



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

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

Jenny Noemí Chonay Rivas

Asesorada por Lic. David Solares Cabrera.

Guatemala, abril de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
UN LABORATORIO FARMACÉUTICO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JENNY NOEMÍ CHONAY RIVAS

ASESORADA POR: LIC. DAVID SOLARES CABRERA.

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2005

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 Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vives Leiva
SECRETARIO/A	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. William Abel Aguilar Vásquez
EXAMINADOR	Ing. José Rolando Chávez González
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: **APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial con fecha 17 de septiembre de 2003

Jenny Noemí Chonay Rivas.

ACTO QUE DEDICO A

DIOS	Gracias a tí ser supremo, porque me apoyaste incondicionalmente para permanecer constante y confiada en mí misma, brindándome la sabiduría, inteligencia y fuerzas para llegar a este triunfo alcanzado.
Mis padres	Josué Chonay, Consuelo Rivas de Chonay con mucho cariño y aprecio por su gran amor, apoyo moral y espiritual, que hoy ven coronados sus esfuerzos.
Mis hermanos	Melvin, Oduber y Velky quienes estuvieron conmigo en todo momento hasta ver culminados mis estudios gracias por su apoyo incondicional.
Mi cuñada	Norma gracias por apoyarme.
Mis sobrinas	Myliny, Jackie y Maite por ser tan especiales.

Mis tíos

Napoleón, Elena, Dolores, Benjamín y Rosita por el apoyo que me han brindado al hacer realidad uno de mis sueños.

Mis amigos

Evelyn, Fedra, Erika, José Luis, Samuel, Eduardo, y Walter gracias por su apoyo.

En especial

A todas aquellas personas que intercedieron para la realización del trabajo de graduación; con su apoyo y su ayuda moral.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VI
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. GENERALIDADES DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO	
1.1 Definición de laboratorio farmacéutico	1
1.2 Antecedentes de los laboratorios farmacéuticos en Guatemala	1
1.3 Situación actual de los laboratorios en Guatemala	2
1.4 Laboratorio farmacéutico en estudio	4
1.4.1 Antecedentes	4
1.4.2 Misión	5
1.4.3 Visión	5
1.4.4 Objetivos	5
1.4.4.1 Generales	5
1.4.4.2 Específicos	6
1.4.5 Metas	6
1.4.5.1 A nivel organizacional	6
1.4.5.2 A nivel de departamentos	7
1.4.3.2.1 De mercadeo	7
1.4.3.2.2 De producción	7

1.4.6	Estructura organizacional	7
1.4.6.1	Gerente general	9
1.4.6.2	Gerencia de ventas	9
1.4.6.3	Gerencia administrativa	9
1.4.6.4	Gerencia financiera	10
1.4.6.5	Gerencia de producción	10
1.4.6.6	Gerencia de aseguramiento de la calidad	11

2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1	Definición del proceso de planeación estratégica	13
2.2	Proceso de planeación estratégica	14
2.2.1	Definición de la misión	14
2.2.2	Definición de la visión	15
2.2.3	Definición de objetivos estratégicos	15
2.2.4	Metas	16
2.2.5	Diagnóstico de fortalezas y oportunidades	17
2.2.6	Diagnóstico de debilidades y amenazas	17
2.2.7	Generación de estrategias alternativas	19
2.2.8	Implementación de estrategias	19
2.2.9	Control y evaluación de resultados	20

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

3.1	Aplicación del análisis FODA	21
3.1.1	De comercialización	23
3.1.1.1	Fortalezas	23
3.1.1.2	Oportunidades	23
3.1.1.3	Debilidades	23
3.1.1.4	Amenazas	24

3.1.2	De producción	24
3.1.2.1	Fortalezas	24
3.1.2.2	Oportunidades	24
3.1.2.3	Debilidades	25
3.1.2.4	Amenazas	25
3.1.3	De administración	25
3.1.3.1	Fortalezas	25
3.1.3.2	Oportunidades	25
3.1.3.3	Debilidades	26
3.1.3.4	Amenazas	26
3.1.4	De recursos	26
3.1.4.1	Fortalezas	26
3.1.4.2	Oportunidades	27
3.1.4.3	Debilidades	27
3.1.4.4	Amenazas	27
3.2	Diagnóstico del análisis FODA	28

4. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

4.1	Estrategias de comercialización	37
4.1.1	Objetivo estratégico	37
4.1.2	Ventajas competitivas	43
4.1.2.1	Precio	43
4.1.2.2	Calidad	44
4.1.2.3	Función en el servicio	45

4.2	Estrategia organizacional	45
4.2.1	Eficacia en la gestión	50
4.2.1.1	Recursos humanos	50
4.2.1.2	Recursos físicos	50
4.2.1.3	Recursos financieros	50
5. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS		
5.1	Objetivos	51
5.2	Metas	51
5.3	Asignación de recursos	54
5.3.1	Recursos humanos	54
5.3.2	Recursos físicos	54
5.3.3	Recursos financieros	54
5.4	Manejo de conflictos	55
5.5	Resistencia al cambio	57
5.6	Cultura organizacional	58
5.7	Presupuesto	59
5.8	Diagrama de Gantt	60
6. CONTROL Y EVALUACIÓN		
6.1	Técnicas de control	63
6.1.1	El presupuesto	63
6.1.2	Datos estadísticos	65
6.2	Técnicas de evaluación	66
6.2.1	Análisis de costos	68
6.2.2	Análisis financiero	70

CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama del laboratorio en estudio	8
2	Diagnóstico del análisis FODA	18
3	Esquema de objetivos y estrategias	19
4	Resultados del análisis FODA del laboratorio Farmacéutico en estudio	22
5	Diagrama de Gantt	62
6	Simbología de Pert	66
7	Gráfica punto de equilibrio	69

TABLAS

I	Diagnóstico de las fortalezas	28
II	Diagnóstico de las oportunidades	30
III	Diagnóstico de las debilidades	31
IV	Diagnóstico de las amenazas	34
V	Estrategias de comercialización	39
VI	Estrategias organizacionales	47
VII	Presupuesto asignado a las actividades	59

GLOSARIO

Análisis de costos

Es un conjunto sistemático de procedimientos para registrar, reportar mediciones de costos de artículos manufacturados y servicios realizados. Incluye métodos para reconocer, clasificar, asignar, acumular y reportar los costos comparados con el costo estándar.

Análisis F.O.D.A

Es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y microambiente, los cuales permitirán a la organización hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio social.

Análisis financiero

Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa, a partir del estudio del balance.

Análisis de punto de equilibrio

Estudio de las diversas relaciones entre ventas (ingresos) y costos, para determinar el punto donde las ventas totales equivalen a los costos totales.

Calidad	Valor como una relación de diferentes grados de un producto y su precio; cumplimiento de especificaciones y estándares; excelencia o cumplimiento y superación de las expectativas de los clientes.
Control	Mecanismos usados para garantizar que conductas y desempeño cumplan con las reglas y los procedimientos de una organización.
Controles preventivos	Mecanismos destinados a reducir errores y minimizar la necesidad de acciones correctivas.
Cultura organizacional	Patrón propio de supuestos, valores y normas compartidos que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización.
Diagrama de Gantt	Técnica de planeación y control inventada por Henry L. Gantt que muestra, mediante barras en una gráfica, los requerimientos de tiempo para las distintas tareas o “eventos” de una producción o de otro programa.
Eficacia	Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia	Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no buscadas.
Estrategias	Principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas.
Manejo de conflictos	Intervenciones diseñadas para reducir confrontaciones excesivas o, en ciertos casos, para intensificar oposiciones endebles.
Objetivos estratégicos	Son los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en el mediano y largo plazo en una organización o en la realidad en la que se interviene para el logro de la visión.
Organigrama	Diagrama en el que aparecen las relaciones de información entre funciones, departamentos y puestos individuales dentro de una organización.
Planeación estratégica	Proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales y de asignación de recursos.
Presupuestación	Proceso de jerarquización de los gastos previstos y su vinculación con las metas.

Red Pert

Diagrama en el que aparecen secuencia y relaciones de las actividades y hechos necesarios para realizar un proyecto.

Tácticas

Planes de acción mediante los cuales se implantan las estrategias.

RESUMEN

El presente trabajo presenta la definición de los laboratorios farmacéuticos, como sus antecedentes y su situación actual en Guatemala. Asimismo, las generalidades del laboratorio farmacéutico objeto de estudio en cuanto a sus antecedentes, objetivos generales y específicos, metas estratégicas a nivel organizacional y departamental en mercadeo y producción, su misión y visión como su estructura organizacional a través de las gerencias de ventas, administrativa, financiera, de producción y aseguramiento de la calidad.

Se describe teóricamente el proceso de planeación en sus distintas fases y se desarrolla un análisis general del laboratorio por medio de la técnica FODA.

Además se delinear las estrategias a implementar, elaboradas en base a los resultados de la investigación de este análisis, con relación a las estrategias de comercialización y organizacional.

En las estrategias de comercialización se presentan las ventajas competitivas que generan valor en relación al precio, la calidad y la función en el servicio; en la estrategia organizacional pretende mantener un mejor recurso humano, físico y financiero.

Se propone la mejor manera de implementar las estrategias establecidas, para hacer mas eficiente la comercialización y gestión del laboratorio, tomando en cuenta los objetivos, metas, la asignación de recursos, el manejo de conflictos, la resistencia al cambio que se pueda originar, la cultura organizacional, el presupuesto y el diagrama de Gantt que establece el tiempo con relación a las actividades a realizar en la implementación de estas.

Finalmente se desarrollan las técnicas de control a fin de asegurar que se cumpla con los objetivos de la organización y las técnicas de evaluación que medirán la ejecución del trabajo.

OBJETIVOS

- **GENERAL**

Evaluar el sistema organizativo y funcional de un laboratorio farmacéutico, para proponer un plan estratégico acorde a sus necesidades, lo cual permitirá mejorar y aprovechar sus capacidades con la ampliación de oportunidades del medio en beneficio de éstas.

- **ESPECÍFICOS**

1. Determinar el rol de las distintas gerencias que conforman el laboratorio farmacéutico, para establecer papeles alternativos que permitan el mejoramiento.
2. Conocer las generalidades del laboratorio farmacéutico, para fijar su misión.
3. Realizar un análisis del entorno, para establecer los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
4. Determinar la situación actual, para conocer sus amenazas y debilidades en el mercado.
5. Analizar las amenazas y debilidades, para proponer un plan estratégico.

6. Establecer las fortalezas y oportunidades, para definir una estrategia acorde a la realidad interna de la misma.
7. Revisar las políticas, para proponer estrategias de comercialización y organizacionales.
8. Considerar, a través de un análisis de comercialización, la mejor manera de motivar al personal por medio de talleres y capacitaciones motivacionales.
9. Mejorar las ventas, mediante la ampliación de la cobertura de comercialización.
10. Conocer el manejo de recursos con que cuenta, para lograr la eficiencia y eficacia del mismo.
11. Evaluar los aspectos promocionales, para medir la eficacia de los visitadores médicos.
12. Evaluar el proceso administrativo, para proponer la aplicación de tácticas adecuadas a manera de reforzar la eficiencia y eficacia del laboratorio farmacéutico.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala los laboratorios farmacéuticos se han ido expandiendo considerablemente, así como ampliando su mercado hacia la población mayoritaria en distintos puntos de la república.

