuenta, como se dijo anteriormente, con una serie de factores o recursos tales como: humanos, técnicos y de infraestructura que están expuestos a un sinnúmero de riesgos como lo son: los normales que son aquellos que giran alrededor de su entorno y los excepcionales que giran fuera de su entorno que pueden llegar a afectar una parte o toda de la empresa como es el caso de la actual inestabilidad económica del país. Con el análisis de riesgos la empresa busca responder tres preguntas básicas sobre su seguridad

- ¿Qué queremos proteger?
- ¿Contra quién y por qué lo queremos proteger?
- ¿Cómo lo queremos proteger?

Para responderse estas preguntas la empresa tiene que basarse en dos estudios que son: estudio cuantitativo y estudio cualitativo.

En el primero, la empresa se basa en el costo que implica que algo inesperado suceda y que tenga que cuantificar las pérdidas ocurridas en dicho suceso.

Para esto la empresa asegura sus productos o su infraestructura por medio de una aseguradora, que le permita recuperar parte de sus bienes hasta en un 80% así sea el caso.

Aunque en la actualidad es posible conocer el riesgo de un evento, la empresa en tal caso tomará sus decisiones en función de los datos que dispone, a todo esto se le llama: coste anual estimado.



El segundo estudio es el cualitativo, que es mucho más simple y constituido que el antecesor, ya que ahora no entran las posibilidades de que ocurra tal evento sino que se da una estimación de las pérdidas potenciales. Por lo tanto, la empresa debe conocer a fondo cuales son sus amenazas, su vulnerabilidad y el impacto que puede provocar un evento inesperado.

Con estos tres elementos la empresa puede obtener un índice cualitativo del nivel de riesgo en el que se encuentra, ya sea a un activo asociado a la empresa vista como una expectativa de que una amenaza se concrete sobre un activo y éste a la vez produzca un fuerte impacto en la empresa.

Para esto, la empresa deberá tener un control necesario sobre todos aquellos activos que crea que puedan ser vulnerables de atacar por parte de las amenazas, antes de que se materialicen y causen un impacto en ellos.

Al tener la empresa indicadores de riesgos, deberá examinarlos y al mismo tiempo evaluarlos para tomar decisiones organizativas que le permitan gestionar su seguridad y sus prioridades.

#### **2.1.4 Análisis de portafolio**

Este tipo de análisis se refiere a la contribución consolidada de las diferentes funciones de la empresa. Dentro de las cuales están: el intercambio de información del departamento de ventas con la gerencia, el desarrollo de nuevas aplicaciones de sistemas para automatizar los procesos de la organización, definir estatutos y normas de operación de la empresa, desplegar diferentes actividades como la importación de nuevos productos médicos quirúrgicos etc.

No obstante la empresa hoy en día debe enfocarse hacia factores claves que la ayuden a lograr el éxito de su negocio a un largo plazo. Para esto debe lograr coordinar cada una de sus funciones y desarrollar su capacidad y cada una de sus habilidades para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan y con esto lograr ser más competitiva en el mercado de material médico.

Las diferentes funciones que la empresa realiza deben de estar encaminadas a la mejora de cada una de sus áreas funcionales que le permitan ver aspectos sobre los cuales no tiene ningún grado de control. Actualmente la empresa está implementando un programa funcional que les permita a los empleados obtener una retroalimentación adecuada sobre la información de las diferentes funciones que cada uno debe realizar dentro de la organización. La empresa mediante sus funciones se mantiene enfocada en la identificación de nuevas oportunidades de negocio que le permitan abrirse paso en el futuro, con base en sus ventajas competitivas, mejorando con esto nuevas ofertas a sus clientes, fortaleciendo sus canales de distribución y desarrollando nuevas y diferentes estrategias promocionales para aumentar cada vez más su participación en el mercado de distribución de productos médicos quirúrgicos.

#### **2.1.4.1 Fortalezas organizacionales comunes**

Este tipo de fortaleza se determina cuando un gran número de empresas de la competencia tienen la capacidad de instaurar las mismas estrategias que la empresa ha implementado. Por ejemplo: Estrategias de Servicios, Estrategias de Precios, Estrategias de Distribución etc. (Ver figura 3. Hoja de control estratégico).

La empresa se ha caracterizado por el cambio constante que ha desarrollado por medio de sus diferentes estrategias a través de los años, lo cual le ha ayudado a la reducción de sus costos, a la optimización de sus nuevos y diferentes procesos de distribución a lo que a productos médicos quirúrgicos se refiere y a la fidelización de sus clientes.

Las empresas de este tipo de servicio en Guatemala actualmente se mantienen en una guerra continua de estrategias, que cada vez más hacen de este tipo de mercado un sector altamente competitivo y se torna más difícil de entrar en él.

Dentro de las fortalezas con que cuenta la empresa actualmente están: El conocimiento que tiene acerca de la competencia, El conocimiento del mercado en donde labora, El entorno que la rodea tanto interno como externo y particularmente su ambiente. Actualmente la distribución de productos médicos quirúrgicos se ha convertido en una oportunidad para muchos de darse a conocer en el mercado institucional y privado. En Guatemala existen varias empresas que han crecido en tan poco tiempo en este tipo de mercado y han logrado convertirse en pioneros y líderes en la distribución de material médico en ambos sectores. Una fortaleza bien distintiva que diferencia la empresa de las demás es que ha logrado a través de sus años tener un posicionamiento adecuado de su marca en la mente de sus consumidores, ofreciéndoles a sus clientes productos de buena calidad a bajos precios.

#### **2.1.4.2 Fortalezas distintivas**

Este tipo de fortalezas se dan cuando son obtenidas por una gran cantidad de empresas de la competencia, generando con esto utilidades económicas por arriba del promedio de la industria.

En la distribución de material médico la empresa ha logrado aprovechar este tipo de fortalezas, que la han permitido impulsar sus productos en el mercado obteniendo con esto una mayor participación en los sectores institucional y privado de Guatemala.

Dentro de los aspectos en los cuales la empresa cree superar a sus principales competidores tomando esto como fortalezas distintivas están: ofrecimiento de productos de calidad, bajos precios, entrega inmediata de los productos, servicio post-venta y continua adquisición de nuevas líneas de productos para ofrecerles variedad a sus clientes de acuerdo a las necesidades que se presentan en el mercado.

No obstante, la empresa está siempre en un mejoramiento continuo de las diferentes funciones que desempeña y al mismo tiempo aprovechando al máximo sus fortalezas que la hacen diferenciarse sobre las demás, aumentando con esto la distribución en el mercado y elevando el nivel de ventas anuales. Con todo lo mencionado, la empresa logra un mejor acceso a un gran número de mercados, gracias a su distribución para otorgar a sus clientes un valor único en su servicio. Por lo tanto, se cree que la empresa logra una eficiente gestión en la distribución de material médico a nivel nacional, el cual le permite ostentar posiciones más ventajosas frente a la competencia.

#### **2.1.4.3 Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas**

Esto se refiere a la capacidad que tienen algunas empresas de imitar la fortaleza de otra empresa para convertirla en una estrategia que le genere una utilidad económica.

Es común ver en Guatemala que muchas empresas que prestan este tipo de servicios, hayan logrado copiar algunas fortalezas de otras para convertirlas en sus propias estrategias en la distribución de material médico y esto les ha permitido obtener una rentabilidad confiable.

Por otra parte, la empresa ha logrado imitar muchas de esas fortalezas en empresas líderes en el mercado, obteniendo con esto mejores resultados de participación a lo que a distribución de material médico se refiere y al mismo tiempo ha conseguido elevar su nivel de ventas anuales.

Sin embargo, se corre el riesgo de que al copiar ciertas fortalezas no vayan a dar el mismo resultado que dio en las demás empresas, ya que muchas de éstas son propias de la empresa de la cual se hizo la imitación. Una fortaleza de imitación distintiva que se ha logrado copiar de otras empresas que ha obtenido un buen resultado, es la creación de su página web en internet, con esto la empresa ha logrado darse a conocer en nuevos mercados, como lo es en el caso de los mercados centroamericanos.

Esto ha ayudado en gran parte a desarrollar los planes de la empresa, lo que ha permitido seleccionar e implementar estrategias en áreas que pueden generar muy altos niveles de desempeño en la organización.

**Figura 3. Hoja de control estratégico**

OBJETIVO		
META		
ESTRATEGIA DE SERVICIO	ESTRATEGIA DE SERVICIO	ESTRATEGIA DE SERVICIO
ESTRATEGIA DE MERCADO	ESTRATEGIA DE MERCADO	ESTRATEGIA DE MERCADO
ESTRATEGIA OPERACIONAL	ESTRATEGIA OPERACIONAL	ESTRATEGIA OPERACIONAL
RESULTADOS	RESULTADOS	RESULTADOS

## **2.2 Grupos**

### **2.2.1 Gerente general**

El gerente general de la empresa delega poca autoridad, debido a que los demás elementos de la organización no conocen a fondo todas las operaciones de la empresa, como son: establecimientos de precios, márgenes de utilidad, puntos estratégicos de adquisición de productos y necesidades del consumidor. Si en un dado caso tuviese que encomendar esa autoridad, la misma sería asumida por un empleado que tiene mayor tiempo de laborar en la empresa.

Otra ocupación importante que realiza el gerente dentro de la empresa, es aplicar todo el proceso administrativo de la misma.

Por ser una pequeña empresa, dentro de su disposición, se sigue una autoridad de línea (Gerente-empleados) y una autoridad de personal en donde por medio del representante legal y la secretaria se orienta a los demás empleados.

Otras tareas que realiza el gerente dentro de la organización son: manejo de niveles de crédito, manejo de cuentas corrientes, cotizaciones de los productos, proveer el mobiliario necesario para el funcionamiento de la organización, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

La motivación de sus empleados lo logra a través de satisfacer sus necesidades por medio del salario que ellos devengan y de algunos incentivos que les otorga.

No obstante, dentro de la empresa se han logrado introducir principios administrativos orientados al personal, lo que eleva la participación de éste, y con esto se logra satisfacer sus demás necesidades.

La comunicación que tiene el gerente con sus empleados es verbal en su mayoría y en su minoría escrita, la cual está relacionada con el puesto de trabajo de cada uno.

En particular el gerente logra evaluar y controlar a los trabajadores con base en el logro de sus resultados y esto lo hace mediante las ventas que realizan mensualmente, que por lo general son controles y evaluaciones que no determinan con exactitud el desempeño de sus objetivos.

En resumen, el gerente de la empresa juega un papel multifuncional dentro de la organización, logrando con esto ahorrar costos administrativos.

### **2.2.2 Gerente de mercadeo y ventas**

El gerente de mercadeo y ventas juega un papel importante dentro de la empresa, ya que es el encargado de realizar múltiples funciones al igual que el gerente general.

Actualmente la empresa se ha visto obligada a ser más competitiva y a la vez replantear sus procesos de mercadeo y ventas, los cuales deben de orientarse a la calidad en los productos y servicios ofrecidos por la organización para la satisfacción de sus clientes.

Dentro de las múltiples funciones que el gerente de ventas y mercadeo realiza dentro de la empresa están:



- Realizar llamadas y visitas periódicas a las diferentes unidades hospitalarias asignadas por la gerencia general, con el fin de recolectar la información de los requerimientos de dichos lugares y a la vez poder de esa manera, presentar la oferta de los productos que la empresa posee (cotización).
- Elabora y presenta personalmente o vía fax, la oferta a las unidades hospitalarias asignadas.
- Elabora la factura y realiza la entrega del producto a la farmacia y/o bodega de la unidad solicitante.
- Programa y planifica visitas y entrevistas con médicos directores, jefes de área, jefes de enfermería (diferentes salas) con el objeto de promocionar los productos de reciente importación y poder de esta forma generar necesidades y por lo consiguiente pedidos para la empresa.
- Busca, presenta y analiza información de las necesidades que puedan manifestarse o que no hayan sido atendidas en las diferentes unidades.
- Realiza parte de la cobranza de las facturas ya vencidas en su plazo, cuando las condiciones lo requieren.
- Archiva todos los documentos utilizados en el proceso de la venta.
- Anda siempre en busca de nuevos mercados y posibles clientes potenciales para la organización.

Como se puede observar las múltiples funciones que el gerente de mercadeo y ventas realiza tanto dentro como fuera de la organización son de importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa actualmente, no obstante el objetivo principal a buscar es cubrir las necesidades de los clientes generando con esto su máxima satisfacción.

En el presente la ayuda que el gerente de mercadeo y ventas de a la organización es fundamental e importante para la empresa, ya que el servicio al cliente orientado a la fascinación requiere de cambios importantes por parte de los colaboradores, en especial, por quienes tienen contacto directo con los clientes.

### **2.2.3 Gerente administrativo**

El gerente administrativo de la empresa es el encargado de planificar las estrategias que se llevarán a cabo día con día.

En particular el papel que desarrolla actualmente el gerente administrativo de la organización se basa en el área logística y comercial de la empresa.

Dentro de las funciones que realiza cabe destacar las siguientes

- Elabora y presenta personalmente a los trabajadores las estrategias y tácticas que se deben de llevar a cabo diariamente.
- Explora nuevos mercados y busca clientes potenciales para la organización.
- Realiza visitas periódicas a los diferentes clientes y proveedores de la empresa, con el fin de obtener información de posibles productos que les puedan interesar a dichos clientes o proveedores y al mismo tiempo saber que beneficios extra esperan ellos del servicio que la empresa presta.
- Mantiene una comunicación constante con los proveedores en el extranjero con el objeto de darles una retroalimentación de los productos que ellos fabrican y cuales han sido la aceptación de los mismos en el mercado guatemalteco.

- Planifica nuevas formas de promocionar los productos con el fin de darle rotación al inventario de la empresa y al mismo tiempo poder brindar a los clientes un nuevo valor agregado.
- Programa viajes al extranjero con el objetivo de buscar nuevos productos de gran aceptación en el medio hospitalario y al mismo tiempo para aumentar las diferentes líneas de productos que se tiene hoy en día.
- Analiza los requerimientos de los clientes para que sean atendidos en tiempos mínimos de entrega.
- Colabora con la cobranza de las facturas cuando las condiciones del caso lo requieran.
- Elabora la factura y realiza personalmente la entrega de los productos a los diferentes clientes y proveedores.
- Coordina las visitas de los vendedores a las diferentes unidades hospitalarias del interior de la república.
- Analiza los precios para la presentación de cotizaciones a los clientes y proveedores de la organización.
- En algunas ocasiones le corresponde el desalmacenaje de los productos importados que llegan a la empresa.
- Efectúa las transferencias monetarias para el pago a proveedores internacionales.
- Finalmente, es el responsable de brindar el servicio post-venta de la empresa.

Como se puede observar las funciones que realiza el gerente administrativo son de gran importancia para la organización. Debido a que es una empresa pequeña, todos los trabajadores deben de efectuar múltiples operaciones dentro de la misma, para el buen desempeño y funcionamiento de la organización tanto a nivel administrativo como a nivel operacional.

Todo esto implica un procedimiento de análisis y ajuste, donde la visión de la empresa hacia el futuro y el enfoque hacia el cliente son cada día más importantes.

En la empresa se tiene claro que una de las formas más sencillas para que la organización puede ser más competitiva y lograr el crecimiento y la eficiencia en sus procesos, es a través de brindarle capacitación a sus empleados y al mismo tiempo facilitándole la información requerida y necesaria para el buen desempeño del mismo.

Una de las fortalezas que se observó en el gerente administrativo de la empresa, es la flexibilidad y fácil adaptación al cambio, lo cual ha hecho que la organización se mantenga en constante crecimiento y evolución dentro del mercado guatemalteco.

#### **2.2.4 Facilitador**

El facilitador es la persona que va asesorar a la empresa en la formulación de su plan estratégico. La función del facilitador es la de orientar y sensibilizar al grupo administrativo de la empresa para la planeación estratégica que se llevará a cabo dentro de la organización.

No obstante, el facilitador debe de contar con una valiosa capacidad de informar a los demás de cómo se puede encaminar el rol estratégico dentro de la empresa.

Por consiguiente, se cree que el facilitador tendrá un impacto muy importante dentro de la organización, ya que definirá la tarea y el objetivo final de la organización mediante la colaboración de los empleados.

Ayudará a los empleados a encontrar la misión y visión del negocio y al mismo tiempo enlazarla junto con todas sus áreas vitales, por lo cual colaborará con los demás a comprometerse con el proceso estratégico de la organización.

Con todo esto el papel que jugará el facilitador será de construir una dirección encaminada a otorgarle una rentabilidad firme y sólida a la empresa durante los próximos 10 años.

