

318302

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

7
20



**" REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA PARA VENTAS A GOBIERNO"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

**ISLAS BUENROSTRO OLIVIA DEL CARMEN
PARADA LOPEZ CESAR HUMBERTO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1988



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INDICE	1
AGRADECIMIENTOS	111
INTRODUCCION	1
CAPITULO I "LA EMPRESA"	4
1.1. GIRO DE LA EMPRESA	5
1.2. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	10
1.3. PROBLEMAS DE LA EMPRESA	13
1.3.1. RECURSOS HUMANOS	15
1.3.2. FINANZAS	21
1.3.3. VENTAS	24
1.3.4. COMPRAS	27
1.4. MERCADO DE LA EMPRESA	30
CAPITULO II "EL PRODUCTO"	36
2.1. LINEAS POR PROVEEDOR	37
2.2. EL MARCAPASO - GENERALIDADES	41
2.2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS	44
2.2.2. SINTOMAS ANATOMICOS Y FUNCIONAMIENTO	45

CAPITULO III	"EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA EMPRESA"	48
3.1.	PLANEACION	50
3.2.	ORGANIZACION	55
3.3.	INTEGRACION	73
3.4.	DIRECCION	80
3.5.	CONTROL	86
CAPITULO IV	"PROCESO DE VENTA DE MARCAPASOS AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL"	95
4.1.	PRIMERA PARTE	97
4.1.1.	EL CONCURSO	97
	4.1.1.1. ESTRUCTURA DEL CONCURSO	100
	4.1.1.1.1. REQUISITOS PARA SER CONCURSANTE	101
	4.1.1.1.2. REALIZACION DEL CONCURSO	105
	4.1.1.2. ACTO DE FALLO	107
4.1.2.	ASIGNACION DEL PEDIDO	108
4.1.3.	CONTROLES ADMINISTRATIVOS	111
	4.1.3.1. FRANQUICIA	114
	4.1.3.2. TRAMITES ADUANALES	119
4.1.4.	ENTREGA DEL PRODUCTO	121
	4.1.4.1. CONTROL DEL CALIDAD DEL IMSS	124
	4.1.4.2. ALTAS	125
4.1.5.	PROCEDIMIENTO DE COBRANZA	126

4.2.	SEGUNDA PARTE	129
4.2.1.	EL CONCURSO	129
4.2.1.1.	DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE LA EMPRESA DURANTE EL CONCURSO	130
4.2.2.	OBTENCION DEL PEDIDO	136
4.2.3.	LLEGADA DE LA MERCANCIA	138
4.2.4.	APOYO TECNICO DURANTE EL PERIODO DE VIGENCIA DEL PEDIDO	144
4.2.5.	CANCELACION DEL PEDIDO	146
	ANEXOS	147
	CONCLUSIONES	160
	BIBLIOGRAFIA	163

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a las personas que detallamos a continuación, por cuyo apoyo y asesoría se logró la realización del presente seminario de investigación:

C. P. Luis Alberto Martínez Cámara

Ing. Fernando Salinas Ruiz

Lic. Jaime Alberto Cañas

INTRODUCCION

El presente seminario de investigación tiene como finalidad el estructurar administrativamente una empresa que se ha venido desarrollando por medio de una Organización de tipo familiar, sin una aplicación eficiente del Proceso Administrativo.

El problema a tratar consistirá en la Subadministración que presenta dicha empresa en todas sus actividades y estructura; teniendo como hipótesis el hecho de que al aplicar eficientemente el Proceso Administrativo, se evitarán muchos problemas, logrando una obtención mayor de utilidades y mejorando la imagen de la empresa.

Para este fin tendrá un total de 4 capítulos estructurados de la siguiente forma. El primero consta de las características generales de la empresa, su giro, actividades y problemas que se presentan por la mala administración que en ella se realiza, abarcando las 4 áreas funcionales de toda Organización.

Como segundo capítulo se tienen las líneas de productos que se manejan. Para ejemplificar en el caso práctico, se ha tomado únicamente un producto, no obstante, en este capítulo se da una estructura general sobre el total de líneas que se manejan. Se va de lo general a lo particular y terminamos con las características específicas del producto elegido para el caso práctico.

En el tercer capítulo se habla sobre el Proceso Administrativo aplicado a la Empresa que ya hemos descrito en los puntos anteriores, tomando el Proceso Administrativo de Mackenzie para aplicarlo.

Una vez conocidos los problemas y las características de la empresa y de los productos que la misma maneja, especialmente el ejemplo elegido, en el cuarto capítulo se ejemplifica la operación de la empresa, enfocándose especialmente a un segmento definido del mercado (El Instituto Mexicano del Seguro Social), con una línea de productos (marcapasos), estructurando a la organización en base a lo propuesto en el capítulo anterior.

Finalmente, la última parte de este seminario de investigación se forma por las conclusiones, en las cuales se indican los logros obtenidos mediante los cambios que se proponen en la empresa.

Es importante el considerar esta opción que hemos aplicado a una empresa específica, como un plan que se propone para todas las empresas que presentan este tipo de problemas. Hay que hacer mención de que esta específicamente enfocada a una importadora de productos quirúrgicos, pero si en este caso los logros son altamente cuantitativos, lo mismo sucederá cuando el Proceso Administrativo se aplique a cualquier actividad que realice otra empresa. En caso de que se desee esta aplicación en otra empresa, con giro distinto al que se plantee en este

seminario de investigación es necesario adecuarlo a los diferentes objetivos que se tienen dentro de las organizaciones, así como a las necesidades de cambios que las mismas tengan.

Por otro lado, se busca la aplicación práctica de todos los conocimientos adquiridos al respecto del Proceso Administrativo como elemento para el logro de los objetivos, buscando solventar una necesidad específica dentro de una empresa que podría mejorar con este método; y enfocándolo a todas las áreas funcionales de la empresa; teniendo un problema específico y una hipótesis para su solución, que ya hemos mencionado anteriormente.

CAPITULO I.- "LA EMPRESA"

- 1.1. GIRO DE LA EMPRESA
- 1.2. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
- 1.3. PROBLEMAS DE LA EMPRESA
 - 1.3.1. RECURSOS HUMANOS
 - 1.3.2. FINANZAS
 - 1.3.3. VENTAS
 - 1.3.4. COMPRAS
- 1.4. EL MERCADO DE LA EMPRESA

CAPITULO I. "LA EMPRESA"

1.1. GIRO DE LA EMPRESA

Para el desarrollo del presente seminario de investigación nos referiremos a una empresa nacional importadora de productos quirúrgicos, los cuales son distribuidos dentro del mercado nacional. Es una empresa de tipo familiar sin estructura organizacional clara, lo cual ocasiona múltiples problemas.

Es importante el aclarar que una empresa de tipo familiar es aquella que esta formada y administrada por una familia. Los miembros de ella ocupan los puestos principales y toman las decisiones.

Dado el tipo de actividad a la que se dedica, la empresa recibe el nombre de Distribuidora, entendiendo por este término un Distribuidor exclusivo de diferentes líneas de productos extranjeros, americanos en su mayoría. Para entender este término es necesario remontarse a la definición de cualquier diccionario.

"Distribución es reparto, disposición, conjunto de operaciones que están encaminadas del productor al consumidor" (1). Por lo tanto, una Distribuidora busca el realizar todas las actividades necesarias para que el producto llegue desde la planta hasta el consumidor final, que en el caso específico del material quirúrgico serán los hospitales, aunque en ocasiones, el paciente es quien compra directamente el producto.

Dada la alta tecnificación que se requiere para la elaboración de los productos quirúrgicos, esta empresa importa la mayoría de ellos. En ocasiones llega a comprar productos de origen nacional, pero eso es exclusivamente en caso de pedidos especiales. Todas las líneas que representa tienen sus plantas en los Estados Unidos y en Europa, razón por la cual la empresa requiere de un sinnúmero de documentos que legalmente son requeridos para poder realizar este tipo de actividad y que se ejemplificarán más adelante dentro del capítulo de Líneas por proveedor.

Finalmente, para comprender el significado de la definición sobre el giro de la empresa, es necesario entender el término Material de Curación. Se consideran como tales todos aquellos productos que sirven para realizar curaciones dentro del ámbito médico-hospitalario. Al mismo tiempo se incluyen aquellos que apoyan la curación de un paciente, y pueden ser tanto temporales como de uso definitivo. Los productos temporales únicamente se utilizan por un periodo determinado y se desechan, o bien son reutilizables por medio de métodos de esterilización, o ajuste a sus funcionamientos (reprogramación). Los productos quirúrgicos considerados material de curación de uso definitivo, son aquellos que una vez que se implantan en el paciente, serán parte de él como en el caso de los Injertos Vasculares y los marcapasos.

La empresa esta constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Tomando la definición de la Ley de Cámaras de

Comercio y de las de Industria, en su Artículo número 89, vemos que "Sociedad Anónima es aquella que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones" (2).

Por otro lado, el ser de capital variable significa que el capital no será fijo, sino que podrá modificarse en caso de que lo requiera la empresa o sociedad mercantil.

Los requisitos básicos que se indican para formar una sociedad mercantil de este tipo se resumen en:

- ⊗ 5 socios como mínimo con una acción cada uno de ellos.
- ⊗ Capital social de la empresa mínimo de \$25,000.00
- ⊗ Exhibir el dinero cuando el 20% de cada acción sea pagadera en numerario.
- ⊗ Exhibir íntegramente el valor de cada acción o bienes.

Esta constitución de la empresa debe legalizarse ante notario por medio de la escritura constitutiva que incluye datos y referencias sobre los accionistas, y sobre la sociedad (su objeto, dirección, capital, administrador, gerencia, comité de vigilancia, etc.). También se deben tener una serie de requisitos fiscales y legales que autorizen la formación de la empresa y el inicio de actividades como son: Registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona moral para el pago de los impuestos (I. S. R., I. V. A., etc.); Registro de Proveedores de la Administración Pública Federal, para poder vender los productos a Instituciones Gubernamentales

como es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social, al cual nos referiremos en el presente seminario de investigación: Registro en la Cámara de Industria y Comercio; Reconocimiento de Personalidad y Licencia Sanitaria ante la Secretaría de Salud, el reconocimiento de personalidad sirve para el registro de la empresa como sociedad mercantil en los archivos de la Secretaría, mientras que la licencia sanitaria es básicamente el permiso para que la empresa pueda operar.

También es necesario registrar a la empresa ante el Padrón de la Industria Químico Farmacéutica; Registro de Importadores y Exportadores, dado el giro de la Distribuidora, el cual se obtiene ante la Oficina Central de Aduanas que opera en forma estrecha con la Secretaría de Relaciones Exteriores; Registro del producto específico ante la Secretaría de Salud, obteniendo la autorización para su venta con un documento denominado franquicia; Permiso de Importación, en base a la franquicia de la Secretaría de Salud y ante la Oficina Central de Aduanas (documento necesario como control para el Gobierno Federal sobre la cantidad y tipo de productos que se importan y que correspondan a la Secretaría de Salud).

Como puede apreciarse, todos estos registros únicamente dan autorizaciones y son controles que llevan las diferentes Instituciones Gubernamentales, para la operación de la empresa y son requisitos específicos para el giro de la misma. Dentro de este tipo de operaciones de venta a los hospitales, son necesarios otro tipo de autorizaciones y registros especiales y

especificos en base a los Reglamentos de cada hospital. Varian de acuerdo a las normas y reglamentos internos de cada Institución y para el efecto de este seminario de investigación unicamente especificaremos los del Instituto Mexicano del Seguro Social.