Por ello es de suma importancia que los laboratorios farmacéuticos vayan a la vanguardia de los avances tecnológicos de la ciencia, estableciendo estrategias de planeación para reorganizar su estructura funcional, ya sea al formular su visión y misión o actualizándolas.

Con el presente trabajo de graduación se propone una planeación estratégica para el área de comercialización y de organización, para que los laboratorios farmacéuticos conserven a su equipo directivo unificando criterios y esfuerzos para alcanzar resultados tangibles a corto, mediano y largo plazo.

Para la elaboración de la planeación estratégica, se tomó en cuenta aspectos generales de la empresa en estudio, así como su filosofía y estructura organizacional. Luego se estableció teóricamente el proceso de planeación, para la elaboración del diagnóstico mediante la técnica FODA, lo que permitió establecer las estrategias adecuadas de comercialización y organizacionales.

Dichas estrategias serán ejecutadas en su oportunidad, por lo cual se estableció un sistema de control y evaluación para su implementación.

1. GENERALIDADES DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

1.1 Definición de laboratorio farmacéutico

Un laboratorio farmacéutico se puede definir como un local dispuesto y equipado para la investigación, experimentación y otras tareas científicas y técnicas; puede ser una organización pública o privada, dedicada a la fabricación y preparación de productos químicos medicinales fármacos dosificados, en distintas presentaciones como líquidas, sólidas, soluciones y suspensiones, para la prevención o tratamiento de enfermedades.

1.2 Antecedentes de los laboratorios farmacéuticos en Guatemala

En el siglo XIX se construyeron los primeros laboratorios semejantes a los que existen en la actualidad, con la distribución de los sistemas según el tipo de laboratorio.

En general, la industria farmacéutica surgió a raíz de la necesidad de luchar contra las enfermedades por medio de actividades diversas relacionadas con la obtención de sustancias naturales y sintéticas utilizadas en medicina.

Los laboratorios farmacéuticos se dedican a la producción y comercialización de productos medicinales, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado a través de la conservación y el mejoramiento de la salud de la población. Mediante la comercialización de sus productos obtienen utilidades que los hacen rentables para seguir operando en el mercado.

Algunos laboratorios farmacéuticos surgieron con los comienzos de la industria química, por ejemplo Zéneca en el Reino Unido, Rhone-Poulenc en Francia, Bayer y Hoechst, Ciba-Geigy y Hoffman en Alemania.

En el caso de la república de Guatemala, la industria farmacéutica se inicia a partir del año 1930. Este sector está conformado por empresas cuya labor es formular, mezclar, controlar y dar forma a la materia prima, que procede de la industria químico-farmacéutica.

Por otro lado, dentro de las empresas de comercialización del sector industrial químico-farmacéutico, se encuentran las droguerías que se encargan de la distribución de los productos a nivel de mayoreo o abasteciendo a las farmacias; y las farmacias son las encargadas de la venta del producto al consumidor final.

1.3 Situación actual de los laboratorios farmacéuticos en Guatemala

En Guatemala, la demanda de medicamentos se ha ido incrementando; según el Ministerio de Salud existen 81 laboratorios nacionales fabricantes de medicamentos y 9 extranjeros. Los medicamentos se comercializan en una red de 52 farmacias públicas, 80 puestos municipales de venta de medicamentos y 1,920 farmacias privadas, hay 900 farmacéuticos y 1,100 técnicos en farmacia. Solo un total de 8.172 especialidades farmacéuticas están registradas; de éstas solo el 12% está en circulación.

El Ministerio de Salud es el ente encargado de velar por el cumplimiento del Código de Salud, en cuanto al área farmacéutica establece en su sección II, de los productos farmacéuticos o medicamentos, artículo 172 del programa nacional de medicamentos, que establecerá un programa nacional de medicamentos que permita operativizar las políticas de medicamentos, incluyendo la selección, calidad, suministro, producción, comercialización y el uso racional de los mismos, promoviendo la participación social, teniendo como fin primordial el acceso de la población a medicamentos de calidad. Asimismo designará a las dependencias encargadas de estas funciones.

En dicho programa se cuenta con la división de registro y control de medicamentos y alimentos, mediante la cual se registran los medicamentos, se autoriza la instalación de establecimientos farmacéuticos, se realizan análisis fisicoquímicos, se controla la producción, la comercialización y la dispensación de estupefacientes y psicotrópicos, también se autoriza la publicidad de los mismos.

De la misma manera en el artículo 176, producción y distribución establece que las entidades que produzcan y distribuyan medicamentos, deberán garantizar que estos se elaboran de conformidad a las buenas prácticas de manufactura, de laboratorio y de almacenamiento y asimismo los que se establezcan en el reglamento respectivo.

Con base en lo anterior, los laboratorios farmacéuticos en Guatemala están debidamente registrados en el registro mercantil, luego interviene el Ministerio de Salud por medio de Sanidad Pública para verificar si cumplen con las normas establecidas por las buenas prácticas de manufactura, para contar con la licencia sanitaria, que tiene una vigencia de 5 años. Para renovar la licencia el laboratorio debe someterse a una nueva inspección sanitaria.

1.4 Laboratorio farmacéutico en estudio

1.4.1 Antecedentes

El laboratorio en estudio es una empresa dedicada a la elaboración y producción de fármacos para abastecer a profesionales e instituciones que tienen como objetivo el cuidado y tratamiento de la salud de las personas, fue creado en el año de 1993, sus fundadores fueron cuatro personas quienes a la fecha continúan siendo socios y propietarios.

El laboratorio comenzó a funcionar en una pequeña casa ubicada en el municipio de Mixco del departamento de Guatemala cinco años más tarde, emprendieron un nuevo proyecto en un lugar más amplio, y con más personal. A la fecha se encuentran ubicados en el municipio de Villa Nueva (zona industrial) del departamento de Guatemala, cuentan con un edificio de tres niveles, un amplio parqueo y su personal está conformado por 160 personas.

Las líneas de productos comprenden una extensa gama de vitaminas, minerales, antibióticos, antiinflamatorios, antimicóticos, neurotrópicos, etc., entre 60 a 70 productos ya ubicados en el mercado, que abarcan gran parte de la República de Guatemala.

Además, se ha ido extendiendo hacia otros países centroamericanos, por medio de sucursales en El Salvador y Nicaragua; tienen en proyecto cubrir toda el área centroamericana incluidos, Panamá y Belice.

En su inicio, el laboratorio no contó con ninguna estrategia de organización; sin embargo, por el crecimiento y expansión de la misma, es importante implementar un plan estratégico integral que le permita estar a la vanguardia de la tecnología y del avance de la ciencia.

La filosofía del laboratorio farmacéutico en estudio se encuentra establecida dentro de su misión, visión y objetivos, tal como se presenta a continuación:

1.4.2 Misión

Brindar productos de calidad hacia las farmacias en toda la república, para satisfacer las necesidades de la población en el área de salud, promovido por un equipo de visitadores médicos calificados.

1.4.3 Visión

Ser el Laboratorio Farmacéutico número uno en ventas a nivel nacional, manteniendo productos de alta calidad y cumpliendo con las normas de control establecidas.

1.4.4 Objetivos

1.4.4.1 Generales

Conservar los productos en un óptimo nivel, para la satisfacción de los clientes.

Lograr un buen servicio al cliente, mediante precios competitivos independientemente de si son intermediarios o consumidores finales.

1.4.4.2 Específicos

Mejorar las condiciones de trabajo para los visitantes médicos, que les permita incrementar las ventas.

Lograr el reconocimiento de la comunidad, mediante procesos de investigación y proyección social.

Establecer canales distribución adecuados, para que el producto llegue al consumidor final en buenas condiciones.

Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y financieros, para brindar un mejor servicio.

1.4.5 Metas

Según la organización interna, el laboratorio farmacéutico cuenta con diversos departamentos con funciones específicas, que para un mejor funcionamiento tienen establecidas las metas a nivel organizacional y de departamentos.

1.4.5.1 A nivel organizacional

Incrementar la meta de ventas en un 25%, mensualmente en un periodo de un año calendario.

Completar el área centroamericana con productos propios, en un periodo de dos años.

Ampliar la cobertura con una línea de productos, cada año.

1.4.5.2 A nivel de departamentos

1.4.5.2.1 De mercadeo

Implementar 4 estrategias de mercadeo en un periodo de 5 años, para obtener el control en la venta de los productos a nivel nacional.

1.4.5.2.2 De producción

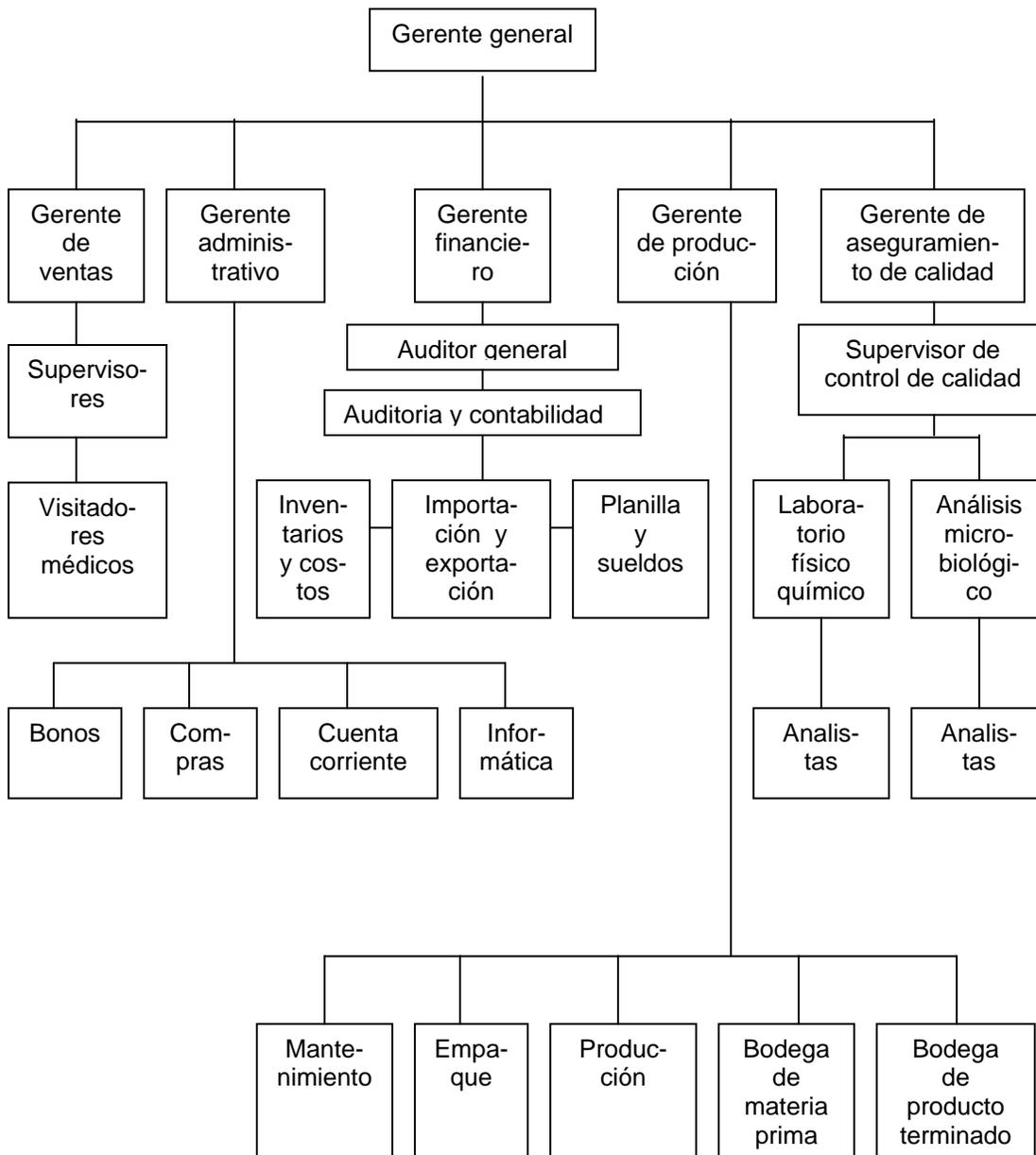
Llevar un mejor control de calidad del producto diariamente, para satisfacer las necesidades requeridas por el consumidor y lograr una mejor imagen.