## 2.3 Formatos

Figura 4. Formato para análisis FODA

<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>	<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Personal calificado.</li><li>– Conocimiento del mercado guatemalteco en material médico quirúrgico.</li><li>– Relaciones laborales estables.</li><li>– Nuevas estrategias de promoción y publicidad.</li><li>– Posicionamiento de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Condiciones económicas presentes y futuras.</li><li>– Cambios políticos y sociales.</li><li>– Nuevos productos.</li><li>– Nuevos servicios.</li><li>– Tecnología.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Altos costos laborales.</li><li>– Resistencia al cambio.</li><li>– Lentitud en la innovación.</li><li>– Libre oferta y demanda de los productos.</li><li>– Sistemas de gestión no implementados (calidad, salud ocupacional ).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Barreras arancelarias.</li><li>– Competencia.</li><li>– Liberación del comercio.</li><li>– Escasez de energéticos.</li><li>– Precios bajos.</li></ul>

Continuación

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal calificado.</li> <li>* Conocimiento del mercado guatemalteco en material médico quirúrgico.</li> <li>* Relaciones laborales estables.</li> <li>* Nuevas estrategias de promoción y publicidad.</li> <li>* Posicionamiento de la empresa.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Altos costos laborales.</li> <li>* Resistencia al cambio.</li> <li>* Lentitud en la innovación.</li> <li>* Libre oferta y demanda de los productos.</li> <li>* Sistema de gestión no implementados (calidad, salud ocupacional ).</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones económicas presentes y futuras.</li> <li>• Cambios políticos y sociales.</li> <li>• Nuevos productos.</li> <li>• Nuevos servicios.</li> <li>• Tecnología.</li> </ul>		
<p><b>AMENAZAS EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras arancelarias.</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Liberación del comercio.</li> <li>• Escasez de energéticos.</li> <li>• Precios bajos.</li> </ul>		

## **2.4 Estudio del entorno externo**

En el estudio del entorno externo se realiza un diagnóstico de evaluación reciente y de la situación actual socio-económica del país, para elaborar posibles escenarios para la empresa que le permitan ser competitivos en el sector en el que se desenvuelve.

No obstante, dentro del marco empresarial, la empresa focaliza su atención en el mercado, con lo cual trata de identificar sus ventajas competitivas dentro del medio en que se desarrolla. Por ello, es de interés descubrir qué tipo de recursos o capacidades pueden desarrollar estas ventajas competitivas, que le permita un desarrollo gradual en el ámbito externo.

### **2.4.1 Análisis de los clientes**

Antes de adaptar cualquier sistema en la organización deberá conocer en particular a los clientes, ya que ellos serán los que darán la posición en la estrategia de *marketing* y promociones que la empresa pueda adoptar a largo plazo. Actualmente, los clientes que compran material médico quirúrgico en la empresa esperan algo más en su compra, en otras palabras un cierto valor agregado de los productos que la empresa vende y que haga diferenciarlos de la competencia, ya sea en precio, calidad o servicio de entrega.

En el presente, la empresa ha clasificado a sus clientes en 3 sectores que son: sector público en los que están todos los IGSS de la república, hospitales nacionales, ministerio de la defensa, ministerio de salud pública y asistencia social. En el sector privado se encuentran: droguerías, hospitales, clínicas, sanatorios y ONG'S. Mientras tanto en el tercer sector se encuentran: los distribuidores de equipo médico y de laboratorio, quienes son identificados por la empresa como pequeños proveedores.



No obstante, cuando los clientes visitan la empresa se les da información, catálogos y muestras de cada uno de los productos, sin embargo puesto que los clientes no compran los productos por la marca y sus ventajas, sino que adquieren aquellos productos que tengan mejores precios y obviamente que estén a su alcance, ya que todos los productos existentes actualmente en el mercado poseen iguales o similares características que los demás que se comercializan en plaza. Sin embargo, como se comentaba anteriormente, los clientes que visitan la empresa, adquieren ese valor agregado que ellos esperan, mediante una bonificación en sus productos o ya sea por medio de descuentos o en alguna oferta que la empresa haya puesto como estrategia en particular.

#### **2.4.2 Análisis de la competencia**

En este análisis se evaluarán a las empresas que han sido pioneras en el sector de distribución de material médico quirúrgico, que lo que han hecho (interna y externamente) para conseguir una mejor calidad y precios más bajos.

Sustancialmente la empresa compite en el presente con cinco grandes compañías líderes en el mercado que en cierta parte han monopolizado el sector de material médico quirúrgico, debido a la variedad de sus productos, precios bajos y servicio al cliente, ya que algunas de ellas poseen salas de venta en los diferentes puntos del país, brindando con esto un valor agregado para sus clientes. No obstante, en los últimos 2 años la compañía ha logrado ubicarse a un nivel muy competitivo para estas cinco grandes empresas, logrando reducirles su participación en el mercado en algunos productos que antes eran de exclusividad de ellas y en cierta parte reducirles sus ventas en el mercado. (Ver figura 5. Análisis de competencia para dos compañías que distribuyen material médico quirúrgico en Guatemala).

La empresa actualmente se ha logrado posicionar como una de las empresas que vende más barato en el mercado, debido a que últimamente ha encontrado fabricantes de material médico que le han brindado excelentes precios y soporte técnico para sus clientes. Este posicionamiento lo ha obtenido a que la compañía tiene diferentes canales de distribución que logran llegar los productos hacia el consumidor final de una manera rápida y efectiva en tiempos mínimos de espera para los clientes. ejemplos: fabricante – distribuidor – consumidor final que es el canal más corto y directo con el que cuenta la empresa actualmente y el otro es fabricante – distribuidor – mayorista – detallista – consumidor final que obviamente es el canal más largo que tiene la compañía en el presente.

Con todo lo mencionado anteriormente, se han logrado obtener algunas ventajas competitivas reales porque la empresa además de darles a sus clientes los productos que necesitan, ha logrado también darles servicio post-venta para obtener información de sus productos, como de su servicio y hacer un análisis comparativo con las empresas de la competencia, que no les brindan a sus clientes los atributos que la compañía les otorga con facilidad y esmero.

No obstante, la empresa vive diariamente una desenfrenada guerra de precios en contra de la competencia, ya que debido a la situación económica por la que el país atraviesa actualmente, los clientes se dejan llevar más por el precio que por la calidad del producto. Sin embargo, la compañía ha logrado combinar los factores fundamentales del mercadeo para captar ciertos clientes de la competencia que son: buenos precios, calidad y sobretodo un excelente servicio en tiempo mínimo de espera.

Todo este proceso cabe mencionar va en relación de los costos de la empresa, sin embargo es la compañía en sí, quién decide si al final el costo de adaptar ciertos procesos aportará el mejoramiento que anda buscando, para obtener una ventaja competitiva en contra de la competencia.

**Figura 5. Análisis de competencia para dos compañías que distribuyen material médico quirúrgico en Guatemala**

FACTORES	COMPAÑÍA "X"	COMPAÑÍA "Z"	CONCLUSIÓN
PRECIO	+	-	+
CALIDAD	+	-	+
ENTREGA	+	-	+
ASESORÍA	-	+	-
SERVICIO POST-VENTA	+	-	+
GARANTÍA	-	+	-
PRESENTACIÓN	-	+	-
VALOR AGREGADO	+	-	+
LOTES	+	-	+

**COMENTARIO:**

EL SIGNO (+) SIGNIFICA BUENO  
 EL SIGNO (-) SIGNIFICA DEFICIENTE

PARA OBTENER EL RESULTADO DE LA CONCLUSIÓN BASTA CON APLICAR LA LEY DE SIGNOS DE LA MULTIPLICACIÓN.

LA COMPAÑÍA " X" Y LA COMPARAMOS CON LA DE LA COMPAÑÍA "Z". DE LOS NUEVE FACTORES ANALIZADOS SE CONTEMPO QUE LA COMPAÑÍA "X" LA AVENTAJA EN SEIS Y LA COMPAÑÍA "Z" LA SUPERA EN TRES, POR LO CUAL SE DEBE DE TOMAR EN CUENTA EL MEJORAMIENTO EN ESTOS TRES FACTORES.

### **2.4.3 Análisis de la industria**

Las industrias en Guatemala que fabrican material médico quirúrgicos son pocas, ya que no cuentan con la infraestructura necesaria, tecnología de procesos, ni personal altamente calificado para elaborar dichos productos en el país. Sin embargo, existen algunas fábricas que elaboran materiales de curación en lo que a línea ortopédica se refiere tales como la confección de: cabestrillos, muletas de madera y de aluminio, bastones ortopédicos de madera y de aluminio, inmovilizadores de clavícula, pierna y hombro, muñequeras, rodilleras, tobilleras, sujetadores de paciente para pie y mano, etc.

Dentro del rango de lo quirúrgico cabe mencionar, que están los laboratorios que producen productos para curación y desinfectantes para áreas hospitalarias en el país tales como: alcohol etílico, aceite mineral, acetona, metafe, alcohol isopropílico, etc. Sin embargo, en el caso de la empresa todos sus productos son importados directamente desde la fábrica hasta la oficina, ya que muchos de los clientes quienes compran los productos en la compañía prefieren los productos importados debido a la calidad con que estos cuentan y en muy escasas ocasiones consumen lo nacional como una alternativa al no encontrar productos importados, que les garanticen la calidad de los mismos.

Generalmente dichos productos en la empresa provienen en su mayoría de México y E.E.U.U., no obstante, la compañía mantiene relaciones comerciales como cliente-proveedor con otras fábricas en Latinoamérica como en: El Salvador, Brasil y Colombia. Actualmente las industrias que se dedican a la fabricación de materiales médico quirúrgicos viven en una constante lucha por sacar productos de alta calidad con muy buenos precios, sin castigar sus costos y su margen de utilidad para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes alrededor del mundo.

#### **2.4.4 Análisis del ambiente**

En el ambiente empresarial guatemalteco se dislumbra la participación de sus exportaciones e importaciones, cuyo destinos mayoritariamente son los países latinoamericanos.

En el caso del sector privado en Guatemala, los empresarios guatemaltecos deben de jugar un papel importante en sus negociaciones para participar en foros empresariales en los cuales se abordan temas de interés en torno a las exportaciones e importaciones del país.

Uno de los temas muy sensibles a tomar en cuenta será la apertura comercial con el resto de los países del mundo y la eliminación de las barreras arancelarias para los productos guatemaltecos a exportar y para aquellos productos importados que ingresen al país para la satisfacción de las personas en Guatemala y en donde puedan encontrar variedad, calidad y buenos precios. No obstante, las empresas que distribuyen material médico quirúrgico han encontrado muchos obstáculos de tipo burocrático y discrecional por parte de autoridades gubernamentales encargadas de administrar el comercio además de barreras no arancelarias como cuotas, contingentes, licencias y permisos de importación que son práctica común en muchos países.

La empresa ha logrado luchar continuamente contra estos obstáculos, que en el caso de la SAT (Super Intendencia de Administración Tributaria) por medio de las aduanas, los han impuesto los importadores que se dedican a este tipo de negocio en Guatemala, logrando con esto en cierta forma desanimar al empresario guatemalteco a no invertir en el país y reduciendo cada vez más su participación en el mercado.

## **2.4.5 Macrotendencias y microtendencias**

Dentro de las macrotendencias y microtendencias, las empresas guatemaltecas que actualmente se dedican a la distribución de material médico quirúrgico, basan su experiencia en escenarios pesimistas y optimistas, que les permiten detectar las variantes en el mercado, para los cuales utilizan diversas herramientas gerenciales tales como: planeamiento organizacional, construcción de escenarios, costos, finanzas y evaluación de negocios, *marketing* estratégico, investigación de mercados, etc.

Un punto importante a tomar en cuenta es que la tendencia actual de este tipo de empresas en Guatemala es que están haciendo cambios organizacionales drásticos que le han permitido elaborar sus planes comerciales de acuerdo a sus objetivos y al mismo tiempo definir muy bien la misión de su negocio.

### **2.4.5.1 Macroeconomía**

La estabilidad macroeconómica guatemalteca y el sufragar de los gastos del gobierno siguen cobrando su factura a los contribuyentes. En menos de seis meses, el Estado se endeudó con US\$ 800 millones de dólares unos Q 6,400 millones de quetzales, que deberán ser pagados en los próximos 10 años.

De esa suma, US\$ 600 millones de dólares fueron colocados en Bono de Paz, y US\$ 200 millones de dólares en Certibonos.

Con el objetivo de analizar los efectos de este nuevo endeudamiento, los diputados de la Gran Alianza Nacional (GANAN) se reunieron con el presidente del Banco de Guatemala (BANGUAT).

Hasta el 30 de junio, la deuda externa del país era de US\$ 3,046.7 millones de dólares, sin incluir los Bonos de Paz.

Con la colocación de estos valores, este compromiso se elevó a unos US\$ 3,500 millones de dólares es decir, 18 por ciento sobre la suma mencionada.

Mientras, al 30 de junio la deuda interna se ubicó en Q 10, 875. 1 millones de quetzales. (Jennifer Paredes, Prensa Libre artículo publicado el 8 de agosto del 2003).

Todo esto indica la difícil y precaria situación económica por la cual el país está atravesando en estos momentos, por lo que muchos de los inversionistas extranjeros y nacionales han decidido trasladar sus operaciones a los demás países de la región centroamericana y provocando con esto más desempleo para la nación. No obstante, el gobierno deberá contemplar como mejorar su situación económica para salir de la difícil situación en la que se encuentra sumergido el país, para eso debe de tomar en cuenta mejorar las condiciones laborales a largo plazo, siendo necesario invertir en educación y tecnificación.

Con esto las empresas guatemaltecas, estarán más preparadas para poder afrontar los retos que la globalización impone día con día y a la vez ayudará a que existan más fuentes de empleos para el país, logrando así aumentar la productividad en la nación.

### **2.4.5.2 Tecnología**

En la década de los 90 Guatemala ha experimentado muchos cambios tecnológicos, con la cual ha logrado mantenerse a un nivel muy competitivo dentro de los países de la región centroamericana, siendo superada solamente por Costa Rica, debido a las inversiones que compañías transnacionales de reconocido prestigio mundial como: Microsoft, Oracle, Intel y Motorola han logrado depositar la confianza de invertir en ese país centroamericano por su estabilidad económica, política y social. No obstante, la mayoría de las empresas en Guatemala han venido modernizándose con el paso del tiempo, poniéndose a la altura de muchas de las empresas que existen en los demás países de la región centroamericana.

A continuación se presenta una lista no exhaustiva de ejemplos de estas tecnologías que se han implementado en Guatemala como lo son: redes de datos, teletexto, redes de televisión, satélites, teléfono, fibra óptica, DVD (videodiscos), CD (discos compactos), fax, modems, sistemas de diseño computarizados, unidades de almacenamiento de datos, servicios de transferencia electrónica, tarjetas inteligentes, etc. ahora en el caso de las empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico cuentan con la tecnología necesaria, que les permite realizar sus operaciones básicas dentro de la organización.

Actualmente, la empresa que se está analizando cuenta con: dos computadoras, dos impresoras, un fax directo, un telefax, 3 líneas telefónicas incluyendo el fax y el telefax, dos máquinas de escribir eléctricas, un scanner y una fotocopiadora multifuncional que realiza las funciones de fax y scanner también.



Por ser una empresa pequeña, la compañía está en un nivel aceptable en cuanto a tecnología y a comunicación se refiere.

En el presente la empresa cuenta con su propio sistema de información, llamado Sistema de Control Administrativo que le permite al personal dentro de la organización realizar la función de automatizar las tareas cotidianas y repetitivas de la empresa que día a día se llevan a cabo dentro de la misma. Este sistema está integrado por varios módulos de operación que vienen enlazados entre sí, tales como: facturación, recibos, proveedores, inventario, clientes, etc. lo que hace posible el acceso inmediato de los datos almacenados en el sistema, proporcionando así una mejor comprensión de la información y del estado en general de la empresa. También actualmente se le diseño y se le desarrollo su sitio web a el internet, posicionándola con este proceso tecnológico entre las primeras empresas en tener sitio web a lo que a la distribución de material médico quirúrgico se refiere en Guatemala, contemplando en un mediano plazo la incursión de la compra en línea de sus productos, ya que en el presente los clientes están haciendo sus pedidos por correo electrónico, fax y por teléfono, dándole con esto un nuevo valor agregado a sus clientes y proveedores en Guatemala.

#### **2.4.5.3 Gobierno, cultura y demografía**

Según el artículo 140, Constitución Política de la República de Guatemala es un estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo.

Guatemala, como los demás países de Centro América tiene una legislatura unicameral.

Según el artículo 141, Constitución Política de la República de Guatemala, la soberanía radica en el pueblo quien la delega, para su ejercicio, en los organismos legislativo, ejecutivo y judicial. La subordinación entre los mismos, es prohibida.

Sistema Legal: derecho civil, basado en el derecho romano-francés. mantiene el sistema de frenos y contrapesos por medio del cual los actos legislativos son fiscalizados por el Organismo Judicial. No ha aceptado la jurisdicción obligatoria de la Corte Internacional de Justicia (C.I.J.)

Capital: Ciudad de Guatemala.

Presidente: elegido por cuatro años, con prohibición de reelección.