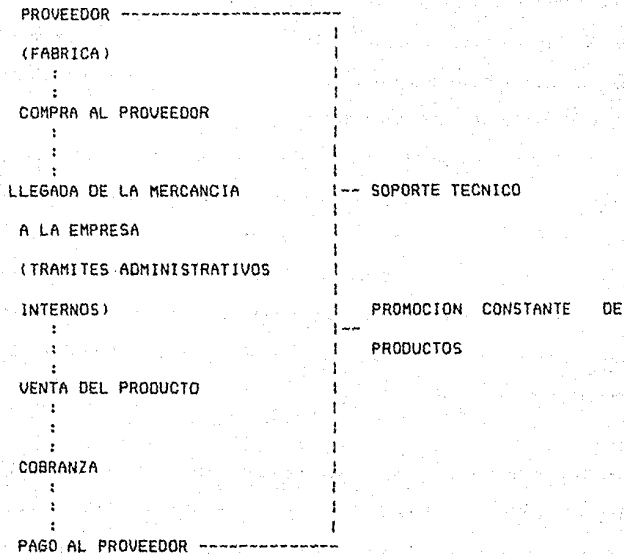
Se necesita obtener el registro como Proveedores de la Institución de Salud, para lo cual se requiere de la presentación de todos los registros mencionados anteriormente, excepción hecha de los documentos de importación. Ya con el registro se debe de obtener la inclusión del producto en el Cuadro Básico de Control de Calidad del Instituto Mexicano del Seguro Social, en donde se realizan pruebas para comprobar las especificaciones y eficiencia de los mismos. Para ello es necesario incluir datos especificos sobre la producción del producto, su esterilización, pruebas bibliográficas sobre su uso en el país de origen y en otros en donde se vendan, y muestras para poder aplicarles las pruebas que la misma Dirección de Control de Calidad de la Institución indiquen.

Una vez conocido el giro de la empresa, desde el punto de vista legal, tipo de actividad y clase de productos que maneja, podemos entrar a las actividades reales a las que ella se dedica.

1.2. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

Como puede deducirse del punto anterior, la actividad primordial de la empresa es el distribuir productos de importación dentro del país. Sus actividades pueden resumirse según la figura No. 1, en la siguiente forma:

FIGURA No. 1



El diagrama de las actividades inicia cuando el producto todavía está en la fábrica con el proveedor, la compra que hace la empresa al proveedor, llegada de la mercancía a la empresa, venta del producto, cobranza al cliente y pago al proveedor,

todo esto se apoya en el soporte técnico que se da a los clientes de la empresa, y en la promoción que realiza el departamento de ventas de los productos que se venden por la empresa.

Como puede apreciarse, la estructura de actividades se encuentra enfocada básicamente a 4 áreas funcionales que son:

a) Recursos Humanos.

En donde se lleva el control sobre el personal que está laborando en la empresa. Área funcional poco estructurada, como se verá más ampliamente dentro del punto 1.3.2. de este seminario de investigación.

b) Finanzas.

El cuál se enfoca a funciones de control de recursos financieros, pago a proveedores con los trámites de obtención de divisas para este efecto, cobranza a los clientes, teniendo como proceso el pago en efectivo de personas físicas y el crédito a clientes gubernamentales como Instituciones Privadas de gran tamaño, pago de nóminas, pagos de impuestos y registros contables de las operaciones de la empresa.

c) Ventas.

Formado por vendedores, que venden los productos ante clientes cautivos de la empresa y promocionan ante clientes potenciales, además de realizar el soporte técnico de los productos.

d) Compras.

Actividad básica realizada con el propósito de tener el stock necesario en los almacenes para cubrir las necesidades del mercado. Se incluyen compras también de equipo de operación y equipos de oficinas.

En resumen, estas áreas funcionales realizan las actividades detalladas anteriormente, pero dichas actividades están confundidas por la falta de planeación y de estructuración organizacional de la empresa, de donde se desprenden una serie de problemas que explicaremos ampliamente en el siguiente punto:

1.3. PROBLEMAS DE LA EMPRESA.

Como hemos venido mencionando, los problemas básicos de la empresa se desprenden de una subadministración general en todos los objetivos que se persiguen y las actividades que se realizan para el logro de estos objetivos. Es necesario indicar que el administrar consiste en delimitar exactamente un objetivo, y realizar todas las actividades que nos lleven a su logro por medio de sistemas, procedimientos técnicos y planes; llevando un control sobre todas las actividades que se lleven a cabo para verificar la exactitud en el cumplimiento del objetivo original. Para lograrlo es necesaria la integración eficiente de todos los miembros que intervengan en las actividades, así como el tener definido el método de dirigir a las personas.

Tomando el concepto anterior podemos decir que el subadministrar es el realizar las actividades sin la aplicación del Proceso Administrativo, es decir, sin una planeación eficaz, sin integrar adecuadamente los recursos humanos, sin organizar la estructura de la empresa, sin dirigirles conforme a los objetivos planteados tanto en las áreas funcionales como los objetivos generales de la empresa, y lógicamente sin poder establecer controles por la diversificación de las actividades internas.

Esta subadministración se presenta en la empresa en las áreas funcionales que mencionamos anteriormente y que sustentan la estructura por actividad de la empresa, teniendo una serie de

características especiales en cuanto a los problemas que se
presentan en cada una de ellas, como detallamos a continuación:

1.3.1. RECURSOS HUMANOS.

La estructura de los Recursos Humanos de la empresa tiene como antecedente los estudios de Taylor quien a pesar de enfocarse a la productividad de una fábrica, dió un toque humanístico a sus estudios, indicando que "las relaciones entre los empresarios y los hombres forman, sin lugar a duda, el aspecto mas importante de la administración" (3).

Posteriormente se estructuró como Area funcional, incluyendo toda actividad encaminada a la obtención, mantenimiento, actividades, motivación, etc. del recurso humano de las Organizaciones. Como tal debe de tener una estructura clara en donde se definen exactamente las actividades de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Prestaciones, Recompensas, etc. Esto requiere de una serie de procedimientos y planes que en la empresa a la cual nos referimos, no existen.

En primer lugar, no existe una persona especial que se dedique a su control. Claro que la organización es muy pequeña y por lo tanto el cúmulo de actividades que se desprenden de la situación y características de los empleados no es muy extenso. No obstante, dada la mala organización de la empresa, en donde un empleado tiene varios jefes rompiendo el principio de unidad de mando de la administración, esta función también se encuentra perdida entre las diversas actividades que realizan los accionistas, quienes al mismo tiempo funjen como gerentes de área, y directores, tomando conjuntamente toda decisión desde los ni-

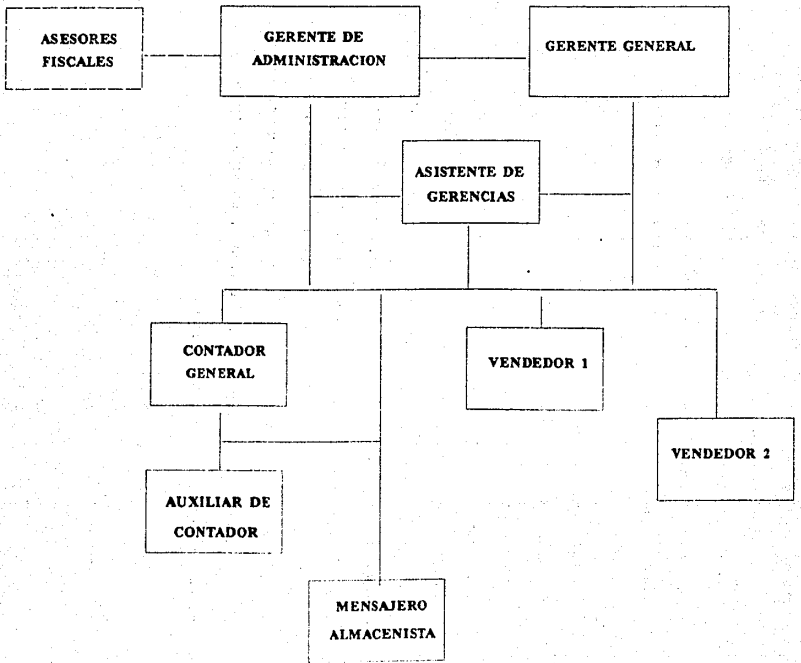
veles mas bajos hasta los correspondientes a la alta gerencia administrativa de la empresa.

El personal tiene sueldos muy bajos comparativamente con los del mercado. Por otro lado unicamente cuentan con las prestaciones que dicta la Ley Federal del Trabajo como son: 6 días de vacaciones con una prima vacacional del 25% por cada año de servicios, 15 días de aguinaldo por un año trabajado, y el pago de finiquito unicamente en caso de rescisión del contrato voluntariamente por parte de la empresa. Esto ocasiona falta de motivación del personal, quien se da cuenta de las condiciones que se ofrecen en otras empresas, teniendo como consecuencia la constante rotación de personal.

Se habla de falta de recursos financieros cuando alguien pide aumentos de salario, no existiendo por lo tanto una estructura clara sobre prestaciones, comisiones sobre ventas, revisiones salariales, etc. Pero el personal, debido al tamaño estructural de la empresa, advierte desviaciones de recursos por parte de los accionistas como medidas contables para disminuir el pago de los impuestos. Todo ello ocasiona que el personal que lleva mas de un año trabajando en la Organización busque inmediatamente otras opciones para su desarrollo económico.

Como ya mencionamos, la estructura organizacional de la empresa no esta claramente definida por lo que en múltiples ocasiones se encuentran cruzadas las actividades de dos empleados. Como ejemplo se puede mencionar que la Secretaria coordina las

ventas en algunas ocasiones, cuando es quien recibe las llamadas telefónicas y avisa al vendedor, suponiendo que el vendedor no pudiera realizar directamente la venta por estar dando soporte técnico en la implantación de algún marcapaso, la Secretaría también se encarga de coordinar que el producto llegue a manos del cliente. Pero si ella no se encuentra y la llamada telefónica es recibida por el Contador General, el encargado de coordinar la venta es él. Esta duplicidad de funciones ocasiona otro tipo de problemas como son la cancelación de comisiones para el vendedor, quien ya formó toda una estructura de promoción del producto y quien es el responsable de que se haya recibido el pedido. De toda esta problemática se siguen desprendiendo otros puntos como son los conflictos entre puestos, y dada la poca dirección que a este punto se da, el ambiente dentro de la empresa es sumamente tenso. Esta mala estructura organizacional quedará más clara al observar el organigrama real de la empresa, en donde los niveles no están acordes con las actividades que se realizan y en donde se ve que los empleados tienen varios jefes.



Por otro lado, no existe un procedimiento exacto de contratación, por lo cual la mayoría de quienes laboran para la empresa nunca han firmado un contrato escrito, que ayuda mucho como control administrativo para los Recursos Humanos, sino que únicamente laboran por medio del contrato verbal. Si bien éste tiene validez legalmente, en caso de alguna demanda ante la Secretaría del Trabajo no se tiene el soporte de la contratación. De esta falta de coordinación en cuanto a la contratación también se desprende un problema que puede acarrear grandes conflictos legales para la empresa y es el poco control sobre el registro del empleado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, y en caso de que proceda algún accidente de trabajo, o bien enfermedad no profesional, la empresa puede sufrir multas administrativas de gran magnitud. Si tomamos en cuenta que únicamente son 8 los empleados de la empresa, resulta absurdo el tener estos problemas, lo cuál únicamente se deriva de la falta de planeación desde la selección de los empleados.

Otro problema, también en Recursos Humanos, que se desprende de la mala Organización estructural de la empresa, es el hecho de que los vendedores, quienes son también técnicos tienen puestos de Gerentes de Área, o bien de Gerentes de Producto, pero no dejan de ser simplemente vendedores especializados en implantes de marcapasos. Estos puestos no son entonces acordes a las actividades que realizan, ni tampoco al sueldo que perciben, pero por status y por acuerdos individuales, ellos lo piden de esta manera. Al cumplirseles su deseo, ellos ganan, pero el personal restante no está de acuerdo con ello. Además de que

existen dos vendedores, realizando las mismas funciones, pero por nombre de puesto uno de ellos se encuentra por organigrama arriba, además de tener mayor sueldo.

1.3.2. FINANZAS

Continuando con el análisis, dentro de esta área funcional también se presentan muchos problemas. Por un lado, la misma falta de delimitación de puestos y la presencia de los Asesores Externos como "ley" dentro de la Organización, origina que el Contador General sea reducido únicamente a auxiliar administrativo o contable ya que no puede intervenir en ninguna decisión que corresponda al área. Para solucionar todos los problemas, como puede apreciarse en el organigrama que planteamos dentro del punto 3.2., lo primero es el definir claramente las funciones del puesto, poniendo a los Asesores a nivel de Staff, y dándoles únicamente ingerencia dentro de la empresa a nivel asesoría y no en forma directa como se viene presentando en la realidad.