1.4.6 Estructura organizacional

Toda empresa debe contar con una estructura organizacional establecida, que le permita tener una visión general de las tareas, subdivisiones administrativas y líneas de autoridad.

El laboratorio cuenta con una estructura organizacional, conformada por seis gerencias con distintas funciones, para alcanzar el mismo fin, las cuales dependen directamente de la Gerencia general, contando cada una con estructura organizacional específica, tal como se describen a continuación:

Figura 1. Organigrama del laboratorio farmacéutico en estudio



1.4.6.1 Gerencia general

La función principal de esta gerencia es velar por el bienestar de la empresa en general, mediante la asignación de precios al producto, recepción de informes y estadísticas mensualmente, llevar un control permanente y realizar evaluaciones en cada departamento, para hacer las enmiendas pertinentes en cualquier proceso.

1.4.6.2 Gerencia de ventas

La gerencia de ventas, tiene a su cargo la toma de decisiones en cuanto a mercadeo, también establece comunicación tanto con el personal interno como con el personal externo (clientes y proveedores); lleva el control del trabajo realizado por los visitadores médicos, de los reportes y fichas médicas.

1.4.6.3 Gerencia administrativa

El gerente tiene a su cargo la organización de todos los departamentos administrativos, como el de cuenta corriente que es donde se lleva el control de facturación, toma de pedidos y atención al cliente; el de bonos, que se encarga de la recepción de liquidación de bonos llevando su propio inventario; el departamento de compras realiza la compra de materia prima y lo que el laboratorio necesite de los proveedores; el departamento de importación y exportación lleva la logística de las importaciones y exportaciones y también tiene a su cargo la resolución de los problemas jurídicos de la empresa; el departamento de Informática vela porque el *software* y *hardware* del laboratorio se encuentren en óptimas condiciones.

1.4.6.4 Gerencia financiera

Tiene a su cargo llevar el control general de ingresos y egresos mediante su departamento de auditoria y contabilidad; el departamento de inventarios y costos lleva el control de los inventarios (productos y materia prima), además, elabora estadísticas del estado de pérdidas y ganancias, adjuntando las constancias de pagos a proveedores, planillas, impuestos, etc.; el departamento de planilla y sueldos se encarga de los salarios y prestaciones de los empleados.

1.4.6.5 Gerencia de producción

Esta gerencia tiene a su cargo las diferentes áreas involucradas en la producción de sólidos, líquidos, encapsulado, tableteado y empaque, organizados por departamentos.

El departamento de mantenimiento vela por el buen estado de la maquinaria e instalaciones, coordina acciones en el caso de crear nuevas; el de empaque lleva el control del producto terminado con calidad de presentación; el de producción, la manufactura de los productos en general; el de bodega de materia prima se encarga de pesar y controlar el ingreso de la materia prima, también la evalúa y coloca en temperatura ambiente de acuerdo a sus características; y el departamento de bodega de producto terminado prepara los despachos de mercaderías y lleva el control mediante inventarios.

1.4.6.6 Gerencia de aseguramiento de la calidad

Esta gerencia es la encargada de velar porque todos los procesos se realicen de acuerdo a los lineamientos estipulados en el Código de Salud Decreto 90-97 del Congreso de la República de Guatemala, y por la Organización Mundial de la Salud -OMS-, para lo cual cuenta con personal profesional calificado y sistemas de operación modernos.

2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Definición del proceso de planeación estratégica

Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales y de asignación de recursos.

El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

Dentro del proceso de crecimiento y expansión de toda empresa es importante estar a la vanguardia de la tecnología y del avance de las ciencias, por lo cual se debe implementar un plan estratégico integral que le permita definir sus objetivos a largo plazo, trazar sus metas, con base a los recursos humanos, financieros y físicos con que cuente, estableciendo sus propias estrategias

Con base a lo anterior, se debe tomar en cuenta el proceso de la planeación estratégica, que consiste en determinar cuál es la situación de la empresa, en cuanto a cómo está, qué se desea lograr y qué medios se pueden utilizar.

2.2 Proceso de planeación estratégica

La mejor manera de llevar a cabo el proceso de planeación estratégica es aplicando sus distintos pasos ordenadamente. Por la flexibilidad del plan estratégico puede estar conformado por una diversidad de pasos según la naturaleza del estudio, en el caso del laboratorio farmacéutico en mención se pueden establecer nueve pasos, los cuales se describen a continuación:

2.2.1 Definición de la misión

Para establecer la misión de una empresa se debe tomar en cuenta la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir sus propósitos fundamentales, se indica de manera concreta dónde radica el éxito de la empresa. Es decir, que la misión es el propósito o razón de existir de una organización.

Por lo tanto, la misión permite establecer o formular las metas y estrategias que deberá utilizar la organización en la elaboración de la planeación estratégica.

En este país existen, en su mayoría, empresas pequeñas y medianas, muy pocas son grandes, es importante que cada una cuente con una misión establecida, porque es la imagen que guía los esfuerzos para alcanzar sus propósitos. Se debe contar con argumentos que indiquen dónde radica su éxito, así como describir las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios que ofrece y los mercados que persigue alcanzar en el momento presente.

2.2.2 Definición de la visión

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma, tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Su finalidad es ser la guía de la institución en un contexto de cambio y disminuir la posibilidad de perder el rumbo. Expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apela por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.

Establecer la visión de una empresa es fundamental desde el inicio de sus operaciones, ya que es la imagen que se espera tener en el futuro de la organización, para lo cual se debe partir de las interrogantes ¿cómo nos vemos en el futuro? y ¿cómo vemos a la población con la cual trabajamos?

La estructura de la visión debe ser corta, clara y precisa, utilizando un lenguaje que motive, comprometa e identifique a los trabajadores de la organización.

2.2.3 Definición de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en el mediano y largo plazo en la organización, o en la realidad en la que se interviene para el logro de la visión.

La base del establecimiento de objetivos es la misión, ya que la empresa debe saber dónde se encuentra y hacia dónde desea llegar. Permite fijarse un plazo de tiempo, puesto que los objetivos a largo plazo contribuyen a determinar los pasos a seguir para alcanzarlos mediante la fijación de objetivos a corto plazo.

Para la formulación de objetivos, se debe tomar en cuenta los requerimientos de la empresa, tales como:

Posición en el mercado

Rentabilidad

Innovación tecnológica y/o comercial

Imagen y prestigio

Competitividad

Crecimiento

Productividad

Responsabilidad social

Participación en el mercado

Esfuerzo publicitario

2.2.4 Metas

Al contarse con la misión, visión y objetivos establecidos, se procede a delinear las metas que la empresa desea lograr, mismas que deben ser alcanzables, medibles y cuantificables.

Las metas de una organización las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. Las principales acciones que debe seguir la organización para cumplir sus metas se denominan estrategias, que se aplican para el enfrentamiento de amenazas y el aprovechamiento de oportunidades.

Al contar con una filosofía definida, se hace necesario para continuar con el proceso de planeación estratégica realizar un análisis para lo cual se sugiere utilizar la técnica FODA, que permite identificar los factores positivos y negativos del macro y microambiente de la empresa, el cual se realiza en cuatro fases.

2.2.5 Diagnóstico de fortalezas y oportunidades

Este diagnóstico permite conocer las necesidades y la situación actual de toda empresa, porque consiste en hacer un análisis de los recursos humanos en cuanto a su capacidad de adaptación y habilidades, así como de los valores y antecedentes de los empleados clave que son las fortalezas, de la misma manera el aprovechamiento de las oportunidades que se consideren ventajosas en el entorno social respecto a la posición competitiva de la empresa, como los recursos materiales, financieros y la infraestructura tecnológica para la innovación.

2.2.6 Diagnóstico de debilidades y amenazas

Las debilidades son las limitaciones que enfrenta una organización en cuanto al conocimiento, información, tecnología y recursos financieros. Al evaluar las debilidades, se está refiriendo a aquellas limitantes que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias para desarrollar su misión.

En cuanto a las amenazas, se ubican en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Dentro de las que predominan los nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la amenaza de bienes o servicios sustitutos y la rivalidad con las empresas existentes.

Para realizar el análisis FODA se pueden utilizar varios métodos, por ejemplo encuestas, lluvia de ideas, exposiciones conducidas por disertantes, etc., luego se hace un diagnóstico de la empresa con base a los resultados del análisis, tomando en cuenta las siguientes interrogantes:

¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

Para una mejor presentación de la organización de los resultados ubicados en cada una de las interrogantes, se esquematiza en cuadros como el que se presenta a continuación.

Figura 2. Diagnóstico del análisis FODA

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE

Con base a los resultados obtenidos del diagnóstico, se debe proceder a diseñar las estrategias adecuadas que permitan optimizar los recursos de la empresa, tal como se presenta a continuación:

2.2.7 Generación de estrategias alternativas

Después de realizar el análisis FODA es necesario identificar las estrategias a seguir, ya que con ellas se dará respuesta a los objetivos trazados y las metas planteadas.

Cada estrategia debe establecerse en correspondencia con los objetivos, tomando en cuenta las tácticas para su ejecución, el costo, el periodo de duración y los responsables, con lo cual la empresa estará preparada para desarrollar su plan estratégico, que le permitirá su misión y objetivos, para lograr el éxito, esquematiéndolo de la siguiente manera:

Figura 3. Esquema de objetivos y estrategias

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	COSTO Q.	PERIODO	RESPONSABLE

2.2.8 Implementación de estrategias

Al tener claro el desarrollo del plan estratégico, se debe dar a conocer a todos los involucrados antes de su implementación, para que apoyen el proceso.