Congreso: el Congreso unicameral está compuesto por 80 diputados, electos por un término de cuatro años.

Control Constitucional: La Corte de Constitucionalidad de Guatemala vela por el Orden Constitucional y el estado de derecho prevaleciente.

#### **2.4.5.3.1 Cultura**

Guatemala posee una identidad étnica-cultural de gran dimensión que abarca varias etnias en el territorio nacional.

Guatemala, como los demás países del resto de América se caracterizan por premisas oficiales de diversidad cultural, étnica y lingüística que definen el estado guatemalteco. No obstante, de esta manera, en el contexto de una sociedad que como la guatemalteca se define así misma como multicultural, tal concepto se extiende al derecho de todos los individuos que se adscriben a una cultura tienen derecho de expresarse y desarrollar las expresiones propias de su cultura en igualdad de condiciones con el mismo grado de reconocimiento, respeto y apoyo.

Dentro de los grupos étnicos que posee basta mencionar: Los Cachiueles, Los Maya Q'eqchi, Los pocomam, Los mam, Los itzá, etc. Guatemala también es rica en tradiciones como: la pasión y muerte de nuestro señor Jesucristo, que constituye, por razones históricas y culturales, la mejor expresión de la identidad de los habitantes del interior de la república de este envoltorio mágico que es nuestro país.

Alrededor de estas tradiciones los guatemaltecos de todos los tiempos han contribuido y contribuyen con obras de arte y múltiples manifestaciones artísticas hasta convertir esta conmemoración religiosa en algo más que fe: en un verdadero mosaico de creación colectiva." (Celso A. Lara Figueroa Coordinador del Suplemento, del diario la hora)

Tales manifestaciones religiosas son de inusitada belleza: alfombras, marchas fúnebres, culinaria, cortejos procesionales. La Semana Santa, es pues, el gran festival de la Guatemala nuestra que en la celebración de la muerte encuentra la vida cotidiana y social.

### **2.4.5.3.2 Demografía**

Dentro de la demografía se analizan varios aspectos a tomar en cuenta como: población (sexo, edad y grupo étnico), nacimientos, crecimiento, fecundidad, migración y mortalidad.

Prácticamente la población Guatemalteca se divide mitad hombres y mitad mujeres. (Ver tabla I, Estadística de la población guatemalteca).

En cuanto a la estructura por edad de la población, Guatemala es una nación notablemente joven: de cada 10 habitantes 4 son menores de 15 años.

Ahora en cuanto a grupos étnicos, el 43% de la población se define como indígena.

En cuanto a nacimientos, la población crece en 1 millón más de habitantes, producto de 1,054 nacimientos por día aproximadamente.

Crecimiento poblacional para el año 2000: 12,222,000; (2010) 15,827,000.

Tasa de crecimiento poblacional: 2.9% (1980-92), Posición número 3 en el mundo hispano, 3 en América y 17 en el mundo.

Referente a la fecundidad el 17% del total de mujeres entre 15 y 19 años de edad ya son madres y otro 4% se encuentra esperando su primer hijo. Estos porcentajes de fecundidad se incrementan aún más si se refieren a la población rural (20 y 6%, respectivamente) o la población indígena (19 y 7%, respectivamente). Al cumplir los 20 años, el 44.3%, o sea casi la mitad de las mujeres jóvenes ya son madres o han estado embarazadas alguna vez.

En cuanto a migración en los años 70, el tráfico de la población guatemalteca eran esencialmente emigraciones del área rural hacia el área urbana, primordialmente encaminadas a la ciudad capital, en busca de mejores oportunidades de empleo y mejores condiciones de vida. Este patrón de migración se ha ido incrementando considerablemente en las décadas posteriores, pero se han diversificados los motivos y los destinos de la población guatemalteca.

Referente a la mortalidad tanto en general, como materna e infantil ha venido descendiendo paulatinamente desde los años 50. La tasa bruta de mortalidad en Guatemala se ubicó en el período 1995-2000 en 7.4 por mil, la cual indica uno de los niveles de mortalidad más altos de Latinoamérica. La esperanza de vida al nacer se sitúa en 61.4 años para los hombres y 67.2 años para las mujeres. De los casos de mortalidad materna del año 2000, 65.4% pertenecen a la población indígena. Ahora bien si se tomara como base el nivel de mortalidad infantil ocurridas entre el nacimiento y el primer año de vida del niño, la información disponible señala que de cada 1000 niños nacidos vivos en Guatemala mueren en promedio 45.

### **2.4.6 Análisis de oportunidades y amenazas**

En esta parte se tratan de conocer las oportunidades que tiene la empresa en su entorno externo, en relación con el desarrollo del negocio, así como también las amenazas que la empresa pueda tener y enfrentarlas con sus puntos fuertes en sus puntos débiles más acentuados. En consideración la empresa pretende delimitar sus estrategias para largo plazo, a como también considerar las estrategias viables o más significativas que representen una ventaja competitiva en el mercado y que pueda garantizar la participación y ventas de sus productos a largo plazo. Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son por lo general semblantes relativos referente al entorno en el cual se mueven los negocios de la empresa, que limitan de alguna manera la viabilidad del negocio e intervienen siempre como una tendencia, es decir se recrean en cierta forma a futuro.

Algunos aspectos en las oportunidades pueden ser:

- Condiciones económicas presentes y futuras.
- Cambios políticos y sociales.
- Nuevos productos
- Nuevos servicios.
- Tecnología.

Ahora bien, los aspectos a considerar en las amenazas pueden ser:

- Barreras arancelarias.
- Competencia.
- Liberación del comercio.
- Escasez de energéticos.
- Bajos precios.

### **2.4.7 Estudio del entorno interno**

En el estudio del entorno interno de la empresa, se trata de evaluar e identificar aspectos o recursos con que cuenta la compañía actualmente, tales como: investigación y desarrollo de nuevos mercados, adquisiciones, nuevas distribuciones de productos y servicios en lo que a material médico quirúrgico se refiere.

No obstante, la empresa tiene que tomar en cuenta sus recursos humanos y financieros, así como el prestigio, la estructura y clima de su organización, el nuevo sistema de planeación y control que se pretende incorporar y sus relaciones comerciales clientes-proveedores.

En el presente, a la empresa se le considera como una empresa estable, sólida y confiable a pesar de ser pequeña, en comparación de las grandes empresas que se dedican actualmente a la distribución de material médico quirúrgico, ya que estas grandes empresas la han tomado en cuenta dentro del gremio de proveedores de material médico quirúrgico a las cuales están adjudicadas por el Ministerio de Finanzas Públicas y por el Ministerio de Salud para proveer sus servicios a todas las unidades asistenciales y hospitalarias del país (IGSS).

Sin embargo, la empresa cuenta con factores cualitativos y funcionales que se han establecido a través de su crecimiento desde su fundación, no obstante, estos logros lo ha hecho a través de mucho esfuerzo y trabajo por parte de sus empleados que buscan una mejor integración de sus trabajos y que representan al mismo tiempo los objetivos claros de la organización en la cual se trabaja.

### **2.4.7.1 Análisis del rendimiento de la empresa**

El rendimiento de la empresa desde su fundación hasta el período de operación presente es el mismo del período fiscal o sea del 1 de Julio de un año hasta el 30 de junio del siguiente año, esto se reflejara mejor en el Estado de Resultado y Balance General de la empresa. (Ver tabla II. Estado de resultado y balance general).

Al hacer el análisis respectivo de la empresa se puede deducir que la posición financiera es estable y positiva, a pesar de las crisis económicas que afectan a la mayoría de países del mundo y muy en particular la de Guatemala, que han llevado a las empresas a recortar su personal y su producción, por motivo de que la demanda de sus productos cada vez es menor, no dejando de considerar a las empresas que han dejado de operar y que por lo tanto muchas de ellas se han declarado en quiebra o en bancarrota.

En el caso particular de esta empresa, se han mantenido las ventas y en cierta parte se han incrementado sustancialmente año con año, gracias al esfuerzo de sus empleados y a las nuevas estrategias de penetración de mercado y de precios que se han puesto en marcha dentro de la compañía a partir de dos años atrás. Este rendimiento que la empresa ha tenido y por el cual se ha mantenido se debe también en que en cierta parte, la empresa se ha reinventado consigo misma lo que quiere decir que ha hecho una renovación total en sus políticas de ventas y que una parte considerable del volumen de ventas y de utilidades por año ha provenido de nuevos productos que la empresa no tenía antes desde hace cinco años atrás. Por lo cual el enfoque primordial de la compañía para su rendimiento y generación de utilidades se ha basado en la búsqueda de nuevos productos cada vez más especializados, ya que la novedad de los nuevos productos en la empresa influye en la forma en que deberían de ser comercializados y por ende esto genera un mejor ingreso y rendimiento para la compañía.



### **2.4.7.2 Análisis de índices financieros, crecimiento y resultados de áreas claves**

El análisis de índices financieros de la empresa se verá mejor reflejado en su anexo. (Ver anexo 1. Índices financieros). Por de pronto se proporcionara una breve definición de lo que son los índices financieros y la clasificación de los más utilizados por las empresas y la industria y en particular los de la empresa a la cual se está analizando.

Los índices financieros se podrían definir como el objetivo de relacionar las cuentas de los estados financieros de las empresas para saber y comparar el comportamiento financiero de las mismas, dentro de los estándares admisibles que la industria y el comercio en general proponen.

No obstante, la transformación de algunas de las cuentas o valores relativos en los estados financieros permite equiparar la posición de una compañía con otra, aun si sus tamaños son significativamente distintos.

Los índices financieros que más se utilizan son

- Razones de liquidez  
Consiste en la capacidad de la empresa de generar efectivo a partir de sus activos circulantes y así lograr cubrir sus compromisos.

Razón circulante =  $\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$

- Razón rápida o prueba del ácido

Es la medida del grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.

$$\text{Razón de ácido} = \frac{\text{activos circulantes} - \text{inventarios}}{\text{pasivo circulante}}$$

- Razones de rentabilidad

Muestran los cambios combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos de la empresa.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activos totales}}$$

- Razones de administración de activos

Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventarios}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas diarias promedio a crédito}}$$

- Razones de endeudamiento  
Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores.

$$\text{Razón de endeudamiento:} = \frac{\text{deudas totales}}{\text{activos totales}}$$

#### **2.4.7.2.1 Crecimiento**

El crecimiento de la empresa se ha venido dando progresivamente en los últimos cuatro años, como lo es en su infraestructura, almacenaje, distribución y compra-venta de los productos en el extranjero. En el principio la empresa no contaba con mucho espacio para almacenaje de sus productos ni con la infraestructura necesaria para distribuirlos adecuadamente dentro de la empresa, por lo que es lógico pensar que su capacidad de compra-venta es de menor escala que ahora.

No obstante, con el tiempo la empresa poco a poco se vio obligada a cambiar de infraestructura debido a que los productos destinados para el almacenaje, ya no cabían en su espacio, por lo que en 1998 los propietarios compraron un domicilio diseñado acorde a sus necesidades para almacenar sus productos, dentro de ese diseño se contempló una oficina privada para el propietario, una pequeña sala de recepción para los clientes, una bodega y un garaje adicional para los vehículos de la empresa. Sin embargo, hoy en día esto ya no es suficiente, debido a que la empresa ha triplicado su volumen de compra a sus proveedores en el extranjero, por lo que se ha aumentado el nivel de operaciones de la organización. Se tiene contemplado a un mediano plazo, que la residencia actual se deje solamente para oficinas administrativas y bodegas pequeñas para almacenaje de productos que no ocupen mucho espacio dentro y rentar una bodega grande para el almacenaje y despacho de aquellos productos que ocupan mucho espacio y de menor rotación en el inventario para la empresa. Obviamente esta bodega contará con una persona adecuada para despachar los productos a los clientes y con una línea telefónica y fax para la recepción y despacho de los productos de la empresa para con los clientes.

#### **2.4.7.2.2 Resultados de áreas claves**

En los resultados de áreas claves de la empresa, se hace énfasis en los departamentos con los que cuenta la compañía como lo son: Finanzas, Mercadeo y Ventas y Legal. En lo que respecta a lo financiero la empresa ha guardado una posición económicamente estable y positiva y en crecimiento durante los últimos cuatro años debido a sus volúmenes de ventas en el mercado privado y público a lo que a distribución de material médico quirúrgico se refiere en Guatemala.

En el aspecto de mercadeo y ventas, la empresa ha adquirido nuevas líneas de productos en el extranjero por lo que le ha ayudado a mantenerse estable en el mercado, a pesar de la fuerte competencia que existe en el negocio en que se desenvuelve, no obstante, se tiene que tomar en cuenta la estructuración de nuevas políticas y estrategias de ventas y precio que implementó hace dos años con lo cual ha logrado aumentar sus volúmenes de ventas en el mercado y posicionarse cada vez más en la mente de sus consumidores como una empresa seria, ética y responsable con altos valores humanos en el mercado guatemalteco, ofreciéndoles a sus clientes productos de calidad a buenos precios y buen servicio, logrando con esto la satisfacción plena de sus clientes.

A lo que al aspecto legal se refiere que es una asesoría externa, la empresa cuenta con un abogado y notario público, que es el encargado de manejar toda la situación legal de la compañía, como lo son: la legalización de sus documentos que vienen del extranjero por parte de sus proveedores para poder participar en la licitación de contrato abierto con el estado para ofertar sus productos a todas las unidades asistenciales del país, también elabora la carta de representación con mandato general para el representante de la empresa, las autenticas de tarjetas de circulación de los vehículos, patente de comercio y licencia sanitaria de la compañía, contratos con otras empresas para la adquisición de nuevos productos, etc.

### **2.4.7.3 Análisis de la organización**

En el análisis de la organización se busca estructurar las partes en las cuales está compuesta la empresa, tales como: su estructura en sí, su cultura, sus procesos, sus sistemas, etc. sin embargo, tales estructuras son útiles a la empresa para evaluar las necesidades de adicionar nuevos productos o bien reorientar o cambiar el giro de la empresa.

El análisis de la organización se comprende mejor mediante un organigrama, el cual indica los diferentes departamentos y puestos que ocupa el personal.

Paradójicamente, las estructuras organizacionales en Guatemala, hoy en día, sobretodo en estas compañías que se dedican a la distribución de material médico siguen aún con una autoridad de línea, creando con esto atrasos en las organizaciones.

#### **2.4.7.3.1 Estructura**

La estructura organizacional de la empresa está compuesta como se mencionó anteriormente en el capítulo uno por: el gerente general, el representante legal, el gerente de ventas, la secretaria, el contador, el regente farmacéutico y los vendedores como parte interna de la empresa y como parte externa el abogado y notario público de la empresa quien es el que proporciona la asesoría legal correspondiente a la compañía.

Sin embargo, por ser una empresa pequeña su estructura organizacional es centralizada y de baja complejidad, en donde la mayoría del personal se concentra en el nivel operativo de la empresa y reciben las órdenes del gerente, quien es el que toma la última decisión.

Este tipo de estructura se comprenderá aun mejor en el organigrama que se adjuntó en el capítulo anterior, el cual es un gráfico de la organización que indica cómo está estructurada la empresa internamente a lo largo de su línea de autoridad.

Por otra parte, la integración de sus puestos, sus funciones y la autoridad van de acuerdo con el tamaño de la compañía y de cómo está definida en su estructura organizacional.

Claro está que por ser una empresa pequeña su estructura organizacional sigue una autoridad de línea y una autoridad de personal de asesoría por medio del representante legal y la secretaria de la empresa.

#### **2.4.7.3.2 Cultura**

En esta parte del capítulo se proporcionará una síntesis de la cultura aplicada a la contribución, a la cual le llamamos cultura organizacional para luego darle el enfoque hacia la empresa, de tal forma que se logre entender mejor.

Definimos como cultura organizacional a los supuestos, las vivencias, las tradiciones, creencias y valores que el personal de una comparte internamente en la empresa. Ahora bien, la cultura organizacional que se está analizando, se basa en la contribución, transparencia y ética por parte de sus empleados y reconoce a las personas como su principal valor universal. No obstante, parte de la cultura de la empresa se caracteriza por brindarle a sus clientes el servicio que se merece y que éstos logren sentirse familiarizados y satisfechos con los productos que se les ofrece proporcionándoles contribución, lealtad y conveniencia. En otras palabras, los empleados de la empresa se sienten satisfechos en lograr que los clientes se sientan complacidos con el servicio que se les brinda. En el presente, parte de la cultura de la empresa fue crear una cultura de aprendizaje que subraya la moralidad, el intercambio abierto de ideas así como los altos niveles de contribución de cada empleado.