De esta situación se desprenden otras muchas como son, la falta de coordinación entre las actividades que se realizan internamente en correlación con los deseos de los Asesores. Esto ocasiona que en muchos casos se realizan actividades que deben repetirse en el último momento, unos días antes de la presentación de resultados ante las instituciones gubernamentales para el pago de impuestos, del día del reparto de utilidades, etc.

Otro problema dentro del Área de Finanzas lo constituye la estructura familiar de la empresa, en donde los accionistas tienen intervención directa con todos los empleados. En ocasiones se utilizan recursos de la empresa para solventar gastos

personales y son manejados contablemente de manera que no afectan los resultados fiscales, pero que perjudica las actividades de la empresa debido a que cuando se requiere disponer del efectivo o de dichos recursos, no se tienen a la mano. Esto también se ve afectado por la falta de planeación de actividades que no marca las fechas exactas y los montos que se necesitarán en la Organización a futuro, además de que tampoco se hacen estudios de costos de los productos en base a los índices devaluatorios que se esperan en relación con el deslizamiento de la paridad cambiaria y que es básico, tanto para el pago a proveedores, como para el llevar un control sobre lo que se tiene realmente.

Dentro del Área Funcional de Compras, la falta de programación de los pagos a proveedores ocasiona que se limiten las líneas de crédito por pagos extemporáneos, que los proveedores detengan el envío de mercancía salvo pago previo del embarque, e incluso, en casos muy graves, puede originarse la cancelación de representación de una línea de productos, lo cual le quitaría a la empresa parte de su mercado.

Pero las desviaciones de recursos financieros también se presentan por errores dentro de otras Áreas Funcionales que afectan el Área de Finanzas como es el caso cuando no se programan las compras en las fechas exactas en que las pide el Instituto Mexicano del Seguro Social. Esto se debe a que el Seguro Social cobra multas por entrega extemporánea a razón del 2% mensual más el 1 al millar por cada día hábil extra de fracción de mes

cuando los productos que está comprando son de origen extranjero. Cuando el producto es nacional, la multa es superior, siendo de un 1% por cada día de retraso en la entrega de la mercancía. Estos montos afectan en gran medida la cobranza de las ventas ya que no se cobra el total esperado, y además el trámite de revisión ante el Departamento de Erogaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social es más tardado ya que la factura va acompañada de una nota de crédito. El Seguro Social, en la mayoría de los casos, detiene las facturas que llevan notas de crédito y en caso de que se presenten errores en la facturación o en el cálculo de las multas, se informa al proveedor pero con fechas cercanas a la de pago. El proveedor tiene que recoger sus facturas, corregirlas y nuevamente meterlas a revisión, lo cual ocasiona retrasos en las cobranzas.

1.3.3. VENTAS

Dentro del Area de Ventas, al igual que en los casos anteriores, los problemas se encuentran basados en la mala Organización, problema ya tratado ampliamente. Pero tampoco hay planes previamente establecidos que marquen las fechas en que se debe visitar a los clientes. No hay estrategias de ventas claras sobre cada uno de los productos, ni se tienen controles sobre lo que cada vendedor esta ofreciendo a los clientes.

Dentro del Proceso de Venta que utilizaremos en el presente seminario de investigación, los problemas son múltiples. Es importante indicar que en el caso de los marcapasos, los vendedores son técnicos que apoyan los implantes en las cirugías. Dentro del pedido se estipula que la empresa proveedora prestará este servicio y depende directamente del Area de Ventas el controlar que se esten llevando a cabo dichos soportes. Es imposible prever el caso de una urgencia en que se necesite una implantación urgente de marcapasos, pero es precisamente eso, caso de urgencia. Se debe de tener una estructura por días de la semana de visitas a los hospitales del Seguro Social para dar estos soportes, planes que no existen ya que en muchas ocasiones los vendedores no quieren ir a prestar ese servicio por descuidar alguna venta en otra Institución que si les represente pago de las comisiones que tienen asignadas. No importa el hecho de que al dar el soporte técnico no reciben nada, lo importante es prestar el servicio completo y no unicamente cuando se recibe una comisión a cambio, pero para ello es

necesario el reestructurar la empresa y poder motivar al personal, haciéndole sentir disponibilidad y arraigo hacia ella. Pero debido a los bajos salarios que menciónamos dentro del punto de los Recursos Humanos, los vendedores tienen exclusivamente estas comisiones como motivadores para realizar su trabajo de ventas.

Cuando no se realiza el soporte técnico adecuado en los hospitales, las quejas de los médicos se envían directamente a Control de Calidad y esto afecta el expediente del producto y de la empresa como proveedor pudiendo incluso llegar a la cancelación de un pedido que se ha entregado parcialmente, o la prohibición de concursar en la licitación subsecuente a pesar de ofrecer precios bajos. Estos riesgos son muy altos, si se considera que se pudieran minimizar con una correcta planeación de las actividades dentro de la organización, la implantación de sistemas, programas y su control estrecho en la empresa.

Otro aspecto a considerar es el hecho de que no únicamente se implantan los marcapasos en los hospitales del Área Metropolitana, sino que también, como se indicará en el punto de Mercado, en ciudades como Puebla, Monterrey, Guadalajara, etc. En casos como Monterrey y Guadalajara, en donde el número de marcapasos implantados es elevado es conveniente poner algún técnico de planta, ya que además continuaría con promoción de los otros productos de la empresa. Pero en la realidad no se presenta esa situación, siendo motivo de continuas quejas para la Jefatura de Control de Calidad por la falta de apoyo por

parte de los técnicos. Es imposible que entre dos vendedores-técnicos se pueda cubrir el total de soportes de toda la República ya que también se implantan, aunque no en cantidades elevadas, marcapasos en ciudades como Cd. Obregón, Puebla, Mérida, etc.

El poco deseo de los accionistas de utilizar recursos para mejorar la empresa, también afecta a las ventas ya que no se cuenta con el material de promoción necesario y adecuado para la publicidad de los productos. A pesar de que los proveedores cuentan con artículos promocionales como plumas, calendarios, ceniceros, etc., éstos no son comprados por la empresa para distribuirlos entre los clientes, como es el caso de la competencia. Tampoco se tiene material de soporte para pláticas que indiquen la forma de implantación de los marcapasos por medio de películas o de transparencias, siendo que los fabricantes representados tienen un gran portafolio al respecto.

1.3.4. COMPRAS

Al mencionar la problemática de las otras Areas Funcionales, con su relación con las actividades de las demás, ya hemos mencionado algunos de los problemas que suelen presentarse dentro de las Compras. Esta función depende de las ventas de la empresa, ya que se comprará en base a lo que se va a vender, no pueden funcionar independientemente una de la otra. Por lo tanto en el caso de que las ventas no estén programadas, sin estimados o pronósticos de ventas en un periodo determinado, las compras tampoco pueden programarse de acuerdo a las necesidades.

En todas las empresas surgen pedidos de urgencia, que deben tramitarse a todo vapor, porque las necesidades de ese momento así se presentan y una característica de todo administrador es el solventar las contingencias en el momento en que se presentan. Pero es muy diferente cuando ninguna de las actividades está programada y todo se tiene que realizar con prisa y afectando continuamente los límites mínimos de existencias en los Almacenes. Al programar las ventas, automáticamente se tienen herramientas para programar las Compras.

Lo mismo sucede con el equipo de limpieza y papelería de la empresa. No se programan en base a las necesidades y suele ocurrir, con frecuencia, que cuando se presenta un cierre de mes, por los ajustes de pólizas que se realizan (por la mala planeación en Finanzas) se utilizan muchos artículos de papelería.

ria y no se tiene el stock suficiente para solventar esa situación. Entonces se tienen que hacer compras de emergencia, castigando el precio de compra y pagando, en cambio, la rapidez en el envío de la mercancía (recurriendo a la desviación de recursos en forma innecesaria).

Este departamento debe conocer exactamente las expectativas del cliente en cuanto a tiempo de entrega de nuestros productos porque cuando se agota una existencia, el problema repercute directamente en esta Área Funcional puesto que es la encargada de surtir el producto. Es importante mencionar que dada la estructura mal organizada de la empresa, esta función, la realiza una sola persona, un accionista, que tiene ingerencia directa sobre todas las actividades de los empleados y que al mismo tiempo está a la mano del Gerente Administrativo, quien también es accionista. En muchas ocasiones suelen llegar a acuerdos con proveedores entre los dos y en otras en forma individual por lo que no se tiene una consistencia en las condiciones que se pactan con los diversos proveedores.

Concretando, la situación de la empresa se resume en una subadministración en todas las áreas operativas y administrativas de la empresa. La falta de controles en todas ellas ocasiona desviaciones que llegan a perjudicar en gran medida a las operaciones en sí. Por otro lado, la falta de aplicación del proceso administrativo origina un desorden dentro de las actividades que repercuten en una mala imagen de la empresa, y en la pérdida de clientes por el mal servicio que

se les presta. Todo esto incluye la falta de procesos y métodos estandarizados de actuación en todos los puestos, así como en el desinterés del personal por la empresa, dada la situación baja que presentan en comparación con empresas similares en cuanto a sueldo, prestaciones y comisiones.

1.4. EL MERCADO DE LA EMPRESA.

Debido a los productos que se manejan, el mercado de la empresa esta claramente definido. El Material de Curación, por sus características como producto, tiene como consumidor final a los hospitales, aunque en algunos casos los productos son comprados directamente por los pacientes o por sus familiares. Esto suele ocurrir en Hospitales de bajos recursos en donde se pide a los pacientes que lleven el material que se necesitará para atenderle. No obstante, el paciente pide asesoría con los médicos que los atienden, o bien en las oficinas de compras de los hospitales, razón por la cuál es necesario visitar todas estas oficinas para tratar de abarcar el mayor porcentaje de las necesidades de los hospitales por medio de nuestras ventas.

En México, el mercado hospitalario se divide de la siguiente forma:

Ø Mercado Gubernamental	80%
Ø Mercado Privado	20%

El mercado gubernamental es la parte regulada por el gobierno via la Secretaría de Salud. Los principales centros hospitalarios son:

* INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

Se da servicio a todos los empleados y obreros que laboren en el sector-privado y abarca un 70% del total del mercado gubernamental.

material.

* INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIO SOCIAL DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

Da servicio a todos los empleados y obreros que laboran en el sector público.

* SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.

Organización sanitaria del país que tiene a su cargo diversos centros médicos a nivel nacional que atienden población abierta.

* DIF.

Organización sanitaria para el Desarrollo Integral de la Familia, de población abierta a nivel nacional, para la atención de salud de los niños.

* HOSPITALES DEL D. D. F.

Estos hospitales son de la Cruz Verde (Xoco y Rubén Leñero) que atienden población abierta en el Distrito Federal.

* FERROCARRILES, PEMEX, DEFENSA Y MARINA.

Son hospitales y clínicas que dan servicio a sus propios empleados y obreros.

El propósito fundamental del esquema anterior es el localizar exactamente la posición que representa el Instituto Mexicano del Seguro Social dentro del mercado, ya que es el sector que se atacará dentro de nuestro caso práctico, además de que

representa un 80% para las ventas totales de la empresa.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es el organismo que consume una cantidad mayor de marcapasos, además de que para el vendedor es de gran ayuda el hecho de que no compra cada hospital lo que necesita, sino que se hacen concursos semestrales o anuales del total de los requerimientos de todos los hospitales en donde se implantan los marcapasos. Estos hospitales son: Cardiología del Centro Médico Nacional, La Raza, Puebla, Monterrey, Cd. Obregón, Guadalajara y eventualmente Mérida. Esto se debe a que para poder realizar un implante se necesita de equipo especializado en el área de cardiología como es el departamento de fluoroscopia. Anteriormente se realizaban un número elevado de implantes en el Centro Médico Nacional en el Distrito Federal, pero a raíz de Septiembre de 1985 estos han disminuido en gran cantidad.

El Mercado Privado, como su nombre lo indica, se forma de todos aquellos hospitales privados que hay en el país en los cuales se implantan marcapasos como son: Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán, Instituto Nacional de Cardiología, Hospital Español, Hospital Angeles (antes Humana del Pedregal), Hospital Muguerza de Monterrey, Angel Leaño en Guadalajara, Ignacio Morones Prieto en Monterrey, etc.