Asimismo, al iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, de información y de cultura organizacional, puesto que es un plan para actuar, vender, divulgar y monitorear, se debe realizar con base a las siguientes herramientas administrativas.

Resistencia al cambio

Cultura organizacional

Manejo de conflictos

Diagrama de Gantt

2.2.9 Control y evaluación de resultados

El último paso del proceso de planeación estratégica, es llevar un control en la implementación de los planes y la evaluación de sus resultados, lo que permitirá medir los alcances y limitaciones durante su ejecución, para recurrir a una retroalimentación o proponer planes tácticos donde se localicen algunas deficiencias, tomando en cuenta para el control las técnicas de: presupuesto y datos estadísticos; y para la evaluación las técnicas Pert, análisis de costos y financiero.

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

3.1 Aplicación del análisis FODA:

De acuerdo a las definiciones descritas para realizar la técnica del análisis FODA del laboratorio en estudio, se realizaron varias reuniones en las que participaron los gerentes de cada uno de los departamentos, y se contó con un disertante especialista en análisis de empresas. El disertante condujo la reunión, fue dando una explicación general de cada una de las fases, tomando en cuenta la opinión de los participantes y aclarando dudas se logró determinar las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, concluyendo en los siguientes resultados:

Figura 4. Resultados del análisis FODA del laboratorio farmacéutico en estudio

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muestras médicas ✓ Literatura exclusiva para hospitales ✓ Productos nuevos ✓ Capacitación constante ✓ Promociones ✓ Apoyo financiero ✓ Apoyo científico ✓ Comunicación ✓ Servicio ✓ Calidad ✓ Adecuada presentación de productos ✓ Diversidad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconocimiento del producto ✓ Falta de experiencia ✓ Falta de iniciativa ✓ Conformismo ✓ Olvido ✓ Falta de personalidad ✓ Pérdida de tiempo ✓ Existencia de productos ✓ Desorden ✓ Incumplimiento ✓ Pérdida de pedidos ✓ Abuso de poder ✓ Mal servicio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansión del mercado ✓ Satisfacción personal ✓ Estatus social ✓ Obra social ✓ Crecimiento a nivel internacional ✓ Desarrollo laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Futuro Incierto ✓ Competencia ✓ Problemas familiares ✓ Pérdida de ingresos económicos ✓ Pérdida de pedidos ✓ Abuso de poder ✓ Dirigentes sin conocimiento

Los resultados del análisis FODA anteriormente presentados, se especificaron por cada departamento que conforma el laboratorio en estudio, tal como se presenta a continuación:

3.1.1 De comercialización:

3.1.1.1 Fortalezas

- Productos nuevos
- Calidad
- Promociones
- Muestras médicas
- Literatura exclusiva para hospitales
- Apoyo científico

3.1.1.2 Oportunidades

- Obra social
- Expansión de mercado
- Desarrollo laboral
- Crecimiento a nivel internacional

3.1.1.3 Debilidades

- Falta de iniciativa
- Conformismo
- Pérdida de pedidos
- Desconocimiento del producto
- Falta de experiencia

Incumplimiento
Desorden
Existencia de productos
Mal servicio

3.1.1.4 Amenazas

Competencia
Pérdida de ingresos económicos
Dirigentes sin conocimiento
Futuro incierto
Problemas familiares

3.1.2 De producción

3.1.2.1 Fortalezas

Calidad
Diversidad de productos
Apoyo financiero
Adecuada presentación de productos
Productos nuevos

3.1.2.2 Oportunidades

Estatus social
Expansión de mercado
Desarrollo laboral
Crecimiento a nivel internacional

3.1.2.3 Debilidades

Falta de iniciativa
Falta de experiencia
Incumplimiento
Pérdida de tiempo
Existencia de productos
Desorden

3.1.2.4 Amenazas

Pérdida de ingresos económicos
Abuso de poder
Dirigentes sin conocimiento
Problemas familiares

3.1.3 De administración

3.1.3.1 Fortalezas

Comunicación
Servicio
Capacitación constante

3.1.3.2 Oportunidades

Satisfacción personal
Estatus social
Desarrollo laboral

3.1.3.3 Debilidades

Falta de iniciativa
Pérdida de pedidos
Falta de experiencia
Pérdida de tiempo
Incumplimiento
Abuso de poder
Olvido
Mal servicio
Clientes morosos

3.1.3.4 Amenazas

Problemas familiares
Pérdida de pedidos

3.1.4 De recursos

3.1.4.1 Fortalezas

Apoyo científico
Apoyo financiero

3.1.4.2 Oportunidades

Satisfacción personal

Estatus social

Obra social

Desarrollo laboral

3.1.4.3 Debilidades

Falta de iniciativa

Conformismo

Falta de experiencia

Abuso de poder

Mal servicio

3.1.4.4 Amenazas

Futuro incierto

Pérdida de ingresos económicos

Abuso de poder

Dirigentes sin conocimiento

Problemas familiares

Tomando en cuenta la especificación de los resultados del análisis FODA por departamento, se procedió a realizar un diagnóstico de las distintas fases del mismo, el cual quedó de la siguiente manera:

Tabla I. Diagnóstico de las fortalezas

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
1.Literatura para hospitales	Presentación grafica de los productos hospitalarios.	Provee la información esencial de los productos.	A través de bifoliales y revistas.	En la primera visita al cliente y con productos nuevos	Hospitales e instituciones de salud del estado.
2.Apoyo científico	Dar a conocer las especificaciones completas de cada producto.	Es indispensable que los usuarios conozcan las cualidades del producto.	Mediante investigaciones realizadas por químicos farmacéuticos.	Se registra un producto o se comercializa.	Enciclopedias y laboratorios científicos.
3.Calidad	Los productos estén siempre en un óptimo nivel.	El cliente se merece lo mejor.	Supervisando que los productos estén acorde a los lineamientos de la OMS.	Al momento de manufacturar los productos.	En la planta de producción y en el departamento de control de calidad.
4.Diversidad de productos	Contar con una amplia red de productos en el mercado.	La competencia es fuerte.	Con productos éticos y semiéticos.	Cada seis meses.	En el mercado nacional e internacional.
5.Comunicación	Mejor coordinación	Base fundamental en toda empresa.	Con procedimientos y reglas estipuladas.	En todo momento.	En el laboratorio
6.Servicio	Satisfacción del cliente.	Se proyecta alcanzar el objetivo y la misión.	-Entrega inmediata -Buena atención	Al momento que el cliente externo lo requiera	En la empresa y visita médica

Continuación tabla I.

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
7. Muestras médicas	Promocionar el producto.	Dar a conocer el producto, mediante su uso	Directamente al cliente	En visita y campañas médicas	Clínicas, droguerías y campañas médicas.
8. Apoyo financiero	Adquisición de materia prima y promociones	Por la carencia de fondos propios suficientes	Mediante crédito y transferencias bancarias	Se quiera reabastecer el stock.	Bancos y empresas nacionales e internacionales
9. Adecuada presentación de productos	Atraer al cliente y brindar la confiabilidad del producto.	Da credibilidad e imagen al producto	Empleando diseños atractivos	En la manufactura de productos nuevos.	En el departamento de operaciones y registros.
10. Capacitación constante	Conocer las cualidades del producto.	Surgen novedades dentro de su posología.	Por medio de charlas, talleres y conferencias	Después de las evaluaciones mensuales	En la sala de conferencias del laboratorio.
11. Promociones	Aumentar los porcentajes de ventas	Motivar a la compra al cliente	En base a la compra al cliente se le otorgan bonificaciones	Cada dos meses	En las farmacias y las droguerías
12. Productos nuevos	Para ampliar el mercado	Para ampliar la línea de productos	Manufacturando nuevos productos de fácil colocación en el mercado	Cada seis meses	En el laboratorio

Tabla II. Diagnóstico de las oportunidades

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
1.Satisfacción personal	Hacer un mejor trabajo.	Para que el trabajador se sienta a gusto	Por medio de charlas motivacionales	Constantemente	Dentro de la empresa.
2. Estatus social	Satisfacción personal y laboral	Mejorar la imagen del laboratorio	Brindando oportunidades de ascenso o mejoras de salarios	Anualmente	En todas las áreas de trabajo.
3.Obra social	Apoyar jornadas médicas, iglesias	Le da reconocimiento a la empresa	Donación de lotes de medicina	Sea solicitado	A nivel república
4. Expansión de mercado	Ampliar la cobertura de sus productos	Para contar con mayor reconocimiento de los productos en el mercado.	Haciendo estudios de mercado a nivel nacional	Cada 6 meses con productos nuevos	A nivel nacional
5. Desarrollo laboral	Valorar el recurso humano	Es necesario que todos se sientan personas humanas y parte del laboratorio	Con incentivos y prestaciones internas	Anualmente	Dentro de los diferentes departamentos del laboratorio.
6.Crecimiento a nivel internacional	Expansión de los productos.	Para ampliar la cartera de clientes	Con la colocación de los productos en el mercado	Se lancen productos nuevos al mercado internacional	En otros países

Tabla III. Diagnóstico de las debilidades

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
1. Disminuir la falta de iniciativa	Mejorar la toma de decisiones	Todas las personas tienen capacidad de pensar y sugerir para mejorar	Mediante charlas motivacionales y de crecimiento personal	Constantemente	En el área de administración
2. Evitar el conformismo	Para mejorar las relaciones laborales	Se debe trabajar en un ambiente cordial y agradable	Mediante charlas motivacionales y de crecimiento personal	Constantemente	En el departamento de recursos
3. Mejorar la falta de personalidad	Para que el personal se sienta mejor	Se necesita mejorar la imagen del laboratorio	Mediante adiestramiento de arreglo personal	Trimestralmente	Salón de conferencias con personal especializado
4. Erradicar la pérdida de pedidos	Brindar mejor atención al cliente	El cliente es la razón de existir del laboratorio	Mejorando la metodología de atención al cliente	De inmediato	Departamento de ventas
5. Desconocimiento del producto	Para caer en menos errores de administración	Se minimizaría el tiempo de producción	Brindando capacitación acerca de los productos en general	Con personal nuevo y lanzamiento de nuevos productos	Departamento de Promociones
6. Erradicar la falta de experiencia	Prestar un mejor servicio	El personal debe conocer los productos farmacéuticos	Rotando al personal de acuerdo a funciones	Anualmente y dependiendo de las necesidades	En todos los departamentos

Continuación tabla III.