### **2.4.7.3.3 Procesos**

Los procesos son una secuencia de pasos que tiene una empresa para lograr alcanzar en un determinado período de tiempo las metas que se propuso, partiendo de los recursos con los que cuenta actualmente. Los procesos de este tipo de empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico en Guatemala son los mismos que se llevan a cabo en cualquier empresa que ofrece un servicio por un bien pagado. No obstante, la empresa en la actualidad cuenta con tres procesos que son: compra, venta y almacenaje de los productos. A continuación se explicará como se realiza cada uno de los procesos dentro de la empresa:

El proceso de compra de productos se realiza por medio de catálogos de los productos que los fabricantes producen en el extranjero, se hacen por medio de pedidos escritos que se envían en forma de correo electrónico o fax, para luego pedirles una factura pro-forma donde se verificará que los productos que se recibieron coincidan con los que se solicitó, para luego verificar que el monto de la factura corresponde con el pedido solicitado y con los precios que ellos otorgan a sus distribuidores en todo el mundo.

El proceso de venta de los productos como se explicó en el capítulo uno se basan en dos formas que son: pedidos que realizan los IGSS y demás entidades asistenciales nacionales del país y los pedidos que realizan todas aquellas entidades privadas de Guatemala. Sin embargo, todas estas entidades tanto del sector público como privado, antes de formular un pedido para la empresa, realizan una cotización de los productos para luego hacer el pedido formal y de esa forma se completa la venta.



El proceso de almacenaje se inicia desde el momento que la empresa realiza la importación con sus proveedores en el extranjero, ya que por ser una empresa pequeña desde el momento en que se realiza un pedido al extranjero se revisa de primero el inventario en sus bodegas para saber si existe espacio en ellas y lograr ubicar y distribuir correctamente los nuevos productos que entrarán a la oficina, para luego ofrecerlos a los clientes.

#### **2.4.7.3.4      Sistemas**

La empresa utiliza un sistema de Control Administrativo hecho especialmente para la Compañía y se llama: CAP (Control, Administración y Planificación). Este sistema pertenece a la familia de sistemas llamados de gestión administrativa y la función del mismo es la de automatizar las tareas cotidianas y repetitivas de la empresa para evitar errores de ingreso y egreso de datos y al mismo tiempo agilizar el proceso del sistema anterior, a la vez está constituido por módulos de operación que trabajan entre sí, tales como: facturación, recibos, proveedores, inventario, clientes etc. Hace también posible el casi inmediato acceso a los datos almacenados en el sistema proporcionando una mejor comprensión de la información y del estado en general de la empresa.

A través de este sistema la empresa puede manejar la información en general en lo que se refiere a altas, bajas y actualización de productos, clientes y proveedores a través de las facturas y los recibos. Al mismo tiempo le presenta un formulario donde se puede observar la información de los clientes individuales.

El objetivo de este tipo de sistema elaborado en visual basic es: automatizar los procesos operativos de la empresa, proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones y lograr ventajas competitivas contra la competencia. Obviamente también se utiliza como parte de apoyo al sistema, las hojas de cálculos de Excel y Word como procesador de palabras, para hacer cotizaciones, pedidos y cartas a clientes y proveedores de la empresa.

#### **2.4.7.3.5 Análisis de costos**

El análisis de costos de una empresa consiste en todos los costos en que incurre una compañía para la fabricación de un bien o la generación de un servicio, determinándolo y deduciéndolo de su costo total de producción o distribución.

En el caso de la empresa que se analiza sería de su costo total de distribución, ya que éste se toma como base para determinar del costo unitario y el precio de venta del producto o servicio; siendo este último en función del porcentaje de utilidad que el propietario de la empresa quiera obtener por el servicio.

El precio de venta de los productos en la empresa se compone de la siguiente manera: precio del productor + costo del transporte + póliza de importación + almacenaje + impuestos + % de utilidad.

No obstante, como se puede ver reflejado, la empresa trabaja con base en sus costos indirectos que son los que intervienen en la generación de su servicio para con los clientes, pero que no contribuyen directamente. Ejemplos: los impuestos y los sueldos de los empleados. Sin embargo, se tienen que tomar en cuenta los costos fijos y variables con los que cuenta la empresa, entendiéndose por costos fijos aquellos que se mantienen a través del tiempo y que son totalmente independientes de actividad y utilización de equipo. En cambio los variables son aquellos que fluctúan o varían a través del tiempo directamente del volumen de unidades producidas.

De acuerdo con todo esto se puede sacar una relación de costos de la empresa, la se apreciara mejor por medio de un punto de equilibrio. (Ver anexo 2. Punto de equilibrio). Entendiéndose como punto de equilibrio como un método que se utiliza para comparar la relación que existe entre el volumen de ventas y los costos operacionales de la empresa y donde la empresa no presenta pérdidas ni ganancias.

El punto de equilibrio se deriva de lo siguiente:

$$IT = CT$$

$$P.U = C.F + C.V.U$$

$$P.U - C.V.U = C.F.$$

$$U ( P - C.V.) = C.F.$$

$$\text{Unidades producidas (U)} = \frac{C.F.}{P.V - C.V.}$$

$$\text{Monto de ventas (Q)} = \frac{CF}{\frac{1- C.V.}{P.V.}}$$

IT = Ingresos Totales      C.F. = Costos Fijos  
CT = Costos Totales      C.V. = Costos Variables  
P.U. = Precio Unitario    C.V.U. = Costos Variables Unitarios.

#### **2.4.7.3.6 Recursos financieros y limitantes**

Los recursos financieros de la empresa es el capital propio de la misma, el cual está compuesto por: caja y bancos, inventarios y cuentas por cobrar.

Otro recurso financiero con que cuenta la empresa fue la adquisición de un bien inmueble para fabricación de nuevas bodegas a largo plazo.

No obstante, todos estos recursos financieros ayudarán a la empresa a tener un mejor desarrollo a un nivel altamente competitivo, siempre y cuando se logre administrar bien cada uno de los recursos con que cuenta actualmente.

El objetivo de los recursos financieros es darle el soporte necesario a la empresa en tiempo de crisis, como la que se está viviendo actualmente en Guatemala y en el cual garantice su éxito y su supervivencia en el mercado.

Ahora bien, dentro de las limitantes con que cuenta está: capital propio no disponible y pagos a proveedores.

Estas limitantes como la palabra lo indica restringe secuencialmente el desarrollo de la empresa, ya que si se contara con un buen capital propio de respaldo la empresa invertiría en adquirir más productos el cual le generaría más utilidades, en contraparte con el pago a proveedores esto se puede solucionar por medio de la adquisición de una carta de crédito con el banco a un plazo de 120 días, el cual le ayudaría a la empresa a recuperar su capital para cumplir con el pago de sus obligaciones con los proveedores que tiene en el extranjero. Sin embargo, la empresa tendrá que administrar correctamente sus recursos para fortalecer su liderazgo en el mercado y que le permite subsistir y mantenerse por mucho tiempo.

#### **2.4.7.3.7 Análisis de fortalezas y debilidades**

En esta parte del capítulo se trata de conocer las fortalezas con que cuenta la empresa en su entorno interno, en relación con el desarrollo del negocio, así como también las debilidades que presenta.

Las fortalezas y debilidades (análisis interno) son por lo general semblantes positivos referente al entorno en el cual se mueven los negocios de la empresa, que limitan de alguna manera la sostenibilidad del negocio e intervienen siempre como una tendencia, es decir, se recrean en cierta forma a futuro.

Algunos aspectos en las fortalezas pueden ser:

- Personal calificado.
- Conocimiento del mercado guatemalteco en productos médicos quirúrgicos.
- Relaciones laborales estables dentro de la compañía.
- Nuevas estrategias de promoción y publicidad.
- Posicionamiento de la empresa.

Ahora bien, los aspectos a considerar en las debilidades pueden ser:

- Altos costos laborales.
- Resistencia al cambio.
- Lentitud en la innovación.
- Libre oferta y demanda de los productos.
- Sistemas de gestión no implementados (calidad, salud ocupacional).

Con base en el análisis de las fortalezas y debilidades se podrán implementar nuevas estrategias para la empresa que le permitan mejorar aun sus puntos fuertes y fortalecer sus puntos débiles.

Estas nuevas estrategias le ayudarán aun más a tener una importante relevancia como factor de diferenciación de la competencia y una mejor satisfacción por parte de sus clientes por medio de prestar un mejor y adecuado servicio.

No obstante, esto se podrá dar si la empresa mantiene un contacto permanente con la fuerza de ventas, reuniones periódicas entre clientes y proveedores, investigaciones de mercado a posibles clientes potenciales y la distribución de encuestas entre los clientes, para formar un criterio de qué es lo que quieren y qué es lo que buscan y necesitan.

En el futuro la empresa tendrá que evaluar periódicamente sus fortalezas y sus debilidades, para poder enfrentar los retos que la globalización impone junto con la apertura de nuevos mercados para el sector de productos médicos quirúrgicos en Guatemala, el cual se vuelve competitivo cada vez más, debido a la difícil situación económica por la cual atraviesa el país en estos momentos.

### **3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

En la propuesta del plan estratégico se busca crear un instrumento de acción que le permita a la empresa tener una visión consensuada de la organización a largo plazo.

Dicha propuesta pretende articular en la empresa sus lineamientos y aspiraciones compartidas con el personal, que guíen las políticas de la compañía y superen los cambios de administración. Es por tal razón que es importante elaborar un plan estratégico que le permita enfrentarse a los cambios y retos que la globalización impone día con día.

El plan estratégico le permitirá a la empresa tener objetivos precisos, con metas claras y al mismo tiempo un compromiso ejecutivo de parte de su personal así como información actualizada de sus procesos internos y externos.

#### **3.1 Desarrollo de la filosofía de la empresa**

El desarrollo de la filosofía de la empresa se basa en la exposición de su misión. Ésta se divide en extender una formulación de los elementos que la constituyen y en la forma en que la compañía se distingue a sí misma y a quienes la integran y rodean, dando con ello forma a su ideología y percepción sobre su ocupación en el entorno empresarial.

Sin embargo, en el caso de la empresa a la cual se está analizando el desarrollo de su filosofía se basa en los preceptos que la misión, visión, valores y principios, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y reglas que se han ido mencionando a través de los anteriores capítulos y que en este capítulo en particular se hablará con mayor profundidad. No obstante, todos estos elementos que se mencionan anteriormente han jugado un papel importante en el crecimiento y desarrollo de la empresa hasta hoy en día, ya que de ellos se han podido formular los planes que le han permitido a la empresa mantenerse y ser competitiva con el resto de las empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico. Es interesante observar que de estos elementos que se mencionan, la empresa ha logrado un desempeño excelente que ha sido capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes y recompensar el esfuerzo de sus empleados a lo largo de años de trabajo. Por último, cabe mencionar que todos estos los elementos que componen la filosofía de la empresa son importantes para la supervivencia de la misma, en un mundo tan competitivo como el de hoy.

### **3.1.1 Formulación de la visión**

La formulación de la visión de una empresa se basa en donde se quiere ver o ubicarse dentro de 5 y 10 años. Ésta debe ser concisa, creíble, medible, alcanzable, agresiva y desafiante de donde se deriva este pequeño y breve concepto.

Esta etapa conlleva a una visualización de lo que una compañía quiere llegar hacer en el futuro para enfrentarse a los nuevos retos que la globalización impone día con día.



No obstante, todas las organizaciones que se dedican al negocio de la distribución de material médico quirúrgico en Guatemala tienen que definir su visión para conquistar posiciones competitivas dentro del mercado guatemalteco.

En el caso de la empresa, la visión es un paso que le conducirá a examinar su estructura interna hacia donde quiere llegar a un largo plazo, para crear y fortalecer una identidad e imagen corporativa sólida y estable en el futuro.

Por lo tanto, a partir de la descripción de lo que fue la visión y de su concepto, la visión de la empresa quedo formulada de la siguiente forma

#### Visión

Expandirse a nivel nacional como una de las mejores empresas de servicio en el área de salud en un plazo de 10 años, dándole auge a las necesidades de nuestros clientes, mediante una relación estable y duradera.

### **3.1.2 Formulación de la misión**

Toda empresa desde su fundación debe desarrollar la misión o el propósito al cual quiere dirigirse, sea cual sea el negocio donde se quiera encaminar. Hoy en día, muchas de las empresas en Guatemala y sobretodo aquellas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico no saben a que se dedican, si simplemente a ofrecer un servicio o vender sus productos. En un mercado tan competitivo como el actual, esto ya no es suficiente; hay que hacer mercadeo, distribuir variedad y calidad de productos, ofrecer buenos precios, conveniencia y lealtad y sobretodo ofrecer confiabilidad del producto que se está vendiendo para lograr satisfacer las necesidades de los clientes. A continuación se proporcionará una breve y pequeña definición de lo que es la misión y cual es la misión de la empresa que se está analizando.

La misión es la razón de ser de una empresa, es decir, a qué se dedica y cuál es la función básica dentro de la misma y al mismo tiempo abarca todas las acciones y decisiones de una organización.

Entonces partiendo de esta definición y de algunos lineamientos que la comprenden como: principios, creencias y valores de una compañía que en este caso va a estar orientada a los clientes que consumen productos médicos quirúrgicos desechables en Guatemala, la misión de la empresa quedó plasmada de la siguiente forma

#### Misión

Distribuir productos de calidad para la salud de las personas, mediante un buen servicio, con un excelente precio a nivel nacional. Contribuyendo con esto al mejoramiento de la salud Guatemalteca en general.

### **3.1.3 Formulación de los valores y principios**

Los valores y principios de la empresa están formulados de acuerdo a su cultura organizacional. Sin embargo, algunos de estos valores y principios están sustentados mediante su filosofía empresarial.

No obstante, dichos valores y principios se desarrollaron paulatinamente a medida que la empresa iba creciendo internamente poco a poco a través de los años sobre el entorno que la rodea.

Sin embargo, debido a los factores que la rodean la empresa se vio obligada a formular dichos valores y principios como parte de su filosofía empresarial para lograr identificar qué es lo que la distinguía de las demás empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico en Guatemala.

Por consiguiente definió sus valores y principios; los cuales quedaron plenamente establecidos de la siguiente manera

**Compromiso:** ofrecer un servicio de entrega de productos en tiempos mínimos, por eso establecemos nuestras prioridades sobre la base de las necesidades de nuestros clientes.

**Servicio:** cumplir de forma apropiada con las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos, favoreciendo con esto una relación continua y duradera.

**Honestidad:** se basa en el trato ético y profesional con las personas, reconociéndolas como el principal valor universal en las relaciones personales, laborales y comerciales de la empresa.

**Respeto:** conocer el valor propio de las personas que contribuyen al desarrollo de la empresa para lograr que se comprometan con un propósito más elevado en sus vidas.

**Responsabilidad:** cumplir con las tareas que se han asignado y permanecer fiel a los objetivos de la empresa, para llevarlos a cabo con integridad y sentido propio.

**Cooperación:** alcanzar los objetivos mediante un esfuerzo colectivo por parte de todos para lograr cumplir con los planes trazados por la organización.

**Calidad:** realizar el trabajo bien y a tiempo en una forma efectiva para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **3.1.4 Plan de divulgación y capacitación al personal**

El plan de divulgación y capacitación al personal se llevará a cabo mediante las diferentes formas que existen para lograr integrar al personal de la empresa de forma verbal y escrita (Ver figura 6. Hoja de actividades). Dentro de estas formas cabe mencionar las siguientes:

- Reuniones periódicas con los empleados de la empresa una vez por semana.
- Circulares para cambios previos en cuanto a nuevas estrategias de la empresa.
- Reportes a la oficina por parte de los vendedores de los lugares que se visitaron durante el día.
- Otorgarles a los vendedores cursos de capacitación de ventas semestralmente en los diferentes instituciones que brindan este tipo de enseñanza.
- Elaborar planes de carácter simple para los objetivos escogidos por los vendedores.
- Elaborar una red de actividades que muestre la interrelación de precedencias de las visitas periódicas realizadas a los clientes.
- Realizar un taller de planificación en grupo para determinar los productos de mayor y menor rotación dentro de la empresa para poder formular nuevas estrategias de ventas y precios para los clientes.

**Figura 6. Hoja de actividades**

ACTIVIDADES	PROCEDENCIA	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE	OBSERVACIONES

### **3.1.5 Metodología de divulgación y capacitación**

Dentro de esta metodología se contempla diferentes actividades para motivar al personal de la empresa tales como

- Seminario de divulgación: tiene como objetivo principal motivar al personal de la empresa, mostrándoles la evolución y el crecimiento de la misma.
- Realización de talleres cuyo principal objetivo es que el personal aprenda a manejar herramientas básicas gerenciales que les permita optimizar su tiempo de trabajo.
- Capacitación al personal operativo, esto le ayudará a la empresa a darle una ayuda logística a sus empleados, mediante la realización de sus talleres quienes estarán a cargo de personas especializadas en diferentes áreas donde se tenga alguna deficiencia.