La competencia en México es fuerte porque hay empresas que están establecidas desde hace años en el mercado de los marcapasos. Pero es importante hacer mención de que todos los pro-

ductos son de importación ya que la tecnología de su fabricación, como explicaremos mas adelante, es muy avanzada y requiere de controles de calidad altamente tecnificados. En México se tiene como antecedente la instalación de una planta en Guadalajara en coordinación con el gobierno del Estado de Jalisco y de algunos médicos cardiólogos, pero desgraciadamente para nuestro país, el éxito de ella no ha sido el esperado debido a que han tenido múltiples problemas sobre todo con el Control de Calidad. Ahora el giro de esta idea original ha cambiado, siendo actualmente utilizada sólo para ensamblar los marcapasos y en muy pequeñas cantidades, unicamente para realizar pruebas especiales. A pesar de que se proponen importar todas las partes del extranjero y ensamblarlas unicamente, tampoco ha tenido éxito porque se requieren controles de calidad demasiado estrechos basados en procesos computarizados muy complicados.

Para tener un control sobre la competencia, se cuenta con reportes de la Organización de Salud de Estados Unidos (F. D. A. por sus siglas en inglés), denominados FDA recalls, en donde se indican los problemas que han presentado productos especificos, detallando exactamente las consecuencias y el modo de solucionarlo. Esta es una herramienta útil para el conocimiento de la situación de la competencia, pero no debemos olvidar que ellos tienen la misma facilidad de obtener información sobre nuestros productos.

De la descripción anterior sobre el mercado en el cual se

encuentra localizado nuestro giro de actividades, se puede concluir que, en realidad, y, repetimos nuevamente, enfocándonos únicamente a los marcapasos, el mercado es muy limitado dadas las especificaciones hospitalarias que se requieren para los implantes.

Por otro lado, el máximo de ventas se localiza gubernamentalmente y este mercado esta perfectamente definido por un total de hospitales, que, si bien abarcan la mayoría de los pacientes de nuestro país, no presentan facilidades para los distintos proveedores cuando desean surtir los productos que cada uno maneja.

Por otro lado, y desprendiéndose de la descripción anterior, se puede notar que, dadas las características del producto que se vende, las operaciones estan sumamente controladas. No se puede vender un producto de mala calidad debido a que el riesgo que se corre es la muerte del paciente. Por ello, se requiere de tantos permisos y especificaciones especiales, lo cual hace que el mercado este sumamente controlado por el gobierno via la Secretaría de Salud, y cayendo en los trámites burocráticos correspondientes.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- DICCIONARIO LAROUSSE ILUSTRADO
Editorial Larousse
Séptima Edición
México, D. F. 1970

- 2.- LEY DE CAMARAS DE COMERCIO Y DE LA INDUSTRIA
Editorial Porrúa
Vigésima Edición
México, D. F.

- 3.- TESTIMONY BEFORE THE SPECIAL HOUSE COMMITTEE
SCIENTIFIC MANAGEMENT
Editorial MacGraw Hill
New York, U. S. A.
1984

CAPITULO II.- "EL PRODUCTO"

2.1. LINEAS POR PROVEEDOR

2.2. EL MARCAPASO - GENERALIDADES

2.2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

2.2.2. SINTOMAS ANATOMICOS Y FUNCIONAMIENTO

CAPITULO II. "EL PRODUCTO"

2.1. LINEAS POR PROVEEDOR.

Como hemos venido diciendo, la empresa es representante exclusivo en nuestro país de diferentes líneas de productos con plantas de fabricación en los Estados Unidos. Todos los Productos que se manejan son material de curación y se forman de las siguientes líneas o especialidades:

* LINEA DE COLEOSTOMIA, ILEOSTOMIA E INSUFICIENCIA URINARIA.

Esta línea tiene su planta en Florida, U. S. A. y los productos basicamente se forman de bolsas para el desecho del ileon y del colon, incluyendo todos los soportes que se necesitan para tener la bolsa conectada al cuerpo humano en forma definitiva. Estos productos se venden directamente a los pacientes una vez que han sido sometidos a cirugía debido a que ellos directamente son quienes los utilizan para toda la vida. La venta al hospital unicamente es representativa, puesto que el cliente cautivo será directamente el paciente. Es importante brindarles, por lo tanto, un servicio de buena calidad debido a que este tipo de cirugías no es regresiva.

* DESAGUE DE LA CAVIDAD PLEURAL.

Este producto es único y se vende a los hospitales directamente ya que su aplicación se realiza cuando un paciente pierde el vacío dentro de la cavidad pleural dando entrada a líquidos. El fin de este producto es eliminar todos los líquidos y vaciar

completamente la cavidad pleural. Hay algunos modelos nacionales, pero no son de importancia en cuanto a competencia se refiere ya que, si bien disminuyen sus costos en forma elevada en relación con los de la empresa, la calidad deja mucho que desear, sobre todo por la característica de esterilidad que requiere el producto al ser conectado al paciente.

Este producto forma parte de la línea de las suturas, ya que las vende y fabrica la misma empresa, y además es filial de la línea de Ileostomía, Coleostomía e Insuficiencia Urinaria.

• LINEA DE SUTURAS.

Esta línea contiene aproximadamente unos 1500 productos diferentes y, como su nombre lo indica, se forma de productos para suturar. Estos varían en cuanto a su constitución y en cuanto al tipo de aguja que se emplea, las cuales cambian en relación con la cirugía que se va a realizar en el paciente.

En muchas ocasiones, la sutura en sí, es la misma, pero se fabrican en modelos distintos por el tipo de aguja, sucediendo lo mismo a la inversa. Hay de muchos tipos, unas son absorbibles y otras no, unas tienen el grosor muy delgado para microcirugías como en el caso de la oftalmología y otras necesitan ser más gruesas como en el caso de cirugías de piel externa.

En México hay mucha competencia a este producto ya que incluso hay dos empresas que las fabrican. Es importante mencionar que la calidad de los productos de la competencia es tan grande que

se han cerrado las plantas en el extranjero y todo se produce en nuestro país, exportando los productos. Por esta razón, esta línea no representa grandes ingresos para la empresa, ya que la competencia tiene igual calidad y sobre todo precios bajos. En cuanto a precios sería imposible tratar de competir debido a los costos de importación de la empresa.

• LINEA DE INJERTOS VASCULARES.

Aquí se presenta un problema dentro de la empresa debido a que actualmente se está manejando una línea de injertos vasculares nueva en México, pero anteriormente se manejaba otra línea del mismo tipo de productos, pero de otro proveedor. Por lo tanto, la empresa tiene un stock de material que no se ha vendido del antiguo fabricante, y únicamente se compran los modelos que se necesitan nuevos al proveedor recientemente representado. Estos productos sirven para reemplazar las venas del cuerpo humano cuando se requieren cambiar, como en el caso de las varices.

Es importante hacer mención de que esta nueva línea es parte de la misma holding de los marcapasos, siendo filial de ella.

• LINEA DE MARCAPASOS.

Esta línea es muy grande ya que existe una variedad extensa del producto. Además de que se vende junto con un electrodo que es indispensable para el funcionamiento del marcapaso ya que cierra la corriente eléctrica del producto. En cuanto a la competencia se puede decir que no hay mucha. Básicamente solo dos

empresas venden productos similares y de la misma calidad. Hay varias líneas en el país, que venden quizá dos o tres tipos diferentes, pero la gran diversidad que presenta esta línea únicamente es igualdad por dos más. El producto en sí será descrito con mayor amplitud en los puntos subsecuentes a este, pero en cuanto a la línea es importante mencionar, como se dijo anteriormente, que forma una holding junto con varias empresas, entre las cuales se encuentran los injertos vasculares que esta vendiendo también actualmente la empresa.

Las plantas se encuentran una en Texas, U.S.A., y otra, la más importante, en Bélgica, Europa. Por esta razón, en muchas ocasiones, cuando se piden productos a los Estados Unidos, los productos son enviados desde Bélgica, y otros de Estados Unidos, lo cual suele complicar un poco los trámites de importación.

2.2. EL MARCAPASO - GENERALIDADES

Hemos comentado, en varias ocasiones, el hecho de que utilizaremos en nuestro caso práctico, sólo un producto para ejemplificar el proceso administrativo propuesto en la empresa. Por esta razón, en el presente punto trataremos las especificaciones, características y funcionamientos de los marcapasos.

El marcapaso o generador de pulso, es el encargado de suplir la función del corazón de emitir estímulos cardíacos para bombear sangre en todo el cuerpo. Sus dimensiones varían, siendo por lo general de 7 x 4 x 1 cms. Básicamente el marcapaso es una pila que emite estímulos a una frecuencia predeterminada y con una amplitud de onda también predeterminada de acuerdo a las necesidades fisiológicas de cada paciente.

El control de calidad que se realiza sobre este producto es muy importante ya que en caso de que se presente alguna falla, no únicamente afecta a la salud del paciente, sino que puede ocasionarle la muerte. Es por ello que las plantas fabricantes tienen especial atención a este respecto, y también es por ello que se lleva un seguimiento del paciente tan estricto.

En cuanto a la pila, esta formada de yodo-litio encapsulada en titanio. Las autoridades de Salud en Estados Unidos han recomendado que un paciente que fallece y que tiene implantado un marcapaso, antes de sepultarse, le sea extraído para eliminarlo y no dejar la pila funcionando dentro del cuerpo del paciente.

Este control es importante, además de que se debe de tener cuidado de que el marcapaso sea desechado, ya que no es recomendable, por ningún motivo, el implantarlo nuevamente en otro paciente, previa esterilización total del producto. Se ha hablado mucho al respecto, pero no se recomienda porque las pruebas que se han hecho no son del todo satisfactorias.

Los tipos de marcapaso se dividen en diversas formas: Por un lado pueden ser bipolares o unipolares, esto significa que tienen dos entradas o una para cerrar el circuito eléctrico con el electrodo. En otra clasificación, pueden ser de demanda o sincronicos; esto significa que los primeros dejan de funcionar al recibir un estímulo natural del corazón, y los segundos funcionan constantemente todo el tiempo en que la pila esta operando. Hay muchas otras clasificaciones, debido a la alta tecnificación que se ha logrado al respecto. Unos funcionan unicamente eliminando su operación como en el caso de los de demanda, otros pueden funcionar para pacientes con taquicardia, algunas veces eliminando estímulos del corazón y otras provocándolos. Otros mas unicamente eliminan los estímulos del corazón cuando éste no funciona adecuadamente. En cuanto a la vida útil también hay clasificaciones. Los mas sencillos duran aproximadamente entre 7 y 10 años, y el marcapaso de vida útil mas larga es uno que dura entre 15 y 20 años y que se recomienda para niños o adolescentes.

La presentación del producto se constituye de la siguiente forma: Se encuentra acomodado en una caja de poliuretano, y

viene con un aceite de silicón que ayuda a que el electrodo entre dentro de la vena, además de un Manual del Médico en donde se estipulan todas las características técnicas del producto. Junto con el Manual, viene el registro del paciente, por medio del cual se lleva un control en la planta sobre las personas que tienen implantado un marcapaso ya que se llena en el momento del implante y es enviado directamente al representante en México, quien lleva un control propio y lo envía a la planta.

2.2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Como antecedente Histórico se puede señalar que los primeros marcapasos que se implantaron sólo tenían sincronía, y pesaban alrededor de 200 gramos, con una vida útil de 6 meses únicamente, además de que la pila que tenían era de mercurio. Poco después se utilizaron las pilas actuales de yodo-litio aunque también se llegó a utilizar el plutonio 238. El problema de este producto era que además de ser muy costoso, la pila era voluminosa y se requerían de muchos permisos para utilizarlo ya que es un material radiactivo. Esto atrajo otros problemas ya que cuando un paciente fallecía, y no se le retiraba el marcapaso, el material radiactivo era dejado sin control dentro del ambiente.

A lo largo del tiempo, conforme se ha ido mejorando la tecnología de microcircuitos y la de sistemas de esterilización, fue disminuyendo el peligro de que una persona lo tuviera implantado, todo esto ayudando a mejorar la calidad del mismo.

Actualmente, como mencionamos en el punto anterior, los marcapasos que más se implantan en nuestro país son los de demanda o inhibidores de la onda R (contracción del ventrículo). Todos se forman por 3 partes importantes: la pila, el microcircuito y la cápsula de titanio que los envuelve. El proceso se controla por medio de computadoras dentro de un ambiente completamente estéril también controlado por computadoras. La cápsula de titanio es gravada con rayo láser, en donde se estipula el modelo,

serie y nombre del fabricante.