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
7. Minimizar pérdida de tiempo	Para aumentar la producción	Constantemente hay que elevar las utilidades	Determinan los procesos de producción y de venta	De inmediato	En el departamento de producción y de ventas
8. Erradicar el incumplimiento	Brindar un mejor servicio	El cliente siempre debe quedar satisfecho	Programar adecuadamente la producción y entrega del producto	Constantemente	En producción y ventas
9. Eliminar el abuso de poder	Para que cada quien asuma sus responsabilidades en sus cargos	Se hace necesario que haya una línea de dirección adecuada	Respetando las jerarquías	Constantemente	En todos los departamentos
10 No permitir el olvido	No quedar mal con los clientes	Para no perder los clientes potenciales	Reorganizan los procesos de atención al cliente	De inmediato	En el departamento de cuenta corriente
11. Existencia de productos	Para satisfacer las necesidades del consumidor	Brinda buena atención al cliente e incrementa las ganancias	Mediante inventarios	Mensualmente	En las bodegas internas de la empresa y en el departamento de entrega de producto

Continuación tabla III.

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
12. Evitar el desorden	Para que el trabajo sea eficiente y eficaz	Para hacer más fluido el trabajo y la atención al cliente	Implementando adecuadas normas de trabajo	De inmediato	En el departamento de cuenta corriente.
13. Clientes morosos	Para limpiar cartera de clientes	Para recuperar recursos económicos	Analizando el reporte de cobros de 5 años atrás	De inmediato	En el departamento de cuenta corriente

Tabla IV. Diagnóstico de las amenazas

QUÉ	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
1. Competencia	Para estar siempre a la vanguardia	Se compete a nivel de mercado	Propaganda, precios, variedad de producto, etc.	En todo momento	En el mercado nacional e internacional
2. Futuro incierto	Para ampliar la cobertura del mercado	Se desconoce la aceptación del producto por parte del consumidor.	Mediante estudios de mercado	En la toma de decisiones, para el cambio de productos	En el laboratorio farmacéutico.
3. Pérdida de ingresos económicos	Mejorar el rendimiento productivo	No deben existir pérdidas	Tomando medidas correctivas	De inmediato	En el departamento de venta y de producción
4. Abuso de poder	Respetar las funciones jerárquicas	Para evitar duplicidad de funciones	Cumpliendo con el reglamento de funciones	Constantemente	Área de administración, comercialización y de producción
5. Dirigentes sin conocimiento	Se necesita que los dirigentes tengan un conocimiento general	Para tomar decisiones acertadas dentro de los procesos	Mediante capacitaciones con personal especializado	Constantemente y con personal nuevo	Área de comercialización

Continuación tabla IV.

QUE	PARA QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	DÓNDE
6. Mal servicio	Se debe brindar buen servicio	El cliente no debe esperar mas tiempo del necesario para ser atendido	Reorganización y coordinación de funciones de atención	De inmediato	En el departamento de comercialización
7. Problemas familiares	Evitar que los problemas incidan en el trabajo	Para un mejor desenvolvimiento del personal	Asesoramiento y apoyo emocional	Las veces que sea necesario	En el departamento de recursos

4. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

La importancia de este capítulo radica en que en él se delinearán las estrategias de comercialización y de organización a implementar en el laboratorio farmacéutico, para hacer efectiva satisfactoriamente su misión y visión establecidas, las cuales se elaboraron con base a los resultados obtenidos durante la investigación realizada.

4.1 Estrategia de comercialización

4.1.1 Objetivo estratégico

Que el laboratorio farmacéutico incremente sus líneas de productos de 4 con que cuenta a 9 dentro de un periodo de cinco años, y las ventas se mantengan con un incremento anual del 50% sobre las metas establecidas.

✓ Estrategia 1:

Ampliar la cobertura a nivel nacional y centroamericano, para incrementar las ventas con precios competitivos.

✓ **Estrategia 2:**

Que la calidad de los productos se mantenga tanto en los actuales como en los nuevos que sean lanzados al mercado.

✓ **Estrategia 3:**

Mejorar el sistema computarizado de recepción, despacho, envío y facturación de cada uno de los pedidos, para mejorar el servicio de atención al cliente.

✓ **Estrategia 4:**

Que el personal del departamento de comercialización conozca las cualidades y usos de todos los productos, para su promoción y venta.

A continuación se presenta la descripción de las estrategias de comercialización, tomando en cuenta las tácticas para establecer, el costo asignado para cada una, el periodo dentro del cual se deben ejecutar y el responsable de hacerlas efectivas.

Tabla V. Estrategias de comercialización

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	COSTO Q.	PERIODO	RESPONSABLE
<p>Objetivo estratégico</p> <p>Que el laboratorio farmacéutico incremente sus líneas de productos de 4 con que cuenta a 9 dentro de un periodo de cinco años, y las ventas se mantengan con un incremento anual del 50% sobre las metas establecidas.</p>				
<p>Estrategia 1</p> <p>Ampliar la cobertura a nivel nacional y centroamericano, para incrementar las ventas con precios competitivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cubrir el área Noroccidente y Suroriente de la república ✓ Distribución de muestras médicas ✓ Elaborar promoción escrita y vallas publicitarias ✓ Jornadas con exámenes médicos sin ningún costo. 	<p>300,000.00</p> <p>50,000.00</p> <p>20,000.00</p> <p>3,000.00</p>	<p>2 meses</p> <p>1 vez por semana</p> <p>1 mes</p> <p>3 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisores y visitadores médicos ✓ Departamento de Promociones ✓ Médicos y personal paramédico

Continuación tabla V.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	COSTO Q.	PERIODO	RESPONSABLE
<p>Estrategia 2:</p> <p>Que la calidad de los productos se mantenga tanto en los actuales como en los nuevos que sean lanzados al mercado.</p>	<p>✓ Llevar el control total de calidad apegado a las buenas prácticas de manufactura.</p>	200,000.00	Todos los días	<p>✓ Supervisor de control de calidad</p>
	<p>✓ Supervisión del proceso de producción por profesionales químicos farmacéuticos actualizados.</p>	400,000.00	1 vez a la semana	<p>✓ Gerente y supervisor de producción</p>
	<p>✓ No descuidar el mantenimiento de la maquinaria</p>	75,000.00	1 vez al mes	<p>✓ Jefe de mantenimiento</p>

Continuación tabla V.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	COSTO Q.	PERIODO	RESPONSABLE
<p>Estrategia 4:</p> <p>Que el personal del Departamento de Comercialización conozca las cualidades y usos de todos los productos, para su promoción y venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones en cuanto a cualidades y uso de los productos. ✓ Contratar personas especializadas para las capacitaciones. 	<p>5,000.00</p>	<p>Mensualmente</p> <p>2 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de ventas y de producción ✓ Departamento de recursos humanos

4.1.2 Ventajas competitivas

Para establecer las ventajas competitivas se tomó en cuenta un laboratorio que para el análisis comparativo será denominado “B” y “A” al laboratorio en estudio, porque tienen aspectos comunes en lo que al precio, calidad y servicio se refiere.

4.1.2.1 Precio

Al hacer un sondeo de precios de varios productos comunes entre ambos laboratorios en algunas farmacias de la ciudad capital, se pudo constatar que iguales genéricos del laboratorio “A” se expenden a más bajo precio que los del laboratorio “B”.

Es una ventaja para el laboratorio “A” la diferencia de precios, aunque dicha diferencia en algunos casos no es significativa puesto que oscila entre Q.3.00 y Q.10.00 entre los productos populares que se expenden sin prescripción médica, ya sean solicitados por el consumidor o sugeridos por el farmacéutico.

En el caso de los productos prescritos médicamente para uso terapéutico, de por sí son más caros por sus componentes, sin embargo los del laboratorio “A” tienden a tener una diferencia entre Q.15.00 y Q.30.00 menos que el “B”.

Por lo cual el laboratorio “A” debe conservar los precios al alcance de la población guatemalteca, ya que la situación económica en general es precaria y la atención en salud debe mantenerse con igual calidad de productos.

No obstante, en relación a la elevación de los costos de materia prima el incremento en los precios de los productos debe considerarse de manera relativa pero manteniendo la diferencia en el precio de venta, ya que muchas veces los consumidores deciden la compra por el precio.

4.1.2.2 Calidad

Se puede decir que tanto el laboratorio “A” como el “B”, cuentan con productos de calidad, por lo cual no existe desventaja entre uno y otro; sin embargo el laboratorio en cuestión no debe dejar de lado el mejoramiento continuo ya sea en general o específico de algunos productos que lance al mercado, utilizando siempre materia prima de primera calidad.

Como parte de la calidad que identifica al laboratorio “A”, cuenta con sedes propias en algunos países centroamericanos, lo que le permite elevar su imagen de estatus social; el laboratorio “B” solo cuenta con colaboradores y el apoyo de distribuidores en el área centroamericana.

Si bien el laboratorio “B” se considera el número 1 en obtención de recetas médicas en Guatemala, el laboratorio “A” cuenta con una más amplia cobertura de distribución ya que lo realiza a nivel comercial, farmacias, droguerías y clínicas, y a nivel institucional hospitales públicos y privados, lo que le permite confirmar la calidad y aceptación de sus productos, puesto que son de calidad y han logrado satisfacer a la población en general, independientemente de su situación social o económica.

Es importante que en el laboratorio “A” la gerencia de aseguramiento de la calidad, esté en constante actualización tanto en los avances tecnológicos para su adquisición, así como científicos para ponerlos en práctica, lo que redundará en que la calidad de los productos se conserve o sea mejorada, ya que cambiando impresiones con personas especialistas, se concluye que la calidad con algunos productos tiene más influencia que el precio.

4.1.2.3 Función en el servicio

Respecto al laboratorio “B” se desconoce su función en el servicio; sin embargo, se reconoce que en este aspecto el laboratorio “A” tiene sus deficiencias, lo que es una desventaja relevante, la cual debe ser enmendada de inmediato.

El laboratorio “A” tienen gran aceptación en el mercado por su precio y calidad, por lo cual debe mejorar el proceso de atención, según lo propuesto en la estrategia 3 de comercialización descrita con anterioridad, tomando en cuenta que dicha estrategia no es estática sino flexible a cualquier cambio que se desee o necesite hacerse.

4.2 Estrategia organizacional

Su objetivo estratégico es puntualizar las actividades y tareas administrativas de cada uno de sus integrantes y definir las líneas de autoridad dentro de un periodo de seis meses, para que su rendimiento sea en un 100%.

✓ **Estrategia 1**

Promover al recurso humano en general, para mejorar sus capacidades y nivel de desempeño.

✓ **Estrategia 2**

Analizar la organización de los recursos físicos, para reubicarlos de manera más funcional.

✓ **Estrategia 3**

Evitar una posible crisis de los recursos financieros, para que la liquidez sea sostenible.

A continuación se presenta la descripción de las estrategias organizacionales, tomando en cuenta las tácticas para establecer el costo asignado para cada una, el periodo dentro del cual se deben ejecutar y el responsable de hacerlas efectivas.