#### **3.1.5.1 Preparación**

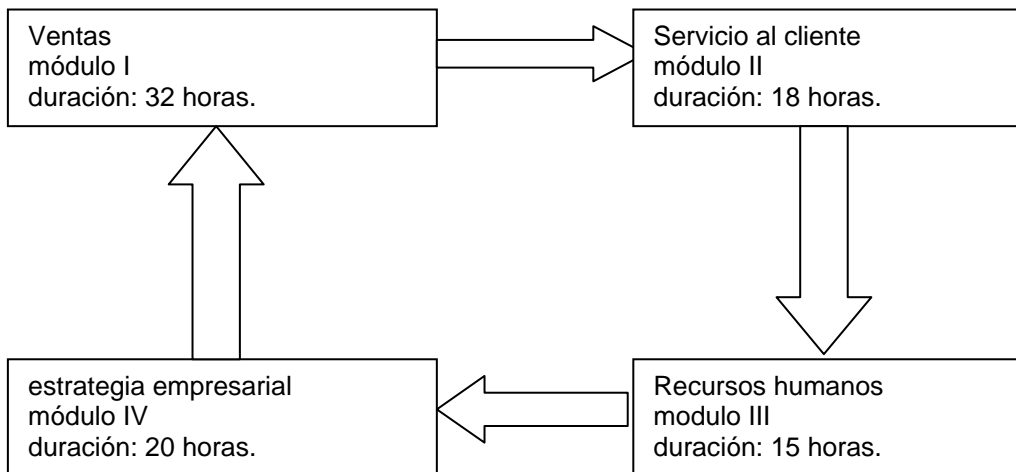
La preparación sobre los planes que tendrá la empresa para capacitar a su personal van de acorde a un proceso de aprendizaje y en particular a las actividades que ésta pueda desarrollar a un corto plazo para ayudar a que los empleados puedan ejercer de una manera mejor sus labores dentro de la empresa. No obstante, antes de preparar los planes para la capacitación de los empleados se necesita hacer primero un inventario de personal, para saber con que personal cuenta la empresa actualmente y cuales son sus debilidades que se deben reforzar. (Ver figura 11. Modelo inventario de personal).

Sin embargo, cabe mencionar que un inventario de personal es una inspección sistemática, que describe la educación, profesión, intereses de superación y habilidades especiales del trabajador con que cuenta la compañía en un momento determinado, para poder evaluar las funciones de desempeño del personal dentro de la empresa. En la actualidad la empresa cuenta con la ayuda de estos registros para conocer las necesidades individuales de cada uno de los empleados y de esta manera poderles brindar la capacitación y el adiestramiento necesario que les permita mejorar su desempeño empresarial interna y externamente. Para esto la empresa hará un análisis de necesidades de capacitación el cual consistirá en: desempeño, brecha, análisis y método de capacitación. el desempeño se refiere a las ventas requeridas por mes; la brecha será la diferencia entre las ventas requeridas y las ventas reales; el análisis es el desarrollo organizacional y el método de capacitación es la elaboración de pronósticos.

#### **3.1.5.2 Planificación**

La planificación consistirá en el tiempo que se tardará la empresa en brindarle la capacitación y el adiestramiento necesario a los empleados para que éstos logren obtener un mejor desempeño laboral dentro de la misma. Obviamente esto se verá reflejado mediante un esquema tradicional del análisis de necesidades de capacitación que la empresa tiene en este momento, el cual quedaría de la siguiente forma

**Figura 7. Flujograma de planificación para el personal de la empresa**



Este análisis le permitirá a la empresa conocer las debilidades de los empleados y brindarles la capacitación necesaria por medio de módulos de capacitación que brindan los centros de enseñanza empresariales en Guatemala y el cual al ser aprovechado al máximo mejorará el desempeño del personal y por ende el rendimiento de la empresa, el cual le permitirá estar a la vanguardia de las demás empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico en Guatemala.

### **3.1.5.3 Estructuras de transición**

Las estructuras de transición de la empresa serán aquellas en las cuales los trabajadores logren completar los planes que la organización ha propuesto y lo que el asesor quiere que se desarrolle dentro de la misma, por medio de la capacitación que se le ha brindado al personal.



No obstante, el seguimiento de los planes lo tienen que realizar los empleados ya que ellos son los que saben concretamente donde están y hacia donde quieren ir. Estas estructuras de transición reflejarán la trayectoria de los empleados dentro de la empresa. Quedando claro, que las transiciones representan las condiciones lógicas necesarias para que finalice la acción o acciones asociadas a una etapa y se inicien las de la etapa o etapas inmediatamente consecutivas.

Sin embargo, si las transiciones se llevan a cabo con capacidad, a lo largo la empresa se ahorrará tiempo e impedirá que los empleados cometan errores costosos; esto beneficiará a todos: gerente general, empleados y empresa.

El objetivo principal será lograr que los empleados mediante la capacitación que se les brindó logren mejorar su habilidades empresariales y desarrollen una comprensión integral de la planificación y el desarrollo estratégico de ventas. Estas estructuras permiten tanto a los empleados como al asesor comprender las siguientes etapas de transición.

Las estructuras de transición pueden ser de mucho valor si satisfacen una necesidad de capacitación y si se planean detalladamente.

#### **3.1.5.4 Ejecución**

La ejecución consiste en realizar lo que los empleados desarrollaron en las estructuras de transición programadas a hacerse en determinado período de tiempo.

La realización de los programas constituye una acción dirigida a fomentar el contacto con la realidad empresarial, impulsando el futuro ejercicio profesional y la potencial inserción laboral.

No obstante, cabe mencionar que para ello, se llevan a cabo diferentes acciones, como la demostración y difusión de las ventajas que suponen las estructuras de transición que los empleados hayan realizado. Además, si la empresa está decidida a realizar una renovación informática o a iniciar una nueva línea de negocio utilizando Internet, se trabajará con ella en todo el proceso, desde el diseño del proyecto hasta su implementación y realización.

A través de la ejecución, se ayudará a la empresa a identificar, clasificar y medir sus elementos intangibles (conocimiento, nivel de satisfacción de los empleados, su formación, nivel de fidelidad de los clientes, sistemas de información de la empresa, etc.) y a definir dónde quiere llegar con esos indicadores.

Una vez identificado su capital humano y la estrategia futura, se inicia el proyecto de mejora para la gestión de recursos intangibles que ayudará a la empresa a alcanzar los indicadores marcados en las estructuras de transición.

### **3.2 Fijación de objetivos a largo plazo y formulación de premisas**

La fijación de objetivos a largo plazo y la formulación de premisas van orientadas a su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Estos objetivos tienen que ser claros, medibles y alcanzables sobre todas las cosas, sin embargo, las premisas no son más que las condiciones previstas en que operarán los planes, éstas incluyen supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras de la empresa que puedan afectar las condiciones de dichos planes.

Un punto importante para lograr el éxito es mediante los objetivos y también que el personal tenga una actitud adecuada para atender y aceptar los cambios que puedan ocurrir en el futuro, es por tal razón que los objetivos tienen que ser claros, medibles y alcanzables.

### **3.2.1 Definición del plazo para desarrollar la planeación estratégica**

El plazo para desarrollar la planeación estratégica comprenderá tres etapas, las cuales son: fijación de metas u objetivos, capacitación al personal para lograr alcanzar esas metas propuestas y la ejecución del plan estratégico de la empresa. En la fijación de metas u objetivos, la empresa reunirá a su personal para desarrollarlos los mismos, obviamente estarán enfocados a las ventas, participación en el mercado, servicio al cliente, adquisición de nuevas líneas de productos especializados para hospitales privados y unidades asistenciales en todo el país, alianzas estratégicas con empresas similares a ellas, adquisición de créditos con los demás proveedores en el extranjero y la exportación de algunos productos a los países que conforman la región centroamericana.

La capacitación al personal se logrará mediante un convenio con la Cámara de comercio de Guatemala, el cual pueda brindar capacitación al personal mediante cursos, seminarios y talleres por precios cómodos a nivel corporativo. La ejecución del plan estratégico se llevará a cabo una vez el personal de la empresa, esté totalmente capacitado. Mediante los conocimientos adquiridos por los cursos, seminarios y talleres, el personal tendrá la capacidad de poner en marcha dicho plan estratégico en el mercado meta u objetivo de la empresa así como explorar nuevos mercados potenciales para la compañía que puedan proporcionar los ingresos requeridos y estimados, establecidos en el plan estratégico.

### **3.2.2 Fijar objetivos a largo plazo**

Los objetivos los podemos definir como los resultados deseados a los cuales la empresa pretende llegar por medio del cumplimiento de su misión. Largo plazo significa un año o más de un año. Los objetivos en una empresa son de suma importancia porque estimulan al personal a alcanzar las metas, muestran prioridades, ayudan a la evaluación y permiten realizar las funciones gerenciales dentro de la empresa tales como: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con eficacia las metas propuestas por la organización. por otra parte, los objetivos deben ser: desafiantes, medibles, alcanzables, consistentes , razonables y claros. Por lo tanto, los objetivos de la empresa a largo plazo son lograr que sus ventas anuales aumenten cada año en un 5% y por ende conseguir una mejor participación en el mercado mediante nuevas estrategias de mercadeo. Además de establecerse como una de las empresas que brinda el mejor servicio de entrega rápida de material médico a nivel nacional.

Cada uno de estos objetivos lograrán a largo plazo obtener un rendimiento incremental sobre la compañía, no obstante, a veces es más difícil encaminar estos objetivos en términos verificables sobre todo hacia el personal de la empresa, ya que a todo empleado se le evalúa por medio de los resultados obtenidos mediante su desempeño laboral. Se pretende que con los objetivos planteados, se logre mejorar hasta en un 12% el rendimiento de la compañía, gracias a la planificación orientada a resultados. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que dichos objetivos tienen que tener la característica básicas al puesto que desempeñan los empleados, para que lleguen a lograr sus metas y por ende las metas de la organización.

Una parte fundamental de los objetivos de la empresa es demostrar los aspectos motivacionales de la existencia de metas claras.

### 3.2.3 Formular premisas

Antes de continuar con la formulación de premisas, definirá el concepto de premisa, el cual es el antecedente del raciocinio, que da lugar a la conclusión del problema que se está analizando en ese momento, es decir son datos fijos obtenidos que servirán para la solución del mismo. En síntesis las premisas de la empresa se basarán en supuestos acerca de las condiciones en las que los planes de la compañía serán puestos en práctica. Como por ejemplo: ¿qué clase de mercados habrán de aquí a 5 años? ¿cuál será el volumen de ventas en 5 años? ¿cuáles serán los nuevos precios para en ese tiempo? ¿cuáles serán los productos que ofrecerán a los clientes en 5 años? ¿los costos de importación de dichos productos? ¿qué adelantos técnicos tendrá la empresa en ese tiempo?. Ahora bien, dándoles algunas de las posibles respuestas a estas premisas se puede estimar que de aquí a unos 5 años habrán muchas más empresas en la distribución de material médico en Guatemala, por lo que el mercado será aún más competitivo del que se vive hoy en día. Referente a las ventas obviamente se incrementarán a razón de un 5% anualmente debido a nuevas estrategias de mercadeo que se vayan implementando y ejecutando.

Los nuevos precios dependerán de cómo esté el quetzal referente al dólar por lo que no se sabe si estará más bajo o más alto, aunque la tendencia económica indica que pueda subir un poco más los productos nuevos que se puedan tener en 5 años serán especializados para las unidades de cuidados especiales en los hospitales del país, referente a los costos dependerá también de cómo esté el quetzal en ese tiempo frente al dólar, en cambio a los adelantos técnicos o tecnológicos la empresa pretende usar la tecnología necesaria que facilite a los clientes la adquisición de sus productos, mediante el pago en línea por Internet y por medio de un moderno sistema de administración de inventarios que permita decirle al cliente cuando debe ser reabastecido nuevamente.

### **3.3 Determinación de las estrategias**

La determinación de las estrategias se basa en el patrón de los objetivos de la empresa para conseguir las metas propuestas ya sea a corto, mediano o largo plazo, de tal modo que definan en qué clase de negocio está o quiere estar o qué clase de empresa es o quiere llegar a ser.

Por tal razón, en la nueva economía que es la nueva forma de hacer negocios por Internet, las estrategias de una empresa tienen que ser más competitivas, sin limitaciones de tiempo, ni lugar. Esto se hace con la finalidad de mantener una posición de liderazgo en el mercado local, en un entorno cada vez más competitivo, donde no existen restricciones para el ingreso de nuevos competidores locales en Guatemala y porque no decir internacionales.

#### **3.3.1 Estrategias a desarrollar**

Todas las empresas desean crecer y el caso de la empresa a la cual se está analizando no es la excepción, pero para poder lograrlo se necesitan grandes ideas, mucho trabajo y una buena estrategia. A continuación la empresa plantea cuatro estrategias de crecimiento que le permitirá a la compañía alcanzar sus metas.

### **3.3.1.1 Penetración de Mercado**

En la penetración de mercado la empresa enfocará sus objetivos en la búsqueda de nuevos mercados potenciales que les pueda brindar el rendimiento esperado, sin embargo, para conseguir una mejor introducción de sus productos en estos mercados potenciales, la compañía deberá ofrecerles a sus clientes beneficios extras en la compra de su producto, ya sea por un descuento ofrecido hacia ellos o por medio de un valor agregado como por ejemplo: el amarre de dos productos complementarios como lo es en el caso de la gasa simple esterilizada con jeringas descartables en cualesquiera de sus medidas.

### **3.3.1.2 Desarrollo de nuevos productos**

Esta estrategia consiste en introducir un producto totalmente nuevo y dirigirlo al mercado actual de la empresa. Esto se logrará mediante el desarrollo de nuevos productos que las fábricas proveedoras de material médico le otorguen a la empresa, haciéndolos llamativos al mercado que actualmente se dirige. Esta estrategia es recomendada a todas aquellas empresas que han logrado posicionar con éxito una marca en algún segmento de mercado específico, como lo es el caso de la empresa que se analiza. En el desarrollo de productos se explota el éxito y prestigio que tiene la empresa con la marca de otros productos y se utiliza para presentarle a los mismos clientes algo nuevo.

### **3.3.1.3 Diversificación de productos**

Esta estrategia es la más difícil de todas, ya que se fundamenta en atacar un mercado totalmente diferente al cual se dirige la empresa actualmente con un producto totalmente nuevo.



En el caso de la empresa, esto se alcanzará diciéndole a los fabricantes en el extranjero que desarrollen nuevos productos que utilicen la misma tecnología y características de producción a los productos actuales que se están ofreciendo en el mercado, productos complementarios o productos totalmente distintos como por ejemplo: fabricar un tipo de gasa que contenga cierta cantidad de alcohol etílico de 70° para evitarles a los clientes que compren el alcohol por aparte y con esto lograr reducir sus gastos. Esta, difícil y muy riesgosa estrategia, es recomendada a las empresas que simplemente detectan una oportunidad de mercado para ofrecer algo distinto a un mercado nuevo, en especial al sector hospitalario de Guatemala.

#### **3.3.1.4 Servicio al cliente**

Con el servicio al cliente la empresa pretende brindarle nuevos beneficios a sus clientes de una manera personalizada y a domicilio. Para esto la compañía tiene contemplado desarrollar tres bloques que son: la administración de los clientes por medio de una base de datos, la administración de quejas y el servicio post-venta. La administración de clientes por medio de una base datos contará con tres características fundamentales que son:

- Debe estar integrada.
- Debe ser organizada por los nombres de los clientes
- Se debe tener acceso a ella mediante cualquier criterio.

Esto le ayudará a la empresa mantener al día la información útil de sus clientes como por ejemplo:

- Datos personales.
- Datos financieros.
- Historial del cliente actual o potencial.

- Estado de crédito.
- Ocupación (profesional, empleado de oficina)
- Tipo de trabajo (empleado del estado o negocio propio).
- Persona que autoriza el crédito (es decir, persona que toma la última decisión).
- Detalle de los últimos envíos, quejas, reclamos, devoluciones, cambios, etc.
- Fecha de cada contacto y método utilizado para el contacto (teléfono, fax, correo, etc).
- Decisión de compra (porqué el cliente compró tal producto)

Ahora bien, la administración de quejas va ser una parte fundamental de la empresa, ya que será esencial para poderles brindar a los clientes un buen servicio y por ende la satisfacción por la compra de sus productos. Por lo cual le ayudará a la compañía a identificar sus puntos débiles en su sistema de administración al cliente y de esta forma corregirlos. Con esto se pretende crear clientes actuales y potenciales más leales a la empresa con el cual se obtendrá una mayor ventaja competitiva sobre la competencia. La empresa llevará a cabo esta administración de quejas por medio de:

- Encuestas: estas proporcionarán a la empresa conocer la insatisfacción de los clientes y cualquiera de sus problemas.
- Tarjetas de Retroalimentación: esto consiste en que a cada cliente que visite la empresa, se le otorgará una tarjeta de retroalimentación inmediatamente después de la compra, para que la deposite en el buzón de quejas y al final de la jornada laboral la empresa obtenga una retroalimentación inmediata de ese cliente.

- Línea de atención al cliente: la empresa propondrá autorizar una línea dedicada de llamada gratis para quejas, asesoría y consultas para sus clientes acerca del producto que se le vendió. Con esto la compañía estimulará la atención del cliente a comprarles más por el servicio brindado.