2.2.2. SINTOMAS ANATOMICOS.

Debido a que el corazón es el encargado de emitir los estímulos necesarios para llevar la sangre a todo el cuerpo, cuando esta función falla, se pueden reemplazar artificialmente. Tal es la función del marcapaso, el cuál suplirá esta deficiencia. Los implantes cardíacos pueden ser endocárdicos o miocárdicos.

Los implantes endocárdicos se realizan llegando al corazón por medio de las siguientes vías de acceso:

- Vena cefálica derecha o izquierda (con mayor lumen).
- Vena basilica.
- Vena subclavia (la cual es muy utilizada, recibiendo también este tipo de implante el nombre de por punción subclavia).
- Vena yugular externa.

Cuando las venas no tienen buen lumen (diámetro) porque el paciente padece alguna enfermedad como aterosclerosis, se implanta por punción subclavia, lo cual significa que se requerirá forzosamente de un introductor que ayuda a que el implante sea efectivo. Este tipo de implantes utilizan electrodos que cierran el circuito eléctrico directamente dentro del corazón.

Los implantes miocárdicos o epicárdicos, como su nombre lo indica, son aquellos en donde el electrodo se coloca en el miocardio del corazón, es decir, las paredes externas del mismo. Para este tipo de implantes se necesitan electrodos con punta espiral que permitan que se enganche al miocardio.

Estos implantes se pueden hacer de dos formas: Una es por medio de toracotomía, abordando el corazón por medio del quinto espacio intercostal izquierdo (que es el lado donde está el corazón). No es muy usual debido a que se requiere tener al paciente con una sonda de drenaje torácico y con cirugía general, lo cual representa una operación muy traumática para él.

La otra forma es por medio de abordaje subxifoideo (zona al fin del esternón), también es poco frecuente porque aunque no se abre el pulmón, el área es complicada para poder introducir el electrodo.

Como hemos mencionado anteriormente, hay marcapasos que ayudan a que se realicen los estímulos del corazón y otros que los frenan. Los inhibidos de la onda R, que son los que ejemplificaremos, se implantan a pacientes que presentan bradicardia, que es la poca fuerza de los estímulos, aunado con una disminución en la frecuencia de los mismos.

Los otros pueden implantarse a personas con problemas de taquicardia, que es cuando la frecuencia del corazón se acelera en ocasiones, por lo que el marcapaso tiene que emitir un estímulo que cancele estas frecuencias y al mismo tiempo que, en caso de que se detenga por mucho tiempo la emisión natural de estímulos, inicie el funcionamiento similar al de un marcapaso de demanda o inhibidor de la onda R y que ya hemos descrito específicamente en párrafos anteriores.

CAPITULO III.- "EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA

EMPRESA"

- 3.1. PLANEACION**
- 3.2. ORGANIZACION**
- 3.3. INTEGRACION**
- 3.4. DIRECCION**
- 3.5. CONTROL**

CAPITULO III.- "EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA EMPRESA"

Es necesario explicar que en este capítulo se utilizará como modelo el proceso administrativo en tercera dimensión de R. Alec Mackenzie. En donde su aplicación será para estructurar la Organización ya que como pudo apreciarse en el capítulo I, los problemas principales se derivan de esta subadministración dentro de la empresa.

Es importante recalcar que el Proceso Administrativo consiste en predeterminar el curso a seguir, determinar la estructura que se llevará para que efectivamente se logren los objetivos planteados, seleccionar al personal competente para los puestos de la organización, propiciar las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados y finalmente asegurar el proceso hacia los objetivos fijados, según el plan.

3.1. PLANEACION

En forma general puede decirse que se busca la recopilación de datos, determinación de causas y el planteamiento de soluciones alternas para ese problema específico. Todo esto abarca a la Planeación cuya definición, según Mackenzie, es " Predeterminar el curso a seguir " (4) y se subdivide en 7 actividades básicas que se realizan.

Tomando el Proceso Administrativo antes detallado, es importante determinar que en el círculo interno se presentan los elementos que sirven como base para el desarrollo de todo el proceso. Dentro de éste, el primero es el relativo a las ideas, que abarcan toda la función de Planeación. Estas ideas tienen como tarea primordial el expresar en conceptos los pensamientos que tengan los administradores, y lo van a lograr por medio del análisis continuo de problemas.

Es importante que durante esta función nosotros busquemos la sinergia administrativa en nuestra empresa, entendiendo como tal el fenómeno en el que los elementos que se unen producen un resultado mayor que la mera adhesión de los mismos. También la planeación debe incluir el que todos los individuos de la empresa, con la relación correspondiente a cada una de ellas, se entiendan con claridad en cuanto a los propósitos y objetivos que como empresa se persiguen, así como los métodos que tienen que seguirse para cumplirlos.

Para su logro, la primera actividad es el pronosticar o precisar a donde llevará el curso actual que se está iniciando en base al problema que se persigue. Dentro de la empresa, nosotros pronosticamos que la nueva estructura organizacional nos llevará a una consecución de actividades diarias mejor planeadas que logren máximos resultados a menor costo y que faciliten el control de las mismas. Se prevee un fuerte rechazo al cambio por parte de los miembros de la organización ya que el cambio será total y determinante, siendo, además, en forma rápida, por lo cual se deberá poner especial interés en este punto.

Como segunda actividad tenemos la fijación de los objetivos en donde se busca la reestructuración administrativa de la empresa para que la obtención de utilidades se vea incrementada por la completa Planeación, seguimiento y control de todas las actividades que apoyen las ventas al Instituto Mexicano del Seguro Social, empresa que representa el mayor porcentaje de los ingresos para la empresa.

El siguiente paso será la formación de estrategias que incluyen la fecha y la forma en que se alcanzarán las metas deseadas. Esta actividad esta muy unida a la siguiente que es el programar, ya que dentro de la programación se establecen prioridades, secuencias; se sincronizan, en otras palabras, los pasos a seguir. Esto significa que nuestros programas deben ir acordes a nuestras estrategias. Aquí es importante mencionar que otros autores contemporaneos consideran las estrategias como

planeas a largo plazo, mientras que la planeación a corto plazo la consideran como tácticas de planeación. No es de esta forma en como plantea Mackenzie la planeación, siendo como se dijo al principio.

Hemos de suponer que el problema que nos lleva al cambio se presenta inmediatamente después de un concurso del Instituto Mexicano del Seguro Social, proceso en el cual se han observado todos los problemas antes descritos. Entonces nuestras estrategias incluirán que, como se detallará en el capítulo IV, el tiempo será de cada seis meses o cada año en lo respectivo al concurso en sí; pero continuo y a corto plazo en lo referente a la reestructuración administrativa correspondiente. Tomando en cuenta que dicha reestructuración requiere aproximadamente de 4 meses para ver la forma en que se esta desarrollando, dentro del proceso en sí del concurso, tenemos 8 meses para lograr el objetivo.

Para programar nuestras actividades, lo primero es establecer las actividades por orden de importancia:

- ① Establecer el plan de cambio.
- ② Determinar y delinear exactamente las actividades por puesto para estructurar nuestra nueva organización.
- ③ Crear conciencia en el personal de lo necesario del cambio, haciéndoles partícipes del mismo.
- ④ Aplicación de la nueva estructura en la realidad.

Estas actividades deben realizarse en la secuencia antes des-

crita ya que no puede lograrse nada, sin un plan estratégico de cambio perfectamente organizado por medio de un proceso administrativo aplicado total e íntegramente.

Es necesario que entonces se presupueste sobre el cambio que se realizará asignando recursos monetarios para lograrlo. En este caso específico se requieren recursos económicos en gran cantidad porque se utilizarán los recursos humanos con que ya cuenta la empresa, y únicamente se planearán sus actividades, como podrá observarse más adelante en del Organigrama propuesto dentro de la Organización como fase del proceso administrativo. Los puestos nuevos son pocos y la empresa no tendrá que destinar grandes recursos ya que se planea una reestructuración de la nómina, eliminando los puestos falsos para no recaer en la desviación de recursos que impidan el desarrollo de nuestra Organización.

La sexta actividad dentro de la planeación es el fijar procedimientos en donde se buscará estandarizar métodos de actuación para el cambio, así como métodos de las actividades. Este punto será ampliamente explicado dentro del caso práctico, donde se detallan los procedimientos para todas las actividades específicas que tienen relación, por áreas funcional, con el proceso de venta al Seguro Social, y además estarán ejemplificadas.

Como última actividad está la fijación de políticas en donde se toman decisiones permanentes sobre asuntos recurrentes al respecto de nuestras actividades. Una política importante para la empresa es el que cada mes se lleve un reporte oficial sobre

los precios que mantienen vivos nuestros proveedores, se deberá atender a los recursos humanos en cuanto a los horarios de trabajo, se pedirá reporte diario de actividades de los vendedores para poder controlar las ventas de la empresa, se mantendrá un programa de visita constante a médicos que implantan marcapasos en el Instituto Mexicano del Seguro Social, el cuál se comparará con las actividades que realizan los vendedores en forma semanal. Se pedirán reportes tanto al Gestor ante la Secretaría de Salud, como al Agente Aduanal en forma mensual sobre los cambios que legalmente están en vigencia al respecto de nuestros productos, para no tener problemas en el momento de la importación.

La importancia de la planeación se basa en la necesidad de que toda actividad este completamente orientada hacia unos objetivos claros y concisos que permitan la realización de los mismos. Para poder lograr que se predetermine el curso a seguir dentro de las actividades que se están realizando y para lograr los objetivos establecidos, se requiere de un orden en todas las cosas, teniendo como herramientas para su realización las estrategias y los programas de actividades.

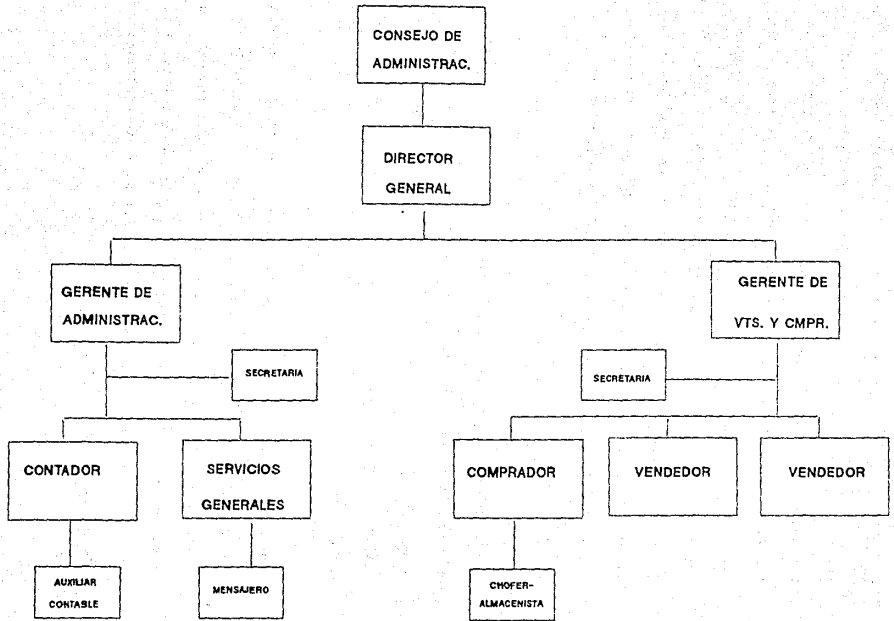
Por otro lado, esta fase del proceso administrativo incluye la ordenación por jerarquía de importancia de todas las actividades. Ahí se eliminan todas las acciones que no requieren de gran atención, lo cuál permite que el total de actividades este encaminado a resolver los problemas o situaciones de mayor relevancia.

3.2. ORGANIZACION

Con la fijación de políticas termina la fase de planeación y se inicia la de Organización. Dentro de los elementos marcados por Mackenzie aquí se inicia la administración dentro de la empresa, teniendo como una función continua la toma de decisiones dentro de la estructura del organigrama en nuestra empresa. En la organización como base del proceso administrativo se busca el que todos los empleados conozcan el papel que deben cumplir y la forma como se relacionan unos con otros dentro de la empresa, proyectando y manteniendo esos sistemas de funciones.