Tabla VI. Estrategias organizacionales

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	COSTO Q.	PERIODO	RESPONSABLE
<p>Objetivo estratégico</p> <p>Puntualizar las actividades y tareas administrativas de cada uno de sus integrantes y definir las líneas de autoridad dentro de un periodo de seis meses, para que su rendimiento sea en un 100%.</p>				
<p>Estrategia 1</p> <p>Promover al recurso humano en general, para mejorar sus capacidades y nivel de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar capacitación acorde a las funciones según el puesto ✓ Charlas motivacionales para el personal en general ✓ Contratar el personal que haga falta 	<p>10,000.00</p> <p>2,000.00</p> <p>A discutir según la necesidad</p>	<p>7 días</p> <p>4 horas 2 veces al mes</p> <p>El tiempo necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de recursos humanos ✓ Departamento de recursos humanos ✓ Departamento de recursos humanos

Continuación tabla VI.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	COSTO Q.	PERIODO	RESPONSABLE
Estrategia 2 Analizar la organización de los recursos físicos, para reubicarlos de manera más funcional.	✓ Observar el diagrama de recorrido	* 200.00	2 días	✓ Gerencia administrativa y de producción
	✓ Analizar los grados de dificultad entre producción, bodega y despacho	* 2,000.00	1 semana	✓ Gerencia administrativa y de producción
	✓ Reubicación del espacio físico	* 35,000.00	2 fines de semana	✓ Gerencia de producción, jefe y personal de mantenimiento

- El costo fue tomado con base en el salario, puesto que es personal interno del laboratorio y se hará dentro del horario ordinario.

Continuación tabla VI.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	COSTO Q.	PERIODO	RESPONSABLE
<p>Estrategia 3</p> <p>Evitar una posible crisis de los recursos financieros, para que la liquidez sea sostenible.</p>	<p>✓ Revisar la cartera de cobros pendientes desde 5 años antes</p>	<p>21,000.00</p>	<p>6 meses</p>	<p>✓ Encargado de cuenta corriente</p>
	<p>✓ Detectar los clientes morosos</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>
	<p>✓ Hacer más efectiva la cobranza por parte de los visitadores médicos hacia los clientes morosos</p>	<p>* 2,500.00</p>	<p>3 meses</p>	<p>✓ Departamento de cobros y visitadores médicos</p>
	<p>✓ Levantar la cartera de clientes</p>	<p>42,000.00</p>	<p>6 meses</p>	<p>✓ Visitadores médicos</p>
	<p>✓ Contratar personal, un perito contador</p>	<p>30,000.00</p>	<p>6 meses</p>	<p>✓ Departamento de recursos humanos</p>

* Bono incentivo mensual.

4.2.1 Eficacia en la gestión

El laboratorio debe vigilar con éxito sus capacidades básicas, estimulando la capacidad de gestión, para incrementar eficientemente los resultados de los recursos con que cuenta.

4.2.1.1 Recursos humanos

El laboratorio deberá hacer un análisis periódico de las necesidades del personal para las distintas áreas, bien para incrementarlo por la expansión o readaptarlo a otros cargos por cambios en el sistema. Además de promoverlo e incentivarlo mediante actividades sociales, culturales y de capacitación; con personal especializado, involucrando a todos independientemente del nivel jerárquico.

4.2.1.2 Recursos físicos

En cuanto a los recursos físicos, a la fecha el laboratorio cuenta con las instalaciones apropiadas, lo que le permite una mejor estabilidad; sin embargo, no debe perder de vista, que a largo plazo será necesaria una readecuación o una reubicación.

4.2.1.3 Recursos financieros

Con relación a los recursos financieros, se considera que a la fecha cuentan con estabilidad económica pero dependen financieramente de tres bancos del sistema; podría alcanzar una solvencia económica total a largo plazo mediante el movimiento constante de los activos del laboratorio y su activo circulante específicamente el exigible (clientes morosos).

5. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5.1 Objetivos

1. Lograr que el laboratorio “A” lance al mercado 2 productos nuevos anualmente, para que incremente sus líneas de productos en un 100% dentro de un periodo de cinco años.
2. Que el laboratorio “A” amplíe su cobertura, para mantener un incremento anual del 50% en ventas.
3. Lograr que las gerencias en conjunto organicen y delimiten sus funciones, para definir su autoridad y responsabilidad.
4. Levantar la cartera de clientes, para rescatar los recursos económicos rezagados de 5 años atrás.

5.2 Metas

1. Asignar 5 visitantes médicos, para que 3 cubran el área noroccidente y 2 el suroriente del país, en un periodo de 2 meses.
2. Distribuir alrededor de 1,000 muestras de 5 productos de bajo movimiento durante 6 meses, 1 día por semana.

3. Elaborar 20 vallas publicitarias 2 veces al año, anunciando productos nuevos y colocarlas en 5 puntos estratégicos en las carreteras principales del país.
4. Realizar 2 jornadas médicas anualmente dentro de un periodo de 3 días.
5. Supervisar diariamente el control de calidad en un 100%.
6. Inspeccionar el proceso de las 5 líneas de producción, 1 vez por semana.
7. Dar mantenimiento al 100% de la maquinaria, 1 vez al mes.
8. Innovar el sistema de computación cada 6 meses, para estar a la vanguardia de las comunicaciones.
9. Elaborar en 1 mes, un programa específico para el control de recepción de pedidos.
10. Llevar el control del 100% de la existencia de productos, una vez por semana.
11. Capacitar al personal 1 vez al mes, mediante 2 charlas en cuanto a las cualidades de los productos.
12. Contratar a una persona especializada, para brindar la capacitación 2 días, 1 vez al mes.
13. Capacitar al personal por 7 días cada 6 meses, en cuanto a las funciones según el puesto.

14. Contratar una persona especializada para brindar la capacitación por 7 días, cada 6 meses.
15. Motivar al personal mediante charlas, por 4 horas 2 veces al mes.
16. Revisar el diagrama de recorrido durante 2 días.
17. Hacer 1 análisis de los grados de dificultad entre 3 áreas (producción, bodega y despacho), durante 1 semana.
18. Reubicar las áreas de producción, bodega y despacho, durante 2 fines de semana.
19. Revisar la cartera de cobros al 100% de los clientes morosos, durante un periodo de 6 meses.
20. Contratar 1 empresa jurídica de cobros morosos, que cobre las deudas de 3 años para levantar la cartera de clientes durante un periodo de 9 meses.

5.3 Asignación de recursos

5.3.1 Humanos

Visitadores médicos
Médicos
Paramédicos
Población
Supervisor
Jefe de mantenimiento
Técnicos en computación
Programador en computación
Personal
Conferencistas
Perito contador
Abogado y notario

5.3.2 Físicos

Hospitales
Clínicas médicas
Salones comunales
Oficina jurídica

5.3.3 Financieros

La implementación de las estrategias será financiada con recursos económicos propios del laboratorio "A".

5.4 Manejo de conflictos

Respecto al manejo de conflictos que se puedan presentar con la implementación de estrategias nuevas se tiene que con la puesta en práctica la estrategia 1 en el departamento de comercialización del laboratorio "A", se considera que el mayor conflicto se puede dar con los visitadores médicos, ya que de ellos es la responsabilidad de ampliar la cobertura de atención. Los conflictos se presentarán principalmente, a raíz de la asignación de las nuevas rutas, por la ubicación geográfica que se debe cubrir.

En cuanto a la solución de este conflicto, se debe proceder a conscientizar a los visitadores médicos de la importancia de ampliar la cobertura mediante nuevas rutas, lo cual redundará en beneficio de la empresa, ya que en la medida que ésta mejore sus ingresos económicos, tendrá la oportunidad de generar mejores prestaciones económicas a sus empleados.

Respecto a la estrategia 2, el conflicto se podría dar con el Jefe de mantenimiento, puesto que la maquinaria por seguridad debe contar con un mantenimiento mínimo de 1 vez al mes, aunque se pueden dar casos que se les de solamente cada 3 meses.

Elaborar un manual de funciones para el departamento de mantenimiento, estableciendo la temporalidad en que la maquinaria debe recibir el mantenimiento adecuadamente.

Con relación a las estrategias 3 y 4, innovar el sistema de computación y capacitación respectivamente se puede dar el conflicto porque el personal se encuentre reacio a aprender, por falta de iniciativa o conformismo.

Para limar las asperezas que se puedan dar en cuanto a la implementación de un nuevo sistema de computación, es importante involucrar a todo el personal en una charla general acerca de la importancia y beneficios que se adquirirán con esta innovación, dicha charla debe ser impartida por parte de la empresa que instalará el sistema; luego capacitar al personal que hará uso del equipo, haciéndole ver que dicho cambio es en beneficio propio y por ende de la empresa.

El manejo de conflictos en la implementación de las estrategias de organización, se considera que en la estrategia 1, porque el personal considere que no es necesario recibir capacitación de las funciones que desempeñan, porque piensan que todo lo están haciendo bien y no necesitan retroalimentación.

Calendarizar capacitaciones motivacionales que tengan secuencia entre sí, relacionadas con las funciones de desempeño, con temas que influyan en el crecimiento personal, conducidas por expertos, haciendo del conocimiento del personal involucrado que dichas capacitaciones serán evaluadas. A la vez pedir sugerencias de cambio para ser estudiadas.

En la estrategia 2, se puede dar principalmente en la reubicación del espacio físico, ya que se tiene contemplado que se realice en tiempo extraordinario (fin de semana).

En cuanto a esta estrategia, por su naturaleza es importante dar un reconocimiento económico extra.

Con relación a la estrategia 3, el conflicto se podrá dar con los visitantes médicos, pues ellos serán los asignados a cobrar un periodo de 2 años, durante 3 meses, en alguna medida se opondrán, porque serán recargados en sus visitas ordinarias.

La mejor manera de manejar este conflicto es motivando a los visitantes médicos mediante un bono extra sobre los cobros realizados por mora mensualmente, con base a metas tomando en cuenta para el primer mes un 50%, segundo mes 65% y el tercer mes el 85%, de lo asignado.

5.5 Resistencia al cambio

En cuanto a la implementación de la estrategia 1 en el departamento de comercialización del laboratorio "A", se considera que la actitud de los visitantes médicos será de aceptación y cooperación, aunque sientan la sobrecarga de trabajo, la cual será motivada con el bono extra de cobro.

Respecto a la estrategia 2, el Jefe de mantenimiento puede tomar una resistencia pasiva, ya que por costumbre le da mantenimiento a la maquinaria cada 3 meses, sin embargo acatará las órdenes por ser una persona responsable.

Con relación a las estrategias 3 y 4, que es innovar el sistema de computación, la resistencia se puede dar, aduciendo falta de tiempo, acumulación de trabajo durante el periodo de capacitación.

En cuanto a la resistencia al cambio en la implementación de las estrategias de organización, se considera que en la estrategia 1, el personal involucrado se considere autosuficiente, restándole importancia a la retroalimentación o a los avances de la tecnología.

En cuanto a la estrategia 2, se supone que tomarán una actitud de aceptación, ya que el personal que será asignado para su ejecución, es colaborador y entusiasta.

Con relación a la estrategia 3, la resistencia será activa entre unos visitantes médicos y pasiva entre otros.