Con la administración de quejas, la empresa sabrá en determinado momento el por qué un cliente los abandonó o simplemente por qué se cambió con la competencia. A continuación se presentan algunos casos por los cuales los clientes abandonan una empresa o cambian de proveedores

- El cliente se cambió de domicilio.
- El cliente desarrolló una buena relación con otra empresa.
- Encontró el producto más favorable en otro lugar.
- No estaba satisfecho con el producto o servicio.
- Abandonó por falta de contacto, indiferencia o la actitud del proveedor.

### **3.3.1.5 El servicio post-venta**

El servicio post-venta de la empresa consistirá en brindarles a los clientes un servicio extra después de haber realizada la venta inmediatamente o a los días de que el cliente haya adquirido el producto. Con esto la compañía establecerá una relación empresa-cliente brindándoles a ellos un ambiente de seguridad y confiabilidad para sus compras y al mismo tiempo creándoles lealtad para la empresa. No obstante, hay que hacerles ver a los clientes la promesa básica de los productos que ellos compran que no es ni más ni menos, que el beneficio central donde se sienta el producto, como por ejemplo: Le Roy Líder en vendajes. Lo que explica que cuando un cliente se refiera al producto de esa marca comprará calidad y satisfacción en vendas elásticas en cualesquiera de las diferentes medidas que existen en el mercado guatemalteco.

### **3.3.2 Desarrollo, selección y candelarización de proyectos**

En esta parte del capítulo, se seleccionará la estrategia a desarrollar como proyecto a partir del próximo año en la empresa, mediante su candelarización. (Ver tabla III. Candelarización del proyecto).

La empresa ha seleccionado la estrategia de servicio al cliente como su proyecto a largo plazo, debido a que es la única estrategia con la que no cuenta actualmente. No obstante, esta estrategia tiene una fuerte relación con las demás que se han desarrollado dentro de la compañía, ya que representa la identificación de su misión y los objetivos de la organización.

El proceso de desarrollo de esta estrategia deberá ser dinámico y continuo, ya que si existiera un cambio por parte de uno o más de sus componentes básicos, éste afectaría en parte la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

Con base en lo anterior, la empresa pretende aumentar el nivel de operaciones de la misma, mediante un buen servicio al cliente.

La estrategia seleccionada por la empresa debe estar en función de:

- Sus procesos globales
- Su ambiente empresarial general
- La competencia
- Objetivos corporativos de la compañía

Algunos de los criterios mercadológicos por los cuales se seleccionó esta estrategia son: su eficiencia, ya que con limitación los recursos escasos con que cuenta la empresa y la otra sería su eficacia porque indica que tan bien la empresa puede cumplir con los criterios específicos con que cuenta para el servicio al cliente. Lo que si es cierto es que esta estrategia permitirá involucrar más de una estrategia de mercado.

Actualmente, las empresas en Guatemala que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico, cuentan con un ineficiente servicio al cliente, el cual las hace vulnerables contra las empresas de la competencia que sí lo brinda. Sin embargo, la empresa a la cual se está analizando, utiliza una variedad de estrategias, de acuerdo a las diferentes situaciones que se le presenta, pero no las documenta.

Para que esta estrategia se pueda realizar y funcione, se necesita contar con todo el soporte y conocimiento de la compañía en todas sus dimensiones y principalmente con la colaboración de su personal ya sea desde la alta gerencia hasta el nivel operativo y de servicio de la misma. Sin embargo, para que la empresa tome una decisión de desarrollo de la estrategia al servicio al cliente, es fundamental que antes haga un análisis multidisciplinario de diferentes empresas que utilizan este tipo de estrategia en Guatemala, especialmente a todas aquellas empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico. El hecho de que la empresa realice antes este tipo de análisis no implica que no tenga ningún riesgo, no obstante, el futuro es siempre incierto y por esta razón de cualquier modo se tendrá que arriesgar si quiere tener éxito.

### **3.3.3 Preparación de programas, actividades, planes a corto plazo y presupuesto**

Para la preparación de programas la empresa pretende implementar un boletín electrónico para sus clientes, ya que al tener un boletín electrónico por suscripción voluntaria le permitirá establecer una presencia efectiva en la red y no hay nada más valioso para su negocio que tener una publicación que es distribuida cada semana, cada quincena o cada mes. (Ver figura 8. Boletín electrónico).

El sitio web mantiene la audiencia día a día de los clientes, los boletines electrónicos al igual que una revista de suscripción tienden a desarrollar una comunidad de suscriptores estable, homogénea y creciente. Con esto los clientes se suscriben a la publicación y si la empresa hace un buen trabajo, estos estarán esperando la siguiente edición con expectativa. Mientras más antiguo es un suscriptor, más integrado está en la comunidad y más identificado se siente con la misma.

Se puede mencionar muchas ventajas de los boletines electrónicos, pero destacan las siguientes

- Velocidad y confiabilidad en la entrega
- Cualquier persona (o empresa) sin distinción de tamaños o capitales puede editar su propio boletín con un verdadero alcance global.
- Sus costos operativos tienden a cero, ya que básicamente dependen de la calidad e idoneidad de su autor o editor y del tiempo que éste invierte en redactarlo
- Son fáciles de construir, distribuir y mantener
- Permitirá a la empresa dar a conocer, sus productos, sus servicios.
- Permite generar la confianza y credibilidad necesarias para que los clientes estimen su capacidad de consumo hacia sus productos
- Facilita la construcción de marca
- Le permitirá mostrar sus ventajas competitivas
- Le permitirá convertir clientes potenciales en consumidores
- Le permitirá fidelizar a sus clientes
- A diferencia del tráfico en la red, que puede ser cuantificado, pero se desconoce la identidad concreta de quién lo navega, en un boletín electrónico la base de clientes está perfectamente individualizada en cada número.
- Constituye una estrategia de respaldo a las labores de mercadeo de su sitio en la red.
- Le permite probar ofertas
- Le permite establecer relaciones duraderas con sus clientes actuales y potenciales.

Las comunicaciones con los clientes potenciales y clientes actuales son importantes en las labores de mercadeo y aquí radica el éxito de los boletines electrónicos. Dado que en la mayoría de los casos no conocerá personalmente a los clientes, necesita aprender a explotar al máximo las ventajas comerciales del correo electrónico, y específicamente de los boletines.

Nada en mercadeo se acerca al poder de los boletines electrónicos. La empresa no debe subestimar dicho poder y de no usar toda su potencialidad. Es cierto, existen muchas otras estrategias de mercadeo llamativas y poderosas, pero el correo-e siempre será la número uno.



**Figura 8. Suscríbese gratis a nuestro boletín electrónico para recibir ofertas de nuestros productos**

A continuación llene los espacios en blanco indicados, para formar parte de los suscriptores de la empresa.

Nombre y apellidos completos \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Marque con una “X” cada cuanto tiempo desea usted recibir las ofertas por medio de nuestro boletín

Semanalmente  Quincenalmente  Mensualmente

Marque con una “X” cuales de las marcas que distribuimos desearía recibir usted nuestras ofertas.

Le Roy  Mafer  Alimed  Brown Medical

Biomedical  Rx Textiles  Edigar  Intermedical

**Editor:** Alexander Mayorga  
[alex.mayorga@engineer.com](mailto:alex.mayorga@engineer.com)  
**Código Postal:** 01057.  
Guatemala, C.A.

En las actividades, la empresa aparte de enviar boletines electrónicos a sus clientes, también desarrollará algunos trifoliales con sus productos para que los vendedores en el momento de hacer contacto con los clientes tanto actuales como potenciales, tengan más información acerca de los productos que la empresa oferta en determinado tiempo, logrando con esto captar el interés de sus clientes y posicionando cada vez más la marca de la empresa, como su empresa preferida en productos médicos quirúrgicos en Guatemala.

También pretende otorgar catálogos a sus clientes personalmente con la opción de descargarlos en línea por medio de su página en la red en el Internet. Aparte de brindarles a sus clientes trifoliales y catálogos la empresa mediante la capacitación y adiestramiento que le brindará a sus empleados, se encargará de que éstos en particular les den el soporte necesario a los clientes a la hora de la compra de sus productos, explicándoles las ventajas y desventajas del mismo, así como mostrándoles alternativas de productos complementarios y sustitutos en un dado caso que los clientes, estén totalmente posicionados con una sola marca de producto.

Con esto la empresa logrará una ventaja competitiva sobre la competencia, de tal forma que logre captar la mayor parte de los clientes y por ende obtener una mayor participación en el mercado con los productos que se distribuyen en Guatemala, tanto en el sector público como en el privado, a lo que hospitales y unidades asistenciales en el país se refiere.

En general, es conveniente que la empresa opte por medio de estas actividades una posición clara de lo que en realidad desea hacer, ya que con esto decidirá si quiere participar en un mercado amplio o estrecho, ya sea para utilizar una estrategia de costos reducidos o una estrategia para un producto o servicio diferenciado, que logre captar el mayor número de clientes de la competencia, ya que por ejemplo por medio de la diferenciación de sus productos o servicios la empresa logrará aumentar sus utilidades a fin de cada período.

Dentro de los planes a corto plazo la empresa desarrollará nuevas ofertas de sus productos que están por vencerse ofreciéndolos a un buen precio, además, sorteará entre sus clientes productos de las diferentes marcas que distribuyen, como una manera de captar la atención de los mismos.

Otros planes que la compañía tiene documentados para implementar a corto plazo es darle una mayor rotación a sus inventarios y a sus cuentas por cobrar para recuperar el capital necesario que la haga invertir en productos especializados de mayor costo pero de mucha necesidad para las unidades asistenciales del país, logrando con esto aumentar sus utilidades hasta en un 5% de sus ventas y manteniendo el nivel actual de calidad y servicio para con todos sus clientes.

Un plan a corto plazo muy interesante que la empresa está por hacer es lograr una mejor comunicación con el personal de la misma, ya que esto servirá como estímulo a los empleados para lograr sus objetivos personales así como los objetivos organizacionales de la compañía, logrando con esto elevar la productividad del departamento de ventas.

El presupuesto para realizar dichos programas y actividades no representa ningún costo para la empresa, ya que como se indica anteriormente dentro de las ventajas de la puesta en marcha de un boletín electrónico los costos operativos del mismo tienden a cero, ya que depende de la creatividad del editor que los hace y los envía a los diferentes clientes que tiene registrados en su base de datos. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no representan ningún costo porque el boletín electrónico forma parte del pago que da por el servicio de Internet que le prestan, ya que la empresa cuenta con este servicio desde 1998 y la instalación costó Q 239.35 con un pago mensual de Q 292.29.

No obstante, hay que agregar también el costo que significó el desarrollo e implementación de su página en la red para tener presencia en el Internet el cual fue de Q 1,000.00 con pagos mensuales de Q 400.00 lo que representa un costo total mensual de servicio de Internet más la página presencia de la página en la red de Q 692.29 que está dentro del presupuesto de la empresa destinado mensualmente. Por lo que el boletín electrónico es un valor agregado que la empresa les da a sus clientes para mayor satisfacción de los mismos.

### **3.3.4 Implementación de estrategias**

Seleccionadas las estrategias que la empresa pretende implementar, se procede a su instrumentación, la cual se refiere a incluirlas a los planes, programas, actividades y políticas que la empresa tiene. (Ver figura 11. implementación de estrategias). Además, debe de darse el seguimiento necesario por medio de un reporte de control.

Para ser eficaz, las estrategias que la empresa pretende implementar deben de trascender una sola asignación de sus recursos y alcanzar los objetivos organizacionales que la compañía desea obtener a largo plazo.

Sin embargo, para clarificar dichas estrategias y dotarlas de un significado es preciso trascender obviedades, como la de lograr la excelencia.

El grado con que éstas se midan dependerán del nivel de jerarquía de los objetivos que la organización quiera alcanzar.

De esta argumentación depende claramente que la planeación estratégica debe integrarse al proceso administrativo total de la empresa para obtener las utilidades deseadas y lograr convertir la empresa en una rentable, sólida y duradera, lo cual le permitirá mantenerse en el mercado, captando más clientes y logrando una mejor participación con sus productos y servicios.



## **4. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Con el seguimiento y control en los planes de la organización se busca realizar diferentes revisiones a los sistemas y procedimientos administrativos dentro de la empresa, con el fin de evaluar y llevar un mejor control de la misma.

No obstante, también se busca detectar los puntos débiles a nivel administrativo y operativo, aleccionando al personal para llevar a cabo las mejoras necesarias y de este modo cumplir con el objetivo pretendido de un correcto funcionamiento administrativo y operacional y de un mejor control interno adecuado.

Por lo tanto, todo esto ayudará a la empresa a tener una mejor solidez en sus planes de acción y de esta forma mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores locales en el sector farmacéutico o en la distribución de material médico quirúrgico en Guatemala.

### **4.1 Formatos**

Los formatos son herramientas básicas con esquemas pre-determinados que ayudan a documentar de una manera estructurada la información en general. (Ver figura 9. Formato de control de objetivos y estrategias).

En el caso de la empresa a la cual se está analizando, los formatos juegan un papel importante dentro de la misma, ya que con ellos se documenta toda la información necesaria para darle seguimiento a los objetivos y estrategias implementados por la organización. No obstante, la empresa pretende con los formatos integrar y formalizar todos aquellos objetivos y estrategias que le permitan ir desarrollando poco a poco su posición empresarial y al mismo tiempo mantener una ventaja competitiva sobre sus actuales competidores, en el mercado de distribución de material médico quirúrgico en Guatemala.

El objetivo principal de los formatos es tener la información estructurada de la empresa, de una manera clara y sencilla, la cual ayude a entender mejor el cómo están organizados sus objetivos y sus estrategias, para darle el seguimiento y control necesario para que éstas se cumplan y se mantengan.

Una característica de los formatos, es que pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades y expectativas que la empresa requiera en su momento, sin embargo, hay que tener definido con anterioridad que es lo que se quiere desarrollar para darle la forma adecuada de lo que se va a necesitar y así crear con ellos expedientes de consultas que nos ayuden a facilitar el trabajo, a la hora de consultarlos.



**Figura 9. Formato de control de objetivos y estrategias**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	FECHA	NIVEL ACTUAL	NIVEL DESEADO	COMENTA- RIOS

## **4.2 Revisiones de mejoras continuas**

Las revisiones de mejoras continuas son aquellas revisiones que se les hacen a las estrategias que la organización desarrolló e implementó para su seguimiento y control.

Para que la planeación sea exitosa, es necesario darle el seguimiento y control necesario a todas aquellas estrategias que se formularon desde el principio, para llevarlas a cabo dentro del período estipulado.

En el caso de la empresa en estudio, dichas revisiones se harán periódicamente cada seis meses, según como esté su nivel actual y que es lo que se ha alcanzado hasta el momento, esto ayudará a la compañía a identificar aquellos puntos débiles que no se han tratado y que se puedan reforzar a tiempo.

A continuación la empresa plantea la manera en que se harán las revisiones a sus estrategias

- Comunicando dichas estrategias a todos los niveles operativos de la empresa responsables de la toma de decisiones. Con esto lo que se pretende es que la empresa tenga una comunicación más fluida con su personal sobre las estrategias diseñadas para obtener una ventaja competitiva en el mercado.
- Formando un entorno empresarial que impulse a la planeación. Esto ayudará a la compañía a incrementar con esmero las estrategias y promover todos los esfuerzos necesarios para instrumentarlas.

- Verificando que los planes de la organización ayuden a los objetivos y estrategias primordiales para la toma de decisiones. En el caso de las estrategias que la empresa diseñó, la revisión de que se cumplan es importante para la compañía, ya que de eso depende su supervivencia en el mercado. No obstante, se propone que éstas sean verificadas por el gerente administrativo y el gerente de mercadeo y ventas de la compañía para que se logren tomar decisiones adecuadas y acertadas que le permita obtener una mejor participación en el mercado y por ende subir su nivel de ventas.
- Persistiendo constantemente en la planeación e implementación de las estrategias. Este proceso ayuda al personal de la organización a garantizar el aprendizaje continuo de planificación mediante la constante comunicación entre la gerencia y el nivel operativo de la empresa. Sin embargo, si no se toman las medidas necesarias para hacer funcionar la planeación de estrategias esta fallará y tendrá repercusiones en su participación de mercado y por ende en su niveles de ventas, ya que esto constituye un modelo ideal para crear actitudes positivas de planeación a los empleados de la empresa.
- Adecuando una estructura empresarial a las necesidades de planeación. Esto pretende crear una estructura organizacional dentro de la empresa, que ayude al personal que ocupa puestos claves dentro del mismo, a tomar iniciativas de cambio a la hora de que una estrategia de crecimiento de venta no funcione en la empresa.