Según Mackenzie, esta fase se forma de cuatro actividades básicas que son el establecimiento de la estructura de la organización, delimitación de las relaciones, creación de las descripciones para cada puesto y fijación de los requerimientos para cada puesto.

En cuanto a la primera actividad, dentro de nuestra empresa buscaremos el preparar el cuadro de la organización. Planteamos a continuación el organigrama que consideramos adecuado para la consecución de las actividades en base a las necesidades de la empresa para poder realizar los objetivos antes planteados dentro de la planeación.



Con el organigrama planteado, se abarca parte de la segunda actividad en la cual se deben delinear las relaciones de los distintos puestos que conforman nuestra estructura organizacional, se definen aquí las líneas de enlace para facilitar la coordinación dentro de la empresa. Esta fase organizativa se complementa con la tercera en donde, dentro de las descripciones por puesto, también se establecen las relaciones. Dado el tamaño de la empresa, todas las áreas funcionales de la organización están comprendidas dentro de estas dos áreas propuestas, no significa que las actividades propias de las áreas tradicionales no existen, sino que por la magnitud de la organización, estarán comprendidas dentro de las otras. Con este organigrama se crece descendentemente para tener un mayor número de control sobre las actividades propuestas para el proceso de venta y también se facilita la definición de funciones por puesto, problema que ocasiona la falta de control durante toda actividad realizada dentro de la organización.

Se procede entonces a la descripción de puestos de la estructura organizacional, iniciaremos esta descripción en forma descendente por función administrativa.

PUESTO:

Dirección General

REPORTA A:

Consejo de administración

PERSONAL BAJO SUS ORDENES:

Todo el personal de la empresa, coordinando específicamente las

actividades de los Gerentes de Administración y del de Ventas y Compras.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de organizar y controlar las actividades de los Gerentes de Administración y del de Ventas y Compras para el logro de los objetivos empresariales.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Planeación de las actividades de las gerencias.

Asignación de funciones a las gerencias.

Supervisión de las actividades de cada departamento.

Desarrollo e implementación de proyectos.

Preparará informes al Consejo de Administración.

REPOSABILIDADES:

Es el responsable del logro de los objetivos de la empresa.

Es responsable de que los objetivos de la empresa estén entendidos y se lleven al cabo por cada uno de los empleados.

Es el responsable de la asignación de funciones nivelando cargas de trabajo entre el personal de la empresa.

PUESTO:

Gerencia de Administración

REPORTA A:

Director General

PERSONAL BAJO SUS ORDENES:

Secretaris de la gerencia, Contador y encargado de los Servicios Generales, Auxiliar Contable y Mensajero.

DESCRIPCION GENERICA:

Será el encargado de lograr que la administración contable de

las actividades de la empresa se realizan, así como la administración en cuanto a servicios generales de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Elaborará en coordinación con sus subordinados, planes de control contable y administración en general.

Controlará estos planes en forma directa con reportes que reciba de los subordinados.

Coordinar las actividades de esta Área funcional en relación con las de la Gerencia de Ventas y Compras.

Llevar un control sobre los recursos humanos y financieros de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

Es responsable del logro de los objetivos de su gerencia en consecución con los empresariales.

Es responsable de los reportes que se entregarán a la Dirección General.

Es responsable de realizar el pago a proveedores en forma exacta y precisa, así como del procedimiento de cobranza al Instituto Mexicano del Seguro Social.

PUESTO:

Secretaría

REPORTA A:

Gerencia de Administración

DESCRIPCION GENERICA:

Será la encargada de apoyar las actividades del Gerente de Administración en cuanto a las funciones de oficina.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Será quien realice las funciones de archivo, mecanografiado, agenda del Gerente de Administración, correspondencia y reportes.

RESPONSABILIDADES:

Será la responsable de que el archivo se encuentre al día y debidamente organizado.

De que todos los reportes estén mecanografiados a tiempo para presentarlos a la Dirección General en forma clara y precisa.

Será la responsable de coordinar las citas del Gerente de Administración.

Será la responsable de coordinar en forma precisa la correspondencia que surja tanto internamente como en forma externa para tener la información que se necesita en forma oportuna.

PUESTO:

Contador

REPORTA A:

Gerencia de Administración

PERSONAL BAJO SUS ORDENES:

Auxiliar Contable

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de organizar y controlar, así como de realizar los reportes contables con sus correspondientes registros en base al sistema contable establecido en la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Realizará los reportes y registros de las actividades.

Elaborará los reportes que le solicite el Gerente Administrativo.

Elaborará los reportes que pide la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como en el caso de pago de impuestos.

Tendrá la información al día para presentar los resultados a los Asesores el día que se le solicite y poder consolidar.

Coordinará los pagos a proveedores, según los acuerdos previamente establecidos con cada uno de ellos.

Elaborará los cheques que se requieran dentro de la organización.

Controlará la Cobranza de las ventas que realice la empresa.

RESPONSABILIDADES:

Será el responsable de que todos los reportes sean ciertos y correctos.

Será el responsable de que toda la información se encuentre lista el día que se solicita.

Será responsable del pago a proveedores, impuestos, acreedores; así como de la Cobranza llevando controles estrictos sobre estas actividades.

Será responsable de controlar las actividades del auxiliar administrativo.

PUESTO:

Auxiliar Contable

REPORTA A:

Contador General

DESCRIPCION GENERICA:

Será el encargado de realizar todos los registros en base a los programas de tiempos que le asigne el Contador General, apoyándole en todas las actividades que éste realice.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Realizará el registro en libros de las operaciones.

Llevará un control exacto sobre bancos.

Controlará el archivo de documentos contables en apoyo a la secretaria (pólizas, etc.).

RESPONSABILIDADES:

Será responsable de que los registros estén al día que le solicite el Contador General.

Será responsable del control de saldos bancarios, contra saldos contables.

Será responsable de pasar a tiempo los documentos para proceder a su archivo.

PUESTO:

Servicios Generales

REPORTA A:

Gerente Administrativo

PERSONAL BAJO SUS ORDENES:

Mensajero

DESCRIPCION GENERICA:

Será la persona encargada de todos los servicios administrativos en forma general de la empresa y de los recursos humanos de la misma.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Realizará compras para toda la empresa en cuanto a papelería se refiera.

Controlará los pagos de luz, agua, teléfono, telex, etc.

Controlará la mensajería de la empresa.

Coordinará la limpieza de las instalaciones, así como la presentación de las mismas (pintura, colizaciones para compos-turas, etc.).

Apojará las contrataciones que realice la empresa, fungiendo como ejecutivo de reclutamiento y selección.

RESPONSABILIDADES:

Será el responsable de que se utilicen fuentes correctas de reclutamiento y se lleve al cabo el sistema completo de selección en el momento que exista una contratación.

Será responsable de la imagen de la empresa en cuanto a su presentación de limpieza, vista agradable, etc.

Será responsable de que la correspondencia externa sea recibida por la persona indicada en el menor tiempo posible.

Será responsable de que la correspondencia que emita la empresa llegue a su destino en el menor tiempo posible y al menor costo según las necesidades de cada envío.

Será responsable de que estén al día los stocks de papelería que se necesiten, así como los de artículos de limpieza.

Será responsable de que los pagos que se necesitan en la empresa se realicen en el momento adecuado, en base a una correlación con el Contador General.

PUESTO:

Mensajero

REPORTA A:

Servicios Generales

DESCRIPCION GENERICA:

Será el encargado de llevar y recoger la correspondencia que se

origine por las actividades de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Recogerá los papeles que se le indiquen en las distintas oficinas gubernamentales y privadas con quienes se tiene relación.

Entregará la documentación que se le indique en los diferentes departamentos y en las oficinas externas con quienes se trabaja.

Recogerá pedidos de los hospitales que los finquen.

RESPONSABILIDADES:

Será responsable de que todos los documentos que recoja, lleguen a su destino.

PUESTO:

Gerencia de Ventas y Compras

REPORTA A:

Dirección General

PERSONAL BAJO SUS ORDENES:

Secretaria, Comprador, Vendedores y Chofer-almacenista.

DESCRIPCION GENERICA:

Será el encargado de lograr que las compras se realicen en el momento adecuado, al menor costo para la empresa; así como de verificar que las ventas de la empresa se incrementen y mantengan la imagen de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Elaborará estudios de mercado para incrementar las ventas.

Coordinará y estipulará los planes y programas de visitas a los hospitales.

Coordinará las actividades de compra y venta en relación con las otras áreas funcionales de la empresa.

En base a los pedidos que hagan los clientes, reordenará los stocks de almacén para realizar las compras.

Elaborará los pedidos que se necesiten a los proveedores.

RESPONSABILIDADES:

Será responsable de que las compras se realicen en el momento adecuado, de acuerdo a los stocks estipulados, al tiempo de entrega de cada proveedor y al menor costo.

Será responsable de que las ventas de la empresa se incrementen.

Será responsable de coordinar las actividades del personal bajo sus órdenes.

Será responsable de que los reportes a la Dirección General se entreguen en el momento en que ésta lo solicite.

PUESTO:

Secretaria

REPORTA A:

Gerente de Ventas y Compras

DESCRIPCION GENERICA:

Será la encargada de apoyar todas las actividades del Gerente de Compras y Ventas en cuanto a funciones de oficina.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Será quien realice funciones de archivo, mecanografiado, agenda del Gerente de Compras y Ventas, correspondencia y reportes.

RESPONSABILIDADES:

Será responsable de que el archivo se encuentre al día y debi-

damente organizado.

De que todos los reportes estén mecanografiados a tiempo para presentarlos a la Dirección General en forma clara y precisa.

Será la responsable de coordinar las citas del Gerente.

Será la responsable de coordinar en forma precisa la correspondencia que surja tanto internamente como en forma externa para tener la información que se necesita en forma oportuna.

Será responsable del control administrativo de los pedidos y de las entregas de mercancía en base a las facturaciones.

PUESTO:

Comprador

REPORTA A:

Gerente de Ventas y Compras

PERSONAL BAJO SUS ORDENES:

Chofer-almacenista

DESCRIPCION GENERICA:

Será el encargado de realizar las compras de productos para venta a hospitales que se originan por las actividades de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Coordinará los pedidos que se hagan al extranjero.

Apoyará al Gerente de Compras y Ventas en cuanto a acuerdos con proveedores.

Avisará al personal indicado (agente aduanal, gestor de salubridad, etc.) de la fecha en que se esperan los productos que se importarán.

Elaborará programas en base al presupuesto de ventas que se

programa para algún periodo determinado.

RESPONSABILIDADES:

Será el responsable de que la mercancía este en la oficina uno o dos días antes de que se entregue al cliente.

Será responsable de que se compre el mejor producto al menor precio y con el menor tiempo ocioso posible.

Será responsable de que las actividades de compras estén estrechamente relacionadas con las actividades de ventas.

PUESTO:

Chofer-almacenista

REPORTA A:

Comprador

DESCRIPCION GENERICA:

Será el encargado de controlar el almacén de los productos que se manejan, así como de recoger los pedidos que se hagan cuando estén listos en el momento en que entrega la mercancía.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Llevará controles de almacén sobre la mercancía en existencia.

Llevará reportes sobre la mercancía que se recoge diariamente en base a los pedidos.

RESPONSABILIDADES:

Será el responsable del stock de almacén, reportando inmediatamente cuando algún producto llegue a sus límites de existencia.

PUESTO:

Vendedor

REPORTA A:

Gerencia de Ventas y Administración.

DESCRIPCION GENERICA:

Será responsable de vender los productos de la empresa, así como de dar soporte técnico en implantes de marcapasos.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Hará visitas programadas a los clientes potenciales de acuerdo a su zona de ventas, así como a los clientes tradicionales, informando sobre los nuevos productos que se tengan, y las características de los mismos.

Estará enterado de las características de los productos de la competencia.

Entregará los pedidos que finque a la secretaria, para que se informe al Gerente de Ventas y Compras, y se pueda reestructurar el programa de actividades de esta Gerencia.

Tendrá conocimientos amplios sobre la implantación de marcapasos para apoyar los implantes de los productos que se vendan de la empresa.

Entregará reportes semanales sobre las actividades que realiza.