5.6 Cultura organizacional

Con relación a la cultura organizacional, los encargados de cada una de las gerencias, deberán promoverla entre sus subalternos, a manera de lograr una toma de decisiones encaminadas a mejorar el servicio al cliente.

De la misma manera, inducir al cambio mediante la concientización en cuanto a la importancia de la productividad, el reembolso de la inversión incrementando las ganancias y fundamentalmente que los empleados son los actores principales para el cambio y los beneficiarios directos son ellos.

Además, los gerentes deben mantener relaciones de cordialidad directa con sus subalternos en general, sin discriminación y respetando las líneas de autoridad.

5.7 Presupuesto

Tabla VII. Presupuesto asignado a las actividades

ACTIVIDADES	Q.
1. Asignar visitadores médicos	300,000.00
2. Distribución de muestras	50,000.00
3. Elaboración de vallas publicitarias y volantes	20,000.00
4. Jornadas médicas	3,000.00
5. Supervisión del control de calidad	200,000.00
6. Inspección del proceso de producción	400,000.00
7. Mantenimiento de maquinaria	75,000.00
8. Innovación del sistema de computación	500,00.00
9. Elaboración de programa para control de recepción de pedidos	1,500.00
10. Control de la existencia de productos	5,000.00
11. Capacitación de cualidades de los productos	
12. Contratación de especialistas en capacitación	10,000.00
13. Capacitación función de puestos	2,000.00
14. Contratación de especialistas en capacitación	2,000.00
15. Motivación por medio de charlas	200.00
16. Revisión del diagrama de recorrido	
17. Analizar ubicación del área de producción, bodega y despacho	2,000.00
18. Reubicación del área de producción, bodega y despacho	35,000.00
19. Revisión de la cartera de clientes morosos	21,000.00
20. Levantar la cartera de clientes morosos	74,500.00

5.8 Diagrama de Gantt por actividad

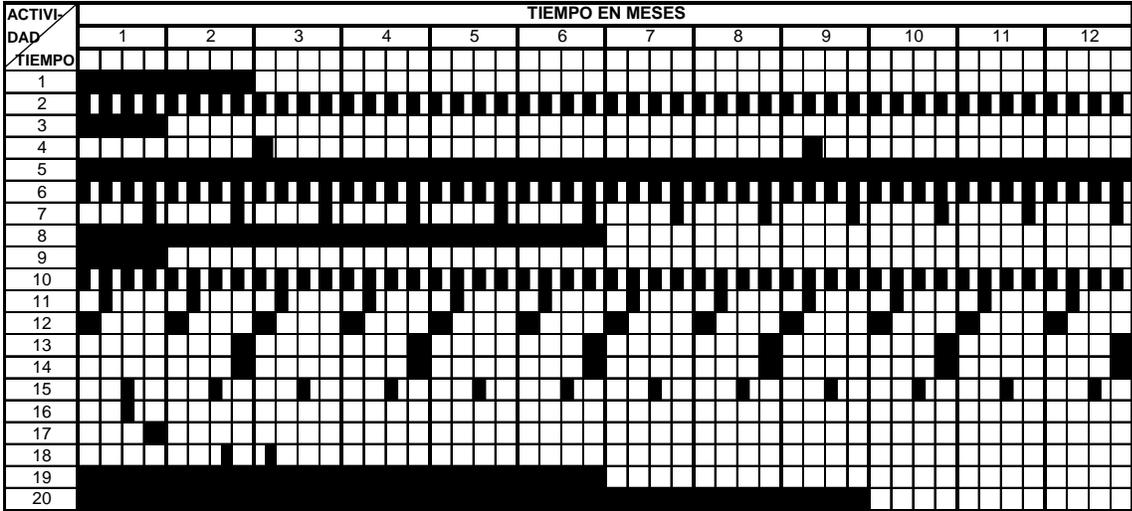
Al determinar el presupuesto por actividad a realizar para cumplir con la implementación de las estrategias de comercialización y de organización, se presenta a continuación la distribución del tiempo para cada una de ellas, en el diagrama de Gantt.

LISTA DE ACTIVIDADES

1. Asignar visitantes médicos
2. Distribución de muestras
3. Elaboración de vallas publicitarias y volantes
4. Jornadas médicas
5. Supervisión del control de calidad
6. Inspección del proceso de producción
7. Mantenimiento de maquinaria
8. Innovación del sistema de computación
9. Elaboración del programa para el control de recepción de pedidos
10. Control de la existencia de productos
11. Capacitación de cualidades de los productos
12. Contratación de especialistas en capacitación
13. Capacitación función de puestos
14. Contratación de especialistas en capacitación
15. Motivación por medio de charlas
16. Revisión del diagrama de recorrido

17. Analizar ubicación del área de producción, bodega y despacho
18. Reubicación del área de producción, bodega y despacho
19. Revisión de la cartera de clientes morosos
20. Levantar la cartera de clientes morosos

Figura 5. Diagrama de Gantt



6. CONTROL Y EVALUACIÓN

Es importante llevar a cabo el control y evaluación de las estrategias propuestas, lo que permitirá llevar una revisión administrativa mediante diversas técnicas, que son en primera instancia instrumentos para la planeación, ya que ejemplifican la verdad fundamental de que la tarea de los controles es hacer que los planes tengan éxito.

6.1 Técnicas de control

Es necesario tomar en cuenta que las técnicas de control son procedimientos o métodos usados en una organización, para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana.

Para que el laboratorio "A" lleve un mejor control del funcionamiento mediante la implementación de las estrategias de comercialización y de organización, hará uso de la técnica más comúnmente usada que es el presupuesto, ya que éste comprende la formulación de presupuestos, tal como se presenta a continuación.

6.1.1 El presupuesto

Es importante señalar que la presupuestación es la formulación de planes para un determinado período futuro en términos numéricos, para lo cual el laboratorio "A" deberá estimar el siguiente presupuesto:

✓ **Presupuesto**

Recursos humanos:

4 Conferencista	Q.	14,200.00
1 Perito Contador	Q.	2,000.00
2 Médicos	Q.	1,800.00
4 Paramédicos	Q.	1,200.00
6 Supervisores	Q.	641,000.00
10 empleados	Q.	1,000.00
1 Técnico en sistemas	Q.	4,000.00
1 Técnico industrial	Q.	2,000.00
40 Visitadores médicos	<u>Q.</u>	<u>372,500.00</u>
Total	Q.	1,039,700.00

Recursos físicos:

Muestras médicas	Q.	4,700.00
Vallas publicitarias y volantes	Q.	20,000.00
Insumos de mantenimiento	Q.	2,500.00
Sistema de computación	Q.	450,000.00
Programa para recepción de pedidos	Q.	5,000.00
Material de capacitación	Q.	4,200.00
Cartera de clientes morosos	<u>Q.</u>	<u>5,000.00</u>
Total	Q.	491,400.00

Resumen

Recursos humanos	Q. 1,039,700.00
Recursos físicos	<u>Q. 491,400.00</u>
Total	Q. 1,531,100.00
+ el 15% de imprevistos	<u>Q. 229,665.00</u>
Gran total	Q. 1,760,765.00 =====

Se estima que el presente presupuesto está sujeto a cambios, según la opinión final de los mandos superiores de laboratorio "A". Además, es de hacer notar que existe una considerable diferencia entre el presupuesto de los recursos humanos y el de los físicos, debido a que en general se trabajará directamente con el personal con que cuenta; y dicho presupuesto se basó en salarios que ya son parte del presupuesto del laboratorio "A".

6.1.2 Datos estadísticos

Es muy importante un buen control los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de la operación de un negocio o empresa, así como la presentación clara de estos. El laboratorio "A", para llevar un control de la evaluación de las estrategias propuestas, debe proceder a agrupar las actividades realizadas en cuanto al tiempo, lugar y cantidad para mejorar los índices de la producción y ventas del departamento de comercialización, luego procesar los datos estadísticamente.

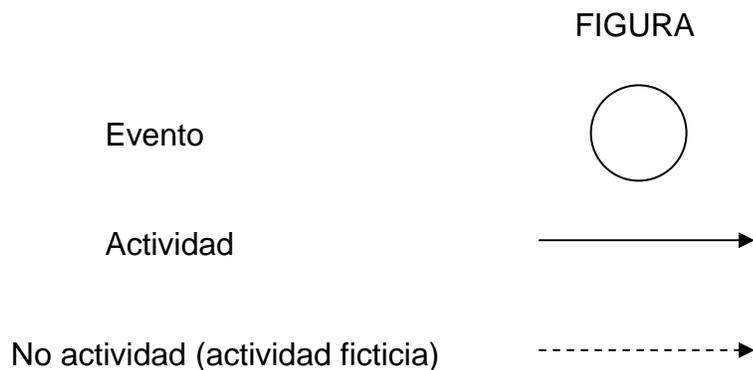
Después presentar los resultados ya sea de manera descrita, en tablas estadísticas y/o gráficas estadísticas, y hacer un breve análisis e interpretación de la información, para que pueda ser presentado a todas las gerencias en reunión cíclica, lo cual permitirá conocer y discutir los avances y debilidades, para proponer nuevas acciones.

6.2 Técnicas de evaluación

La técnica adecuada para realizar la evaluación y revisión del cumplimiento de las estrategias debe ser Pert ya que permitirá al laboratorio “A” establecer la existencia de problemas en áreas como costos o entregas a tiempo.

Para elaborar Pert, el equipo encargado deberá identificar las actividades más importantes de éste, luego determinar su secuencia y decidir quién será el responsable de cada actividad, a la vez debe calcular el tiempo necesario para el cumplimiento de cada una de ellas.

Figura 6. Simbología de Pert

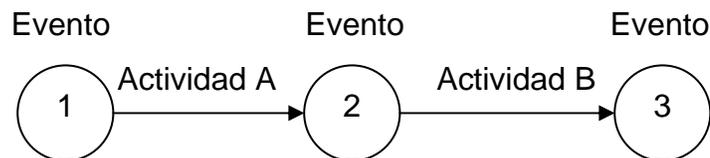


Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Formular una lista de todas las actividades que se requiere llevar a cabo, sin importar el orden. Toda actividad se representa con una flecha:
2. Indicar cual actividad debe ir primero y cual debe ir después; la primera constituye un requisito previo de la que se esté considerando, mientras que la segunda no puede darse si no se ha terminado la que se está ordenando. Puede existir actividades simultáneas, es decir, aquellas que no constituyen un requisito anterior ni posterior respecto de la que se está tomando en cuenta para su ordenación.

3. Trazo de la red: Se debe seguir ciertas reglas.

Cada actividad tiene en el diagrama un evento por punto de origen y otro por punto de finalización.



Los eventos deben numerarse, procurando que los números sigan el mismo orden.

Las actividades se identifican mediante los números de los eventos en los que comienzan y terminan.

De un mismo evento pueden salir una o varias actividades y a un mismo evento pueden llegar varias de éstas, con tal de que las flechas no salgan de la mitad de la actividad, ya que no se puede dar comienzo a una actividad mientras no se termine por completo la inmediata anterior.