- Revisando periódicamente las estrategias. La empresa al revisar periódicamente las estrategias, sabrá en que condiciones se encuentra actualmente tanto referente a su participación en el mercado como en sus ventas. Lo que se busca con todo esto es nuevas oportunidades y amenazas y la reestructuración de sus fortalezas y debilidades internas. En otras palabras, los cambios inesperados pueden darse a causa de un surgimiento de nuevos factores, lo que obliga la necesidad de una revisión periódica a las estrategias.

### **4.3 Preparar planes de contingencia**

Con la preparación de los planes de contingencia la empresa estará prevenida de posibles sucesos que puedan afectar su entorno tanto a nivel interno como externo. (Ver tabla IV. Planes de contingencia).

Por otra parte, contingencia no es más que la posibilidad de que suceda alguna cosa o no, es por eso que hay que estar prevenido mediante planes que se puedan llevar a cabo inmediatamente, si un dado caso ocurriera algún suceso. Ejemplo de algún suceso puede ser una amenaza externa como el atentado terrorista ocurrido el 11 de septiembre de 2001 a las instalaciones del Centro Económico Financiero Mundial de Nueva York que provocó un colapso económico a nivel mundial y del cual aún no nos hemos recuperado todavía.

Tal vez la aportación más importante que pueden hacer los planes de contingencia a una compañía, es el desarrollo gradual de un proceso para reconocer y responder ante sucesos inesperados y con poca probabilidad de ocurrencia. La necesidad de crear planes de contingencia se debe al resultado de inexactitud de pronósticos estratégicos, por lo que para poder suavizar sucesos inesperados, la planeación estratégica toma en cuenta dichas contingencias y analiza a fondo sus posibles efectos.

Por consiguiente, los planes de contingencia simbolizan la preparación para efectuar una acción determinada cuando se presenta un evento, en el cual no se hizo planeación durante el proceso formal que realizó la empresa en la implementación de sus estrategias. Los planes de contingencia deben reflejar eventos o sucesos de urgencia y preveer opciones a corto plazo. La prevención debe estar enfocada a los parámetros financieros y de mercado o de cualquier otro parámetro cuantitativo que le permita a la empresa poder estar preparada y responder oportuna y efectivamente ante esos sucesos inesperados.

En el caso de las empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico en Guatemala, la mayoría en la actualidad no cuentan con algún plan específico de contingencia que les permitan estar preparadas para futuros eventos, por lo que su vulnerabilidad se hace evidente.

No obstante, la empresa a la cual se está analizando ha hecho hincapié en la formulación de sus planes de contingencia, integrándolos como una parte de su planeación estratégica para preveer sucesos inesperados que puedan ocurrir en cualquier momento de su ciclo de vida.

Las mayores incertidumbres en este tipo de negocios recaen en los factores económicos y de mercado, debido a que como empresas distribuidoras de material médico quirúrgico todo se basa en las importaciones y estas dependen del alza, reducción o estabilización que el dólar tenga en el sistema bancario guatemalteco.

Una parte fundamental de los planes de contingencia es que estos tienen que estar apoyados en los presupuestos de la empresa, por lo que se convierten en mecanismos que experimentan cuantitativamente las decisiones y acciones programadas de la compañía.

Por último conviene señalar que el diseño y desarrollo de los planes de contingencia es un proceso costoso de llevar a cabo, principalmente porque las decisiones estratégicas son tomadas a nivel gerencial y porque al mismo tiempo se toman con alta incertidumbre y con carácter personal; ya que éstas están afectadas por las actitudes y el comportamiento personal de quien las toma, en este caso el Gerente General de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. El principal enfoque de la planeación estratégica es orientar a las empresas de hoy entre lo que son ahora y lo que pretenden ser en el futuro con base en sus objetivos, sus estrategias y recursos con que cuenta para afrontar las crisis en un determinado momento de su ciclo de vida.
2. Una empresa de distribución de material médico quirúrgico en Guatemala se distingue por tres factores: calidad, precio y servicio. No obstante, estos son parámetros cualitativos y cuantitativos de mucha importancia para cualquier empresa que quiera competir en un mercado tan difícil como lo es la distribución de material médico en Guatemala.
3. Los recursos de la empresa tales como: humanos, financieros y físicos son los factores más importantes con que cuenta la organización para su negocio. Sin embargo, con alguno de ellos que falte, la empresa no trabaja y al no trabajar, obviamente deja de existir. Por lo tanto, debe haber un balance adecuado entre los mismos para que funcione como debe ser.
4. Paralelamente toda organización tiene oportunidades de crecimiento, pero también tienen riesgos. Por lo que la planeación estratégica ayuda a tomar las opciones apropiadas para conquistar el objetivo deseado, y que frecuentemente se relacionan con la función de mercadotecnia y dicho efecto se ve reflejado en los estados financieros.

5. Los factores mercadológicos juegan un papel importante dentro de las empresas, porque ayudan a seleccionar con éxito las estrategias y estas a la vez nos apoyan a posicionar nuestros productos en el mercado y a enfocar la imagen corporativa de la compañía a los clientes y público en general.
6. La planeación estratégica se respalda en aquellas organizaciones que tienen el deseo de crecer, de mantenerse en el mercado y de escudriñar las necesidades de sus clientes para luchar con base en parámetros cualitativos y cuantitativos definidos y que de alguna forma la empresa cuenta, pero lo más importante es tener la visión para hacerlo.
7. Dentro de algunas empresas que se entrevistaron y que se dedican a la distribución de material médico en Guatemala, el 50 % planea operativamente, el 35% utiliza la planeación estratégica para afrontar las crisis en un momento determinado de su ciclo de vida, el otro 15 % ha implementado algunos principios como análisis comparativo y servicio al cliente. No obstante, todas estas empresas en algún momento de sus operaciones han utilizado estrategias como armas para competir contra la competencia.



## RECOMENDACIONES

1. En la actualidad, las empresas que se dedican a la distribución de material médico quirúrgico, deben de contar con una asesoría que les facilite la integración de sus sistemas administrativos, a través de empresas especializadas que brindan este tipo de servicio; ya que algunas de ellas cuentan con asesorías financieras y de mercadeo, lo cual permitirá contar con los recursos necesarios para funcionar efectivamente.
2. La capacitación y el adiestramiento continuo para este tipo de empresas, deben ser herramientas fundamentales dentro de su organización, estas se realizan a través de cursos, seminarios, talleres y platicas, etc. Por lo cual estas herramientas les brindarán a los empleados una mayor capacidad de cambio dentro de la organización, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado y las ventas anuales.
3. Documentar las estrategias, los objetivos y los métodos a utilizar en la resolución de conflictos o problemas para poder afrontar las crisis en un determinado momento de su ciclo de vida.
4. La implementación de algunos principios como: análisis comparativo, servicio al cliente, calidad total, justo a tiempo o un sistema de control de inventarios, permitirá aumentar la productividad y de esa manera cumplir con las exigencias que el mercado y los clientes demandan en la actualidad.

5. Elaborar una buena estrategia de precios en la cual logren diferenciarlos de la competencia, no obstante, hay que tomar en cuenta, que hoy en día no basta con la reducción de precios en los productos, sino también hay que ofrecerles a los clientes un valor agregado por la compra de dicho producto; logrando con esto crearles cierta lealtad hacia la empresa.
  
6. Posicionar la marca de los productos de la empresa en la mente del consumidor ya que, es un elemento estratégico importante para cualquier organización, esto ayudará a colocar nuevos productos en la mente de los clientes potenciales así como en la mente del grupo objetivo donde se va a dirigir dicha estrategia.

## BIBLIOGRAFÍA


1. Baca Urbina, Gabriel. **Evaluación de proyectos**, 4a. edición. México: Mc Graw Hill. 2001.
2. Besley, Scott. , Brigham, Eugene F. **Fundamentos de administración financiera**, 12a. edición. México: Mc Graw Hill. 2001.
3. Ceja Gómez, Guillermo. **Planeación y organización de empresas**, 8a. edición. México: Mc Graw Hill. 2001.
4. **Código de Comercio de Guatemala**. Guatemala: s.p.i. 1990.
5. **Código de Trabajo**. Guatemala: s.p.i. 1993.
6. Cohen, Daniel. Asín, Enrique. **Sistemas de información para los negocios**, 3a. edición. México: Mc Graw Hill. 2000.
7. **Constitución Política de la República de Guatemala**. Guatemala: s.p.i. 2002.
8. Davis, Keith. , Newstrom, John W. **Comportamiento humano en el trabajo**, 11a. edición. México: Mc Graw Hill. 2003.
9. Dessler, Gary. **Administración de personal**, 6a. edición. México: Prentice Hall. 1996.
10. Ferrel, O. C. , Hartline, Michael D. , Lucas, George H. **Estrategia de marketing**, 2a. edición. México: Thomson Editores, S.A. 2002.
11. Fisher, John G. **Cómo superar a la competencia**. España: nuevos emprendedores. 2001.
12. Fisher, Roger. , Ertel, Danny. **Sí...¡de acuerdo! en la práctica**. Colombia: Editorial Norma. 1998.
13. Garrido, Jordi. **Cómo vender más en su tienda**, 3a. edición. España: Gestión 2000 S. A. 2001.
14. Garza Gutiérrez, Gustavo. **Justo a tiempo y calidad total**, 5a. edición. México: Ediciones Castillo. 2000.

15. Goodstein, Leonard D. , Nolan, Timothy M. , Pfeiffer, J. William. **Planeación estratégica aplicada**. Colombia: Mc Graw Hill. 2001.
16. Hellriegel, Don. , Slocum, John W. **Administración**, 7a. edición. México: Thomson Editores, S.A. 1998.
17. [http://www.data-red.com/diccionario/marketing\\_directo.htm](http://www.data-red.com/diccionario/marketing_directo.htm)
18. <http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp>
19. <http://www.emprender-en-aragon.es>
20. <http://www.igssgt.org>
21. <http://www.master-net.net>
22. <http://www.segeplan.gob.gt>
23. <http://www.sice.oas.org>
24. <http://www.sotosoto.com/ourcountry.html>
25. **Informe nacional de desarrollo humano**. Guatemala: s.p.i. 2002.
26. Jay, Ros. **Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes**. Colombia: Mc Graw Hill. 2000.
27. Koontz, Harold. , Weihrich, Heinz. **Administración una perspectiva global**, 11a. edición. México. 2002.
28. Kotler, Philip. **Dirección de mercadotecnia**, 8a. edición. México: Pearson Educación. 1996.
29. **La naturaleza de la administración estratégica**. Guatemala: s.p.i. 1999.
30. Luther, William M. **El plan de mercadeo**. Colombia: Editorial Norma. 1985.
31. Martínez Villegas, Fabián. **Planeación estratégica creativa**. México: Pac, S.A. de C.V. 2002.
32. Robbins, Stephen P. , Coulter, Mary. **Administración**, 5a. edición. México: Prentice Hall. 1996.

33. Rodríguez Flores, Mario Guillermo. **Aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa.** Guatemala: s.p.i. 1996.
34. Salazar Leytte, Jorge. **Cómo iniciar una pequeña empresa,** 2a. edición. México: Cecsá. 1999.
35. Schnarch Kirberg, Alejandro. **Nuevo producto,** 3a. edición. Colombia: Mc Graw Hill. 2002.
36. Spendolini, Michael J. **Benchmarking.** Colombia: Editorial Norma: 1994.
37. Stanton, William J. , Etzel, Michael J. , Walker, Bruce J. **Fundamentos de marketing,** 11a. edición. México: Mc Graw Hill. 2001.



Figura 10. Solicitud de una orden de compra para el IGSS

 <b>IGSS</b>		<b>SOLICITUD DE BIENES Y/O SERVICIOS No.</b>	<b>FORMA: A-01 SIAF</b>					
CÓDIGO 068	DENOMINACIÓN ENTIDAD <b>INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL</b>		SOLICITUD: <input type="checkbox"/> MODIFICACION: <input type="checkbox"/> ANULACION: <input type="checkbox"/> DOCUMENTO ORIGINAL No.: <input style="width: 100%;" type="text"/>					
CODIGO	UNIDAD EJECUTORA DE PRESUPUESTO							
CÓDIGO 31	DESCRIPCIÓN FUENTE DE FINANCIAMIENTO <b>INGRESOS PROPIOS</b>							
FECHA								
DIA    MES    AÑO								
TIPO DE SOLICITUD:    BIENES: <input type="checkbox"/> SERVICIOS: <input type="checkbox"/> OTROS GASTOS: <input type="checkbox"/> TRANSFERENCIAS: <input type="checkbox"/>								
CODIGO PROGRAMATICO:    PROG. <input style="width: 50px;" type="text"/> SUBP: <input style="width: 50px;" type="text"/> PROY: <input style="width: 50px;" type="text"/> ACT/OBRA: <input style="width: 50px;" type="text"/> UB. GEO: <input style="width: 50px;" type="text"/>								
DETALLE DE BIENES Y/O SERVICIOS								
CODIGO DE ADQUISICION	RENGLON	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR EN QUETZALES			
					UNITARIO	TOTAL	IVA	SIN IVA
<b>TOTAL:</b>								
Lugar y fecha de entrega:								
Nombre y Firma			Nombre y Firma			Nombre y Firma		
PAGINA No.    DE								

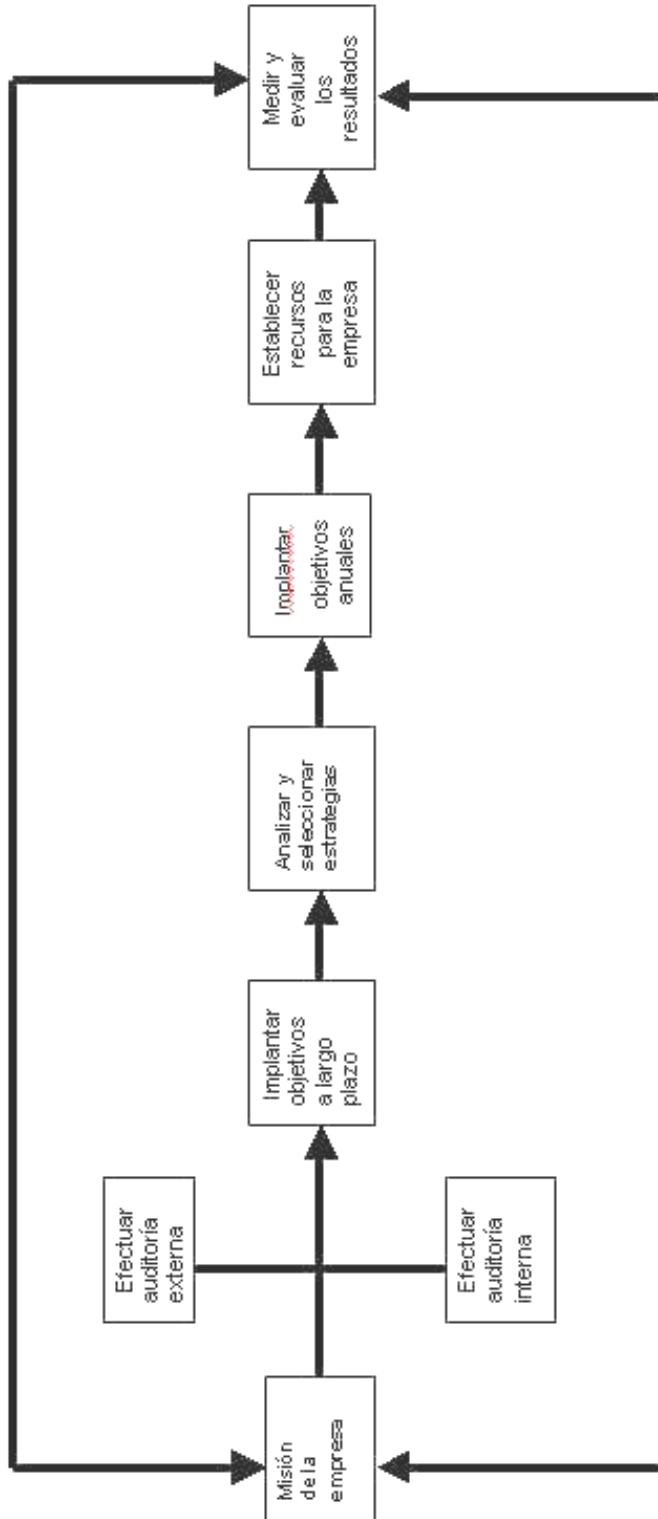
### Figura 11. Inventario de personal

FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

	<b>DATOS PERSONALES</b>	
NOMBRE: _____ APELLIDOS: _____ EDAD: _____ SEXO: _____ NÚMERO DE CÉDULA: _____ AFILIACIÓN IGSS: _____		
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		
NOMBRE DEL PUESTO: _____ ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____ JEFE INMEDIATO: _____		
<b>ESCOLARIDAD</b>	SÍ	NO
EDUCACIÓN PRIMARIA	_____	_____
EDUCACIÓN BÁSICA	_____	_____
EDUCACIÓN MEDIA	_____	_____
EDUCACIÓN SUPERIOR	_____	_____
<b>FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:</b>		
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:</b>		
<b>COMPETENCIAS (HABILIDADES, PERSONALIDAD, ACTITUDES, ETC.)</b>		
<b>COMENTARIOS:</b>		