RESPONSABILIDADES:

Será responsable de que todas las ventas se incrementen.

Será responsable de que lo que se ofrezca al cliente, se cumpla.

Será responsable de que los marcapasos implantados tengan el soporte técnico adecuado en el momento que se requiera.

Una vez que hemos terminado la descripción de cada puesto dentro de la organización, podemos pasar al último punto de

esta fase del Proceso administrativo que es el fijar requerimientos para cada puesto. Lo cual haremos definiendo las cualidades requeridas del personal para cada puesto.

DIRECCION GENERAL.

Experiencia en manejo de personal.

Conocimiento del Mercado Hospitalario.

Sexo: Indistinto.

Edad: De 30 a 45 años.

Escolaridad: Estudios Universitarios

Experiencia: 5 años en puesto similar

Inglés: 100%

Excelente presentación.

GERENCIAS.

Experiencia en manejo de personal y acuerdo con clientes y proveedores.

Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 40 años

Escolaridad: Estudios profesionales

Experiencia: 2 años en puesto similar

Inglés: 100%

Excelente presentación.

SECRETARIAS.

Sexo: Femenino

Edad: 25 a 30 años.

Inglés: 100%

Escolaridad: Estudios comerciales

Experiencia: 2 años en puesto similar

Excelente presentación.

CONTADOR GENERAL.

Sexo: Indistinto

Edad: 25 - 30 años.

Inglés: 50%

Escolaridad: Estudios contables a nivel licenciatura.

Experiencia: 2 años en puesto similar

Excelente presentación.

AUXILIAR CONTABLE:

Sexo: Indistinto

Edad: 18 - 25 años

Inglés: 50%

Escolaridad: Estudios contables

Experiencia: 2 años en puesto similar

Buena presentación.

SERVICIOS GENERALES.

Sexo: Indistinto

Edad: 25 - 30 años

Inglés: 50%

Escolaridad: Estudios en Administración o Relaciones Industriales a nivel licenciatura.

Experiencia: 2 años en puesto con controles administrativos generales y experiencia en personal.

MENSAJERO.

Sexo: Masculino

Edad: 18 - 25 años

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: No necesaria

Buena presentación.

COMPRADOR.

Sexo: Indistinto

Experiencia en acuerdos con proveedoras.

Edad: 25 - 30 años

Inglés: 100%

Escolaridad: Estudios Profesionales en Administración de empresas.

Experiencia: 2 años en puesto similar

Excelente presentación.

VENDEDORES.

Sexo: Indistinto

Edad: 25 - 30 años

Inglés: 100%

Escolaridad: Estudios profesionales

Experiencia: Mínimo 2 años

Conocimiento en programación de marcapasos.

Excelente presentación.

CHOFER-ALMACENISTA:

Sexo: Masculino

Edad: 20 - 30 años

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: En controles de Almacán.

Licencia de Chofer.

Buena presentación.

Concluyendo: la importancia de la Organización como la segunda fase del Proceso Administrativo, estriba en que aquí se define la estructura de la empresa, y por lo tanto, si esta mal estructurada, el peligro de que la empresa se destruya es mayor. Además, su importancia abarca la delimitación de actividades con la correspondiente delegación de autoridad y el establecimiento de responsabilidad compartida en base a los diferentes niveles de puestos.

Como puede deducirse, de esta estructura se desprenden todas las actividades por el conflicto entre puestos cuando no se encuentra detallada eficientemente, como es el caso de la empresa motivo de nuestro Seminario de Investigación.

3.3. INTEGRACION

Una vez concluida la fase de Organización, podemos pasar a la Integración de nuestras actividades. Siguiendo con Mackenzie, la Integración es la primera fase en donde se tiene como elemento a las personas o Recursos Humanos de la empresa. Como Integración se entiende el seleccionar personal competente para los puestos de la organización, integrándolos dentro de las actividades organizacionales. También divide a la Integración en actividades, siendo cuatro:

La primera actividad es el seleccionar. Dentro de la Selección incluye también el reclutamiento del personal calificado para cada puesto, y lo que es la selección en sí. Todos los puestos de la empresa pueden reclutarse por fuentes internas o externas, ya sea por medio del periódico, con bolsas de trabajo de las universidades, o bien con conocidos del mismo personal que ya trabaja en la empresa; pero en el caso de los vendedores-técnicos no es posible. Esto es debido a que el mercado de trabajo es muy reducido, generalmente se procede a la piratería de personal ya que muy poca gente está capacitada para apoyar un implante cardíaco.

La Integración, conjuntamente, ayuda a que las actividades se realicen en forma adecuada. Una vez que se ha seleccionado la persona, se realiza su contratación y se lleva al cabo un seguimiento total de ella. No se le deja únicamente en su lugar, sino que se le explican todas las cosas de la empresa,

se hace una inducción adecuada para que conozca al personal con quienes va a trabajar, se les explica quienes serán sus jefes, que actividades va a realizar y como se necesita que las realice. Para esto es necesario orientar al personal familiarizándolo con el trabajo de la empresa.

También es necesario adiestrarlo para mejorar el desempeño mediante la instrucción y la práctica de las actividades a realizar. Se debe buscar esta mejoría diciéndoles la forma exacta como se debe hacer algo específico, dándole siempre libertad para aportar cambios en base a su experiencia.

Para esto es necesario que el empleado actúe por sí mismo, no siempre estando vigilando diciéndole exactamente lo que debe de hacer en cada movimiento.

Finalmente, es necesario el desarrollo de los Recursos Humanos, en donde la empresa debe buscar ayudar a mejorar los conocimientos, actitudes y habilidades del personal. Esto se puede lograr por medio de cursos de acuerdo al puesto que tengan las personas. También son importantes, no únicamente en beneficio de las actividades de la empresa, sino porque es un requisito de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en cuanto a la capacitación de los empleados. Esto es básico porque además de cumplir con estipulaciones legales, al mejorar las habilidades de los empleados estos se sienten motivados y en relación estrecha con la empresa, de quien aprenden cosas nuevas por medio de cursos especiales y programas completos de adiestra-

niento y capacitación.

En el caso específico de los marcapasos, es usual el dar cursos sobre implantación de ellos a los técnicos pero se puede motivar un concurso sobre el mayor porcentaje de ventas que los motive a vender más a cambio de un curso en el extranjero directamente en la planta de fabricación de los mismos. Este tipo de concursos es bueno, pero debe de controlarse la competencia interna, porque de lo contrario puede ocasionar problemas entre los vendedores de mayor fuerza para la compañía. De esta manera, se esta combinando la capacitación con un sistema de recompensas que no unicamente repercute económicamente.

Por otro lado, dados los perfiles de puestos que tenemos de la empresa, podemos decir que una de las fuentes de reclutamiento que se necesitan son sencillas. Ya hemos hablado de que las secretarías no requieren una especialización estricta sobre la empresa, por lo que las fuentes pueden ser los periódicos o bolsas de trabajo de las escuelas secretariales; lo mismo puede emplearse para los auxiliares, choferes y el contador general.

Estas fuentes son útiles para los puestos no especializados, pero cuando no se encuentra el personal con las características adecuadas para algún puesto muy especializado puede utilizarse el servicio de una empresa de "head hunters" aunque previamente deben evaluarse las alternativas; ya que el servicio de estas empresas es muy elevado, y la empresa es muy pequeña, además de que la reestructuración administrativa que se plantea con los

nuevos puestos requiere de cierta disposición de recursos.

Dentro del reclutamiento interno, nosotros proponemos la promoción interna dentro de la empresa, puesto que los empleados conocen perfectamente el movimiento y las actividades que se realizan. Lo único que se requeriría en este caso, sería una definición clara de sus funciones basada en el Organigrama que hemos propuesto, y siguiendo a las fases de la integración, en donde se le daría explicación de todos los requerimientos del puesto que ocuparía el empleado. En este caso específico el problema a solucionar sería el rechazo al cambio de los empleados, ya que por costumbre realizan sus actividades de una forma determinada, y tendrían que estar completamente enterados de los cambios que habrían de realizarse, internándose también en los objetivos que se persiguen y de esta manera estar convencidos de que es la mejor forma de solucionar los problemas que la estructura empresarial presenta.

Si los empleados no buscan trabajo en otras organizaciones, hemos de suponer que sienten cariño por la empresa. Es importante determinar si es cierto el arraigo, y si la disponibilidad de ellos es acorde con los planes propuestos. Por ello se recomienda un estudio de Desarrollo Organizacional en cuanto al sentir de los empleados respecto a lo que la empresa representa para ellos, tanto en las actividades y sueldo, como en recompensas, liderazgo, etc.

En el momento de buscar la Integración de la compañía, se deben

tomar en cuenta los estudios sobre Desarrollo Organizacional que se han realizado, los cuales nos muestran que en algunas empresas, el cambio radical, eliminando al personal antiguo y poniendo nuevo, ha causado problemas de rechazo fuertes por parte de quienes se quedan, así como del mercado de la empresa (tanto proveedores como clientes). Por otro lado, en otras empresas, cuando se ha buscado un cambio paternalista, en donde se deja a la empresa funcionando casi igual, pero con cambios en su estructura y métodos de procesos administrativos, tampoco funciona. Por ello la importancia de esta fase de determinar la mejor manera de solucionar el problema de integración del personal, conociendo exactamente, por medio de un diagnóstico, la manera mejor que ayudará a realizar el cambio, y logrando los objetivos.

Dentro de la Integración debemos buscar el adiestramiento, capacitación y desarrollo de nuestros empleados. Por lo tanto y debido a que esta capacitación realmente es nula, excepción hecha de los cursos sobre productos nuevos en el área de marcas-pasos, se debe implementar todo un sistema de capacitación en todas las áreas. Es importante que esta se realice íntegramente a todos los niveles debido a que en caso contrario, pueda presentarse un problema de rechazo por parte de quienes no reciben ningún curso.

Para las Secretarías pueden implementarse cursos de archivo, mecanografía, redacción, ortografía e inglés. Para los Gerentes y el Director General, cursos diplomados sobre mercadotecnia,

finanzas; para los jefes de departamento, cursos sobre los productos que se venden, sobre sistemas contables e inglés.

Todo esto ayuda no únicamente al trabajo en sí que se realiza, sino que da una visión de desarrollo a futuro para los empleados, ayudándoles a resolver sus necesidades de proyección al darles la empresa la oportunidad de promoverles en caso de vacantes en puestos elevados. Y más aún si se correlacionan estos cursos con cursos de integración por departamento y de toda la empresa en conjunto. Esto elimina gastos de reclutamiento en la empresa al facilitar la promoción en lugar de contrataciones externas, dejando únicamente puestos a niveles bajos.

También proponemos la instalación de un sistema de recompensas que ayude a que los empleados resuelvan las necesidades económicas de ellos y de sus familias. Los cuales les dará la tranquilidad para su vida personal, y de esta manera ubicarán en mejor medida sus objetivos individuales en correlación con los empresariales. Este sistema de recompensas puede ser abarcando dos: las intrínsecas y las extrínsecas.

Al respecto de las intrínsecas se puede buscar una política que ayude, felicitando a los empleados en el momento en que realizan bien alguna de sus actividades, lo cual motiva al personal. Al respecto de las extrínsecas, se pueden dar bonos de puntualidad para todos los empleados, y darles prestaciones como vales de comida, ya que todos ellos habitan en áreas de la

ciudad muy distantes del punto del centro de trabajo (lo cual no evita que ellos asistan a trabajar, ya que el ausentismo es muy bajo). A niveles superiores se podría implementar un sistema de Fondo de Ahorro o Beneficios Múltiples, lo cual incrementaría sus ingresos, sin afectarse por los impuestos (salvo en el caso del Fondo de Ahorro, que si es susceptible al pago de impuestos sobre la renta por percepciones salariales). Pero aún así, hacen que las personas se sientan más agusto debido a que consideran que su sueldo es equitativo comparado con el trabajo que están realizando.

La importancia de la Integración se reduce en que: hay que contratar a la persona idónea para el puesto idóneo, y no a la inversa. Esto se apoya, como todas las fases del proceso administrativo, en las fases anteriores. Desprendiéndonos de la descripción de puestos, y de los perfiles predeterminados dentro de la Organización, en esta fase se debe de contratar a la persona, incluyendo todas las fases que esto implica, desde la selección hasta el adiestramiento del personal que ya ha sido contratado.