4. El siguiente paso es calcular la ruta crítica, esto es la secuencia de eventos de mayor duración que no tienen tiempo de holgura o ésta es la menor posible.

Pert trabaja con tres tiempos: tiempo óptimo (t_o) tiempo normal (t_n) y tiempo pesimista (t_p). En forma estadística suele establecerse el tiempo estimado por la combinación de estos tres tiempos, mediante la medición de la varianza respectiva. La fórmula básica usada es:

$$TE = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6}$$

La importancia de utilizar Pert como técnica de evaluación, radica en que se podrán determinar los elementos críticos que pueden requerir corrección y hacer posible una clase de control preventivo a determinado plazo.

6.2.1 Análisis de costos

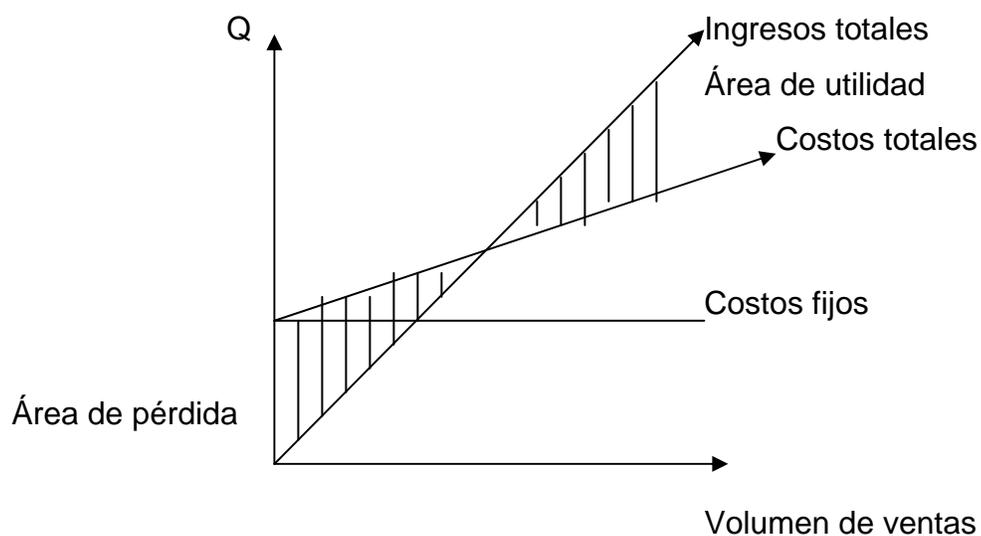
Tomando en cuenta que el análisis de costos comprende específicamente todos los costos que intervienen en la elaboración de un producto o generación de un servicio, clasificándolo y deduciendo su costo total de producción.

Una relación de costos se puede apreciar mejor, a través de un análisis de punto de equilibrio, esto es, a nivel de actividad en que los ingresos igualan a los gastos.

El punto de equilibrio consiste en el estudio de las diversas relaciones entre las ventas (ingresos) y los costos para determinar el punto donde las ventas totales equivalen a los costos totales. En él se muestran las relaciones básicas entre el número de unidades producidas (producción), los ingresos por concepto de ventas, los costos y las utilidades de una empresa o línea de productos.

El punto donde se cruzan las líneas de ingresos totales con la de costos totales es el punto de equilibrio, cualquier cantidad de productos vendidos por debajo de este punto representa una pérdida y cualquier cantidad de producto vendido por encima de este punto representa una utilidad.

Figura 7. Gráfica punto de equilibrio



También se puede obtener el punto de equilibrio por medio de la siguiente fórmula:

$$P E = \frac{F}{PV - CPV}$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio

F = Costos fijos

PV = Precio de venta unitario

CPV = Costo variable promedio

Según la planeación estratégica, estas variables se consideran en un análisis de ambiente, y predicción del ambiente, lo cual permite hacer puntos de equilibrio a largo plazo, con la mayor certeza posible.

Sin embargo, en el caso del laboratorio “A”, su análisis de costos no radica en la producción de sus productos, sino los costos que están contemplados en la implementación de las estrategias de comercialización y de organización, son una inversión que le permitirá incrementar sus ventas, sus líneas de producción, ampliar su cobertura y por ende mejorar el servicio al cliente, así como recuperar la cobranza de los clientes morosos.

6.2.2 Análisis financiero

El análisis financiero es una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores y los accionistas puedan tomar decisiones. De hecho los estados financieros deben contener la información que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Si se toma en cuenta que el laboratorio “A” con relación a su situación financiera, no cuenta con una estabilidad económica total, ya que depende financieramente de tres bancos del sistema, se presume que con la implementación de las estrategias propuestas podría alcanzar una solvencia económica total a largo plazo, puesto que se logrará el movimiento constante de los activos del laboratorio y su activo circulante específicamente el exigible (clientes morosos).

Por lo cual seguido de la implementación de las estrategias, el laboratorio “A”, deberá proceder a realizar un análisis financiero basado en los índices financieros, mismos que se presentan a continuación:

- ✓ Capital neto de trabajo = activo circulante – pasivo circulante
- ✓ Liquidez o solvencia: indica que por cada quetzal que se debe a corto plazo, se cuenta con x quetzales en el activo circulante para pagar.

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Expresa en porcentaje la aptitud del laboratorio para satisfacer sus compromisos a corto plazo con los propios medios líquidos.

Se considera que un laboratorio tiene una situación de liquidez satisfactoria cuando el índice de liquidez inmediata resulta igual a 1. Sin embargo, se considera “suficiente” la liquidez de un laboratorio siempre que su activo inmediatamente disponible cubra al menos el 75% de las deudas.

- ✓ Solvencia inmediata: se eliminan los inventarios del activo circulante, y se deja sólo lo exigible.

$$\text{Solvencia inmediata} = \frac{\text{Caja y bancos} + \text{Exigible}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- ✓ Índice absoluto de liquidez: indica la capacidad de pago a corto plazo.

$$\text{Índice absoluto de liquidez} = \frac{\text{Caja y banco}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- ✓ Índice de solidez: mide la capacidad del laboratorio para cubrir sus obligaciones a largo plazo.

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo fijo}}$$

- ✓ Índice de independencia financiera: indica si el capital es o no suficiente para cubrir el pasivo.

$$\text{Índice dependencia financiera} = \frac{\text{Capital propio}}{\text{Pasivo total}}$$

- ✓ Índice beneficios sobre ventas: indica el porcentaje de utilidad que tenemos respecto a nuestras ventas netas.

$$\text{Beneficios sobre venta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

✓ Índice de endeudamiento:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

✓ Prueba de ácido:

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

CONCLUSIONES

1. Un plan estratégico acorde a las necesidades del laboratorio farmacéutico, permite mejorar y aprovechar sus capacidades con la ampliación de oportunidades del medio.
2. Las distintas gerencias que conforman el laboratorio farmacéutico, lograrán una mejor articulación, mediante el respeto y responsabilidad de sus funciones evitando intervenir en la toma de decisiones que no son de su línea de mando.
3. Según el diagnóstico realizado en el laboratorio en estudio mediante la técnica FODA, permitió establecer su situación actual y definir las estrategias de comercialización y organizacionales para fortalecer el entorno interno y externo.
4. En general se hace necesario brindar capacitación personal y profesional a los empleados del laboratorio, por medio de talleres y capacitaciones motivacionales.
5. El laboratorio tiene la capacidad para ampliar su cobertura de ventas, por medio del fortalecimiento de la gerencia de comercialización.
6. Los aspectos publicitarios de los productos del laboratorio, son deficientes, lo que no permite el incremento en la demanda de los mismos.

7. La implementación de estrategias de comercialización y organizacionales, en el laboratorio en estudio, le proporcionarán la eficiencia y eficacia necesaria para ser el número uno en ventas a nivel nacional.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que el laboratorio en estudio implemente las estrategias de comercialización y organizacionales establecidas en el capítulo cuatro del presente trabajo para aumentar sus líneas de productos manteniendo un incremento en las ventas sobre las metas establecidas e indicando las tareas administrativas de cada integrante.
2. Se sugiere que las distintas gerencias que conforman el laboratorio farmacéutico, unifiquen esfuerzos para una mejor articulación de las líneas de autoridad, en beneficio de la empresa y de los empleados para mejorar y aprovechar sus capacidades.
3. Que se brinde capacitación a los empleados en cuanto al uso y manejo de los productos mediante charlas motivacionales, talleres y conferencias así como de crecimiento personal mediante expertos en la rama.
4. Que el laboratorio amplíe su cobertura de ventas, tomando en cuenta las regiones Noroccidente y Suroriente del país, que hace falta por cubrir a nivel nacional y centroamericano con precios competitivos; brindando calidad en los productos así como el reconocimiento de los mismos en el mercado.
5. Se hace necesario que el laboratorio implemente bifolios, revistas, bloques de notas, vademécum, muestras médicas y vallas publicitarias para la promoción de sus líneas de productos, en puntos estratégicos a nivel nacional, haciendo uso de la radio, televisión, página web, etc.

6. Que el laboratorio implemente las estrategias de comercialización y organizacionales, lo antes posible como se plantea en el capítulo cinco, para mejorar la eficiencia y eficacia en cuanto a su presupuesto, recursos humanos y físicos y por ende de sus ventas.

7. Con la implementación de las estrategias de comercialización y organizacionales, se debe aplicar el proceso de control a través de las técnicas de el presupuesto y datos estadísticos; y en la evaluación los análisis de costos y financiero, haciendo uso del punto de equilibrio y de los índices financieros para evaluar, valorar y confirmar el rendimiento del laboratorio farmacéutico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Castellanos Vásquez, Eduardo Neftali. **Programa de actualización gerencial: Taller FODA.** Guatemala: USAC, 1998.
2. Congreso de la República de Guatemala. **Código de salud.** Decreto 90-97. Guatemala: G Y L., 1997.
3. Chiavenato, Idalberto. **Administración proceso administrativo.** 3ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A. 2001.
4. De la Fuente Chico, Luis. **Marketing farmacéutico.** España: 1998.
5. Escuela de Ciencias Económicas. **Diagnóstico FODA.** Guatemala: USAC. s.f.
6. Goodstein Leonard D. y otros. **Planeación estratégica aplicada.** Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A., 1998.
7. Hellriegel, Don y John W. Slocum. **Administración.** 7ª edición . México: Internacional Thomson, 1998.
8. Hitt, Ireland, Hoskisson. **Administración Estratégica.** 3ª edición. s.p.: Internacional Thomson, 1999.
9. Koontz Harold y Heinz Weihrich. **Administración.** 12ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004.
10. Mintzberg, Brian y Quinn Voyer. **El Proceso estratégico.** Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997.

11. Océano. **Curso de planeación estratégica**. CD-ROM versión Windows. Guatemala: 2002.
12. Stanton, William J. y otros. **Fundamentos de marketing**. 10^a edición. México: Mc Graw-Hill, 1996.
13. Stephen P. Robbins. **La administración en el mundo de hoy**. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1998.