Figura 12. Implementación de estrategias



**Tabla I. Estadística de la población guatemalteca**

Departamento de Guatemala: población total por año, según municipio y sexo

1999-2004						
Municipios/año	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total república</b>	<b>11.088.372</b>	<b>11.385.274</b>	<b>11.681.268</b>	<b>11.986.558</b>	<b>12.299.477</b>	<b>12.620.911</b>
masculino	5.462.429	5.740.741	5.888.391	6.040.834	6.197.190	6.357.964
femenino	5.625.943	5.644.533	5.792.877	5.945.724	6.102.287	6.262.947
<b>Total Guatemala</b>	<b>2.501.455</b>	<b>2.578.526</b>	<b>2.654.195</b>	<b>2.732.085</b>	<b>2.812.261</b>	<b>2.894.802</b>
masculino	1.195.984	1.264.323	1.301.322	1.339.403	1.378.600	1.418.947
femenino	1.305.472	1.314.203	1.352.873	1.392.682	1.433.661	1.475.855
<b>Amatitlán</b>	<b>79.413</b>	<b>82.255</b>	<b>85.017</b>	<b>87.872</b>	<b>90.823</b>	<b>93.883</b>
masculino	38.729	41.277	42.681	44.132	45.633	47.186
femenino	40.684	40.978	42.336	43.740	45.190	46.697
<b>Chinautla</b>	<b>87.595</b>	<b>90.917</b>	<b>93.313</b>	<b>95.772</b>	<b>98.296</b>	<b>100.888</b>
masculino	42.488	45.274	46.468	47.694	48.953	50.245
femenino	45.107	45.643	46.845	48.078	49.343	50.643
<b>Chuarancho</b>	<b>8.592</b>	<b>8.630</b>	<b>8.638</b>	<b>8.646</b>	<b>8.654</b>	<b>8.661</b>
masculino	4.357	4.493	4.498	4.503	4.509	4.513
femenino	4.235	4.137	4.140	4.143	4.145	4.148
<b>Fraijanes</b>	<b>24.785</b>	<b>25.666</b>	<b>26.522</b>	<b>27.406</b>	<b>28.321</b>	<b>29.265</b>
masculino	12.237	12.741	13.123	13.516	13.921	14.339
femenino	12.549	12.925	13.399	13.890	14.400	14.926
<b>Guatemala</b>	<b>1.006.953</b>	<b>1.015.303</b>	<b>1.022.000</b>	<b>1.027.141</b>	<b>1.030.548</b>	<b>1.030.962</b>
masculino	470.813	488.549	491.888	494.494	496.283	496.664
femenino	536.140	526.754	530.112	532.647	534.265	534.298
<b>Mixco</b>	<b>426.373</b>	<b>440.065</b>	<b>452.131</b>	<b>464.527</b>	<b>477.264</b>	<b>491.418</b>
masculino	203.499	216.046	221.928	227.970	234.176	241.055
femenino	222.874	224.019	230.203	236.557	243.088	250.363
<b>Palencia</b>	<b>47.548</b>	<b>48.923</b>	<b>50.186</b>	<b>51.483</b>	<b>52.812</b>	<b>54.175</b>
masculino	23.706	24.973	25.610	26.264	26.934	27.621
femenino	23.841	23.950	24.576	25.219	25.878	26.554
<b>Petapa</b>	<b>78.416</b>	<b>84.388</b>	<b>91.687</b>	<b>99.618</b>	<b>108.235</b>	<b>117.598</b>
masculino	38.063	41.772	45.336	49.203	53.401	57.957
femenino	40.353	42.616	46.351	50.415	54.834	59.641
<b>San José del Golfo</b>	<b>5.591</b>	<b>5.709</b>	<b>5.809</b>	<b>5.910</b>	<b>6.014</b>	<b>6.119</b>
masculino	2.747	2.847	2.892	2.937	2.983	3.031
femenino	2.844	2.862	2.917	2.973	3.031	3.088
<b>San José Pinula</b>	<b>34.915</b>	<b>36.087</b>	<b>37.207</b>	<b>38.361</b>	<b>39.551</b>	<b>40.778</b>
masculino	17.177	18.177	18.735	19.309	19.901	20.511
femenino	17.738	17.910	18.472	19.052	19.650	20.267
<b>San Juan Sacatépequez</b>	<b>131.114</b>	<b>137.136</b>	<b>142.445</b>	<b>147.960</b>	<b>153.688</b>	<b>159.839</b>
masculino	64.906	69.037	71.607	74.273	77.038	79.907
femenino	66.209	68.099	70.838	73.687	76.650	79.732
<b>San Pedro Ayampuc</b>	<b>29.553</b>	<b>30.653</b>	<b>31.734</b>	<b>32.854</b>	<b>34.013</b>	<b>35.213</b>
masculino	14.568	15.322	15.832	16.360	16.905	17.468
femenino	14.985	15.331	15.902	16.494	17.108	17.745
<b>San Pedro Sacatépequez</b>	<b>30.216</b>	<b>31.271</b>	<b>32.289</b>	<b>33.341</b>	<b>34.426</b>	<b>35.548</b>
masculino	14.825	15.787	16.308	16.847	17.403	17.978
femenino	15.391	15.484	15.981	16.494	17.023	17.570
<b>San Raymundo</b>	<b>19.881</b>	<b>20.286</b>	<b>20.622</b>	<b>20.963</b>	<b>21.309</b>	<b>21.661</b>
masculino	9.958	10.393	10.564	10.738	10.915	11.095
femenino	9.923	9.893	10.058	10.225	10.394	10.566
<b>Santa Catarina Pinula</b>	<b>63.083</b>	<b>66.572</b>	<b>70.487</b>	<b>74.633</b>	<b>79.022</b>	<b>83.670</b>
masculino	30.282	32.500	34.403	36.418	38.551	40.808
femenino	32.801	34.072	36.084	38.215	40.471	42.862
<b>Villa Canales</b>	<b>87.522</b>	<b>91.091</b>	<b>93.779</b>	<b>96.546</b>	<b>99.395</b>	<b>102.328</b>
masculino	43.356	45.920	47.214	48.544	49.912	51.318
femenino	44.165	45.171	46.565	48.002	49.483	51.010
<b>Villa Nueva</b>	<b>339.907</b>	<b>363.574</b>	<b>390.329</b>	<b>419.082</b>	<b>449.890</b>	<b>482.996</b>
masculino	164.273	179.215	192.235	206.201	221.182	237.251
femenino	175.633	184.359	198.094	212.851	228.708	245.745

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) y Centro Latinoamericano de Demografía (CELADE), Guatemala: estimaciones de población por departamento y municipio. Guatemala, abril de 1997.

**Tabla II. Balance general de una empresa de distribución de material médico quirúrgico del 1 julio 2002 al 30 de junio 2003**

<b>ACTIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	
EFFECTIVO	Q 127,212.15
DEUDORES VARIOS	Q 309,600.00
CUENTAS POR COBRAR	Q 348,125.93
INVENTARIO	<u>Q 943,085.34</u>
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>Q 1,728,023.42</b>
<b><u>FIJO</u></b>	
VEHÍCULOS	Q 230,779.12
MOBILIARIO Y EQUIPO	Q 58,601.78
<b>DIFERIDO</b>	
OTROS ACTIVOS	Q 192,500.00
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>Q 2,209,904.32</b>
<b>PASIVO:</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
CUENTAS POR PAGAR	Q 11,175.82
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b><u>Q 11,175.82</u></b>
<b>SUMA DE PASIVO</b>	<b>Q 11,175.82</b>
CAPITAL	<u>Q 2,198,728.50</u>
<b>SUMA PASIVO + CAPITAL</b>	<b>Q 2,209,904.32</b>

**Tabla III. Estado de resultados de una empresa de distribución de material médico quirúrgico del 1 julio 2002 al 30 de junio 2003**

<b>VENTAS</b>		<b>Q 2,169,148.55</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Inventario Inicial	Q 454,174.21	
Compras	Q 1,228,349.65	
Inventario Final	Q 943,085.34	<u>Q 739,438.52</u>
<b>Ganancia Bruta en Ventas</b>		<b>Q 1,429,710.03</b>
<b>Gastos de Operación</b>		<b>Q 533,610.54</b>
Gastos Administrativos	Q 432,224.53	
Gastos de Ventas	Q 101,386.01	
<b>Ganancia del Ejercicio</b>		<b><u>Q 896,099.49</u></b>

**Tabla IV. Estados de resultados comparativos de una empresa de distribución de material médico quirúrgico**

	<b>1999/2000</b>	<b>2000/2001</b>	<b>2001/2002</b>	<b>2002/2003</b>
VENTAS	1,679,935.05	2,048,701.29	2,138,826.29	2,169,148.55
GASTO DE OPERACIÓN	1,226,352.58	1,532,428.56	1,595,564.40	1,624,692.26
UTILIDAD DE OPERACIÓN	453,582.47	516,272.73	543,261.89	544,456.29
U. A .I	453,582.47	516,272.73	543,261.89	544,456.29
IMPUESTOS	140,610.57	160,044.55	168,411.19	168,781.45
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>312,971.90</b>	<b>356,228.18</b>	<b>374,850.70</b>	<b>375,674.84</b>

**NOTA: U.A.I SIGNIFICA UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO.**

**Tabla V. Desarrollo, selección y candelarización de proyectos para una empresa de distribución de material médico**

No.	ACTIVIDAD	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL											
		8	11	12	13	15...	19	20	9	10	11	15	16	17	18	19	5...	9	10	20	21...	30	2	3	4	5		
<b>FASE I</b>																												
1	Definición del objetivo y justificación de las estrategias	■																										
2	- Presentar solicitud para realización de estrategias		■																									
3	- Extensión de carta de aceptación por la gerencia (incluye objetivo y justificación).			■																								
4	Descripción de la empresa.				■																							
5	Descripción y estructuración de la información que se necesitará.					■																						
6	Implementación de las estrategias.						■																					
7	Realización de las estrategias							■																				
<b>FASE II</b>																												
8	- Recopilación de información sobre los clientes (datos personales, datos financieros- datos de la empresa)								■																			
9	- Análisis de la situación actual de la empresa									■																		
10	- Verificación de costos en que incurre la empresa por el sistema de servicio al cliente.										■																	
11	- Redefinición del sistema de servicio al cliente											■																
12	- Identificación de puntos claves en las operaciones para la implementación del servicio al cliente												■															
13	Desarrollo del servicio al cliente y tipos de control a aplicar.													■														
14	Diseño de papelería (formatos de hojas de reportes para el control).														■													
15	Definición del personal y equipo necesario para la implementación y desarrollo del método.															■												
16	Revisión FASE II																■											
<b>FASE III</b>																												
17	Prueba piloto, aplicación del método servicio al cliente.																											
18	Evaluación de resultados.																											
19	Elaboración de conclusiones.																											
20	Elaboración de recomendaciones.																											

**Tabla VI. Planes de contingencia**

<b>SUCESOS</b>	<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alza del dólar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar suficientes dólares en tiempos de bonanza para tenerlos en reserva, en caso de que el dólar siga aumentando su precio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quedar fuera de contrato abierto con el estado, en la licitación de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para este suceso la empresa, se prepara en la búsqueda de nuevos clientes potenciales, que le permitan garantizar su éxito, su supervivencia, su estabilidad y su participación en el mercado de productos médicos quirúrgicos. Esto lo logrará aumentando sus fuerzas de ventas y ofreciendo nuevos productos a sus clientes con un cierto valor agregado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de la competencia, la empresa deberá emprender varias acciones al mejoramiento de muchos de sus factores entre los cuales están: garantía, asesoría y presentación de sus productos. No obstante, la empresa puede mejorar estos aspectos mediante una evaluación comparativa de las empresas líderes en el mercado y aplicar lo que ellas están haciendo actualmente con sus clientes. En otras palabras realizar un análisis comparativo de las empresas, para lograr las ventajas competitivas esperadas por la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder afrontar dicho evento, la empresa deberá contar con un sistema de control de inventarios, que le permita avisar cuando debe de reabastecerse nuevamente y cuanto de esos productos debe de comprar para no quedar sin lote de mercadería por mucho tiempo y así poder cumplir con las necesidades de requerimientos de sus clientes.</li> </ul>

Continuación

<b>SUCESOS</b>	<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los proveedores la empresa deberá de contactar con diferentes proveedores que fabriquen los mismos productos, por si acaso el fabricante principal no pueda cumplirles con su requerimientos de pedidos y así de esta manera la empresa no logre quedar desabastecida por un largo período de tiempo. Con nuevos proveedores se busca encontrar precios más competitivos y productos de mejor calidad, logrando con esto reducir los costos operacionales de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si en un dado caso, la situación económica de la empresa está deficiente, la empresa deberá mejorar su capacidad de cobro con los clientes, tener una mejor rotación de inventarios y trabajar con sus proveedores en el extranjero por medio de una carta de crédito pagadera a 120 días plazo otorgada por cualquier banco del sistema bancario de Guatemala, logrando con esto recuperar su capital de trabajo e invertir en la adquisición de nuevos productos especializados que logren generar más utilidades hacia la empresa a un largo plazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robo de mercadería e incendio de instalaciones (bodegas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de que sucedan dichos eventos inesperados, la empresa deberá adquirir un plan de seguro contra robo y contra incendio en cualesquiera de las aseguradoras del país que presten esta clase de servicio en Guatemala, permitiéndole con esto recuperar parte de su capital invertido en estos activos. Sin embargo, es recomendable que la empresa siempre tenga un cierto capital disponible en efectivo para lograr cubrir el resto de las necesidades ocasionadas por estos sucesos, para así no quedar totalmente desprotegida.</li> </ul>



## Anexo 1. Razones financieras

### 1) RAZÓN DE LIQUIDEZ

$$\text{RAZÓN CIRCULANTE} = \frac{1,728,023.42}{11,175.82} = 154.62$$

- Esto significa que la empresa cuenta con una buena solvencia a corto plazo para cubrir las cuentas por pagar y hacer uso del efectivo, ya que por cada quetzal que se debe, la empresa tiene Q 154.62 para cubrir sus deudas.

### 2) RAZÓN PRUEBA DEL ÁCIDO

$$\text{PRUEBA DEL ÁCIDO} = \frac{1,728,023.42 - 943,085.34}{11,175.82} = 70.24$$

- Esto significa que la empresa tiene invertido el 70% de capital de trabajo en inventarios.

### RAZÓN CUENTAS POR COBRAR

$$\text{RAZÓN CUENTAS POR COBRAR} = \frac{1,728,023.42 - 657,725.93}{11,175.82} = 95.77$$

- Esto significa que la empresa tiene invertido el 95.77% del capital de trabajo en cuentas por cobrar y anticipos a deudores diversos.

### 3) RAZONES DE RENTABILIDAD

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD} = \frac{375,674.84}{2,169,148.55} = \mathbf{0.17}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE INVERSION} = \left[ \frac{375,674.84 * 100}{2,169,148.55} \right] = \mathbf{17.00 \%}$$

- Esto significa que la empresa tiene un margen de ganancia del 17%

### 4) RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{1,091,081.72}{522,808.18} = \mathbf{2.09}$$

- Esto significa que la empresa tiene una rotación de inventarios de 2 veces al año, por lo que puede decirse que tiene deficiencia en su rotación, ya que esto representa un costo de almacenaje para la compañía.

$$\text{ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR} = \frac{2,169,148.55}{348,125.93} = \mathbf{6.23}$$

Esto significa que la empresa tiene una rotación de cuentas por cobrar de 6 veces al año, lo que significa que la empresa cobra a sus clientes cada 60 días, por lo que debe mejorar el sistema de cuentas por cobrar para recuperar el capital invertido en un tiempo menor al actual.

PERIODO MEDIO DE COBRANZA =  $365/6 = 60.84$

- Esto significa que la recuperación de cuentas por cobrar de la empresa al año es cada 60 días.

## 5) RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO =  $\frac{11,175.82}{1,728,023.42} = 0.01$

- Esto significa que el endeudamiento de la empresa es cero, ya que la compañía cuenta con el suficiente efectivo para pagar sus obligaciones a corto plazo.

## Anexo 2. Punto de equilibrio

Los costos fijos y variables de la empresa durante el período 2002-2003 son los siguientes:

Costos fijos = Q 311,403.33

Costos variables = Q 222,207.21

Y las ventas de la empresa durante el mismo período ascendieron a un total de: Q 2,169,148.55

Por lo tanto, por ser una empresa de servicio y no de producción, el punto de equilibrio de dicha empresa será calculado con base en su monto de ventas el cual queda de la siguiente manera:

$$\text{Monto de ventas (Q)} = \frac{311,403.33}{1 - \frac{222,207.21}{2,169,148.55}} = \mathbf{Q\ 349,891.39}$$