En caso de que no se llave una Integración adecuada, el riesgo de contratar personal no calificado es elevadísimo, ya que sobre todo en el caso de los programadores de marcapasos, está en juego la vida de los pacientes, sin mencionar el riesgo de que la estructura administrativa se venga abajo en todas las actividades de la empresa por una mala Integración de sus Recursos Humanos.

3.4. DIRECCION.

Una vez que hemos integrado nuestros recursos humanos para las actividades en los puestos de nuestra organización, podemos pasar a la cuarta fase del proceso administrativo que consiste en la Dirección, con la cual propiciaremos actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados. Si vemos que se propiciarán las actuaciones de nuestro personal, entonces entendemos en mejor forma el porque Mackenzie lo instituye como una parte del elemento humano en su proceso administrativo en tercera dimensión.

Aquí es necesario que se asignen responsabilidades y se definan exactamente los resultados esperados. Las responsabilidades ya las estipulamos anteriormente dentro de la Organización y es un punto que va en total relación con la Integración abarcando una inducción adecuada al empleado. Con esto se puede ver la correlación que hay entre todos los puntos o fases del proceso administrativo, en donde se dan todos al mismo tiempo y todos como continuación unos de otros.

Esto, como se indicó en la Integración, debe ser en forma clara y exacta para que el personal sepa lo que se esta esperando de él. Esto ayudará a que todo sea mas claro ya que en muchas empresas presentan problemas por falta de comunicación. Un empleado muchas veces no sabe lo que tiene que hacer exactamente. No tiene idea de lo que están esperando de él y esto se repercute en problemas porque las actividades que realiza no

van de acuerdo con lo estipulado y no es porque no sepa hacerlo, sino porque no sabe que tiene que hacer.

La Dirección también incluye la motivación del personal, la cual se ayuda de la motivación que se da con los pasos de la Integración en relación a nuestros recursos humanos. Esta motivación debe de lograr persuadir e inspirar al personal a tomar la acción deseada para el logro de los objetivos de la empresa. Se debe de lograr la integración de los objetivos de la empresa con los objetivos individuales de cada persona en donde tanto la empresa como el empleado ganen.

Para que los objetivos tengan un grado de cumplimiento alto es necesario coordinar al personal relacionando los esfuerzos en la combinación más eficaz. Para esto es necesario que se coordinen no únicamente dentro de un departamento específico, sino entre los departamentos. Esta es la razón por la cual en la empresa, entre las descripciones de puestos de la Organización, se incluye la coordinación con otros departamentos. Es muy común el pleito que surge entre departamentos: Compras vs. Ventas, Contabilidad vs. Tesorería, etc. Esto se debe de evitar coordinando todo para el objetivo común de la empresa, y no permitir que los objetivos de cada departamento se interpongan al objetivo general.

La administración de la Dirección incluye también el superar las diferencias, hace un momento hacíamos mención de los pleitos interdepartamentales dentro de una empresa y es ahí en

donde entra la función de un buen dirigente en donde se debe alentar al personal por medio de su iniciativa individual y buscar la resolución de conflictos. Muchos de estos conflictos pueden ser no únicamente entre departamentos, sino en cuanto a las actividades que se realizan, en relación con los métodos y procedimientos estipulados en la Organización. Ahí pueden surgir también diferencias entre la actividad real que se realiza y la forma en como se quiere que se realice. Esto se debe evitar por medio de la Dirección, problemas que surgen a lo largo de la experiencia dentro de la empresa y con el surgimiento de cambios dentro de las actividades diarias.

Es aquí en donde se origina el último punto de la Dirección que incluye la administración del cambio como tal, en donde se debe estimular la creatividad del personal para alcanzar las metas. Si nosotros queremos hacer un cambio radical dentro de toda la Organización, es lógico suponer que el personal que lleva años trabajando en una manera establecida tradicionalmente, no aceptará fácilmente los nuevos procedimientos y estándares de actuación que se marcarán. Aquí entra la Dirección apoyada lógicamente con motivación e integración completa de todas las partes de la Organización. Se debe administrar en forma adecuada porque el ser humano presenta rechazo natural a los cambios, lo cual puede perjudicar en forma alarmante el logro de los objetivos institucionales. Se debe hacer consciente al empleado de los beneficios del cambio y de esta manera lograr una creatividad individual en relación con la experiencia que ya ha adquirido con su trabajo.

Para conocer exactamente lo que esta pasando con la Dirección y la mejor manera de reestructurarla, también se basa uno en el estudio de Desarrollo Organizacional que nos dará pauta para la Integración. En él estudiaremos y analizaremos el tipo de liderazgo que se lleva dentro de la empresa y la forma en como lo sienten los empleados. El liderazgo es básico para la Dirección de toda empresa ya que, como hemos mencionado, la Dirección busca el propiciar las actuaciones hacia los objetivos deseados de la empresa, y el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo. Hay diferentes estilos que pueden aplicarse a la empresa y nosotros consideramos que el más adecuado, dada la estructura de la empresa, que es pequeña, y que permite que el jefe conozca mejor a sus empleados, es el del ejecutivo que sea capaz de definir un objetivo, lograr que se cumpla, estimular al personal y reprenderlo en cuanto se necesita, en forma tal que el trabajador se sienta motivado y tomado en cuenta.

Actualmente, el estilo de liderazgo que se lleva dentro de la empresa es totalmente autocrático. No se da oportunidad a los empleados de aportar ninguna idea nueva, las órdenes son totalmente lineales y no se favorece la comunicación.

Recomendamos el estilo detallado anteriormente, además, porque se da libertad a las personas, ya que no se necesita estar autocráticamente revisando cada una de las actividades que realizan y esto propicia que el empleado sienta estimulada su

creatividad y la innovación necesaria para alcanzar metas. Un buen líder dentro de la Organización que estamos reestructurando deberá coordinar las actividades de todos de manera que se logre una combinación más eficaz. Esto se puede hacer estableciendo juntas periódicas, en las cuales se analicen las actividades realizadas durante ese tiempo, y dando pie a que surjan ahí todas las quejas y problemas que existan tanto entre el personal como a nivel estructural y operativo. De esta manera se podrán solucionar las diferencias que se están presentando. Esto puede hacerse no únicamente como un método para dirigirlas, sino también como un método de control que permita verificar la forma como se están realizando tanto los procedimientos que se han planteado, como las diferencias personales que surgen dentro del trabajo.

En una empresa como la del presente seminario de investigación, es común encontrar relaciones personales estrechas que favorecen equipos de trabajo eficientes, pero también roces fuertes por la fuerte relación interna que existe. Aquí es en donde entra el líder, tanto para determinar el tipo de problema exacto, ya que éstos tienden a confundirse, como para dar la solución mejor que puede ser: el cambio del personal, o bien la solución administrativa en cuanto a los sistemas, que se deba de implementar. Todo esto se favorezca por el sistema de participación individual de los empleados, en donde ellos tendrán la confianza de acercarse a su líder para implementar las innovaciones que sugieran en base a su experiencia.

Sugerimos que tanto los Gerentes, como los Jefes de Departamento, platicuen con el empleado en el momento en que se está implementando el cambio, que no les dejen solos, sino que se les vaya dirigiendo todo el tiempo en lo que ellos entienden la forma de trabajo nueva que se llevará a cabo y, posteriormente, dejarles en libertad. De esta manera, no sólo se atenderán situaciones de trabajo, sino también las necesidades personales de cada empleado, favoreciendo un sano ambiente laboral, en donde el empleado se sienta tomado en consideración no sólo como recurso de la empresa, sino como una persona individual.

La Dirección, pues, es la fase del proceso administrativo en donde se busca que el personal actúe en una determinada forma. Como se ha mencionado, una de sus características es la existencia de un líder positivo que ayude a que esto se logre. Es importante para el desarrollo de las actividades porque en esta fase se persigue la motivación del personal, apoyándose también en las actividades de Integración, así como en la delegación clara y precisa de las responsabilidades a cada empleado. El líder necesita combinar los esfuerzos de todo el personal y precisamente en esto radica su importancia.

Finalmente llegamos a la última etapa del Proceso Administrativo que es el Control, el cual básicamente consiste en asegurar el proceso, según el plan original que logre el cumplimiento de los objetivos. En otras palabras, el Control Administrativo "busca que los sucesos se ajusten a los planes" (5).

Básicamente el control incluye 3 actividades que son el establecimiento de estándares, medición del desempeño en comparación con esos estándares y corrección de desviaciones respecto a estándares y planes previamente establecidos. Para Mackenzie, siguiendo con el mismo Proceso Administrativo tratado en puntos anteriores, la realización del control administrativo se forma de 5 actividades. Al igual que en otras fases del proceso, estas fases envuelven a las 3 que hemos detallado anteriormente, pero cada autor da innovaciones e implementa detalles que hacen que cambian los procesos administrativos.

La primera actividad será la fijación de sistemas de información, en donde se debe establecer con precisión que datos críticos se requieren, como se requieren y cuando deben de estar listos. Esta fijación de sistemas es importante ya que lleva a que la persona que toma las decisiones esté enterado en el momento oportuno de lo que está sucediendo en forma clara y con todos los datos importantes que necesita.

El Gerente Administrativo deberá establecer el día exacto en

que deberá tener los reportes contables para poder tener el pago de los impuestos en base a las fechas autorizadas, el pago del Seguro Social, del Infonavit, etc. Por su parte, el Gerente de Ventas y Compras también debe establecer sus sistemas para conocer las fechas exactas de compra en base a los reportes de los vendedores, y a la información recibida del almacén, etc.

Como siguiente punto se deben desarrollar los estándares de actuación, en donde se fijarán las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones. En otras palabras, los estándares son "criterios de desempeño" (6). Estos pueden ser de muchas clases que van desde los objetivos por sí solos, como en el caso de la Administración por Objetivos, hasta la cuantificación de las actividades como productos vendidos, días sin accidente, días sin retraso a la hora de entrada, rotación de inventarios, etc. Entre estos criterios de desempeño podemos citar dentro del área administrativa todos los controles de Recursos Humanos, de los que ya hemos mencionado algunos, pólizas de registro de actividades realizadas en un día, número de cheques emitidos el día de pago de proveedores, etc. También dentro del Área de Compras se pueden determinar estándares en nuestra empresa, como pueden ser, días de estancia de la mercancía en el aeropuerto, tiempo de entrega de los proveedores, etc. Dentro de Ventas los estándares pueden ser: número de pedidos al mes, número de marcapisos implantados a la semana, número de visitas a clientes potenciales y a clientes cautivos de la empresa, etc.

Todo esto se ve apoyado por el tercer punto de la aplicación administrativa del control propuesta por Mackenzie que incluye el medir los resultados por medio del grado de fijación de las metas y de las normas apuntadas originalmente. Estas normas pueden ser los estándares mismos de actuación, puede verse si el estándar se esta cumpliendo o no, se ve el grado de cumplimiento del objetivo general, si en verdad se estan cumpliendo las ventas programadas, si en realidad ya no hay tantas desviaciones de recursos, etc.

En una empresa como la de referencia la medición de los resultados no es tan sencilla ya que a diferencia de los tiempos y movimientos que intervienen en la producción, se presentan problemas al evaluar el desempeño de, por ejemplo, un Gerente Administrativo. Mientras mas se aleja una actividad de la línea de ensamble se hacen más difíciles los controles y al mismo tiempo se hacen mas importantes. El control en estos niveles depende en gran medida de la correcta fijación que se haga sobre sus actividades en cuanto a estándares y objetivos a perseguir.

La inmediata consecución consiste en tomar medidas correctivas reajustando planes, asesorando para alcanzar metas, replanificando e iniciando el ciclo nuevamente. Esto significa que una vez que se ha medido un resultado establecido y se ve que se esta alejando en forma alguna de la meta original, se toman medidas para corregir la desviación.

Esto se puede hacer al ver que, por ejemplo, las ventas no han

alcanzado el nivel planeado originalmente, se analiza la situación y se debe a que un vendedor no realiza sus funciones adecuadamente. Se corrige el error, en base a los estándares, a la comparación de ellos y al control exacto que se debe llevar sobre todas las actividades de la empresa. Estas medidas se deben llevar a todo nivel, desde el mensajero o el chofer hasta el Director General, ya que cada uno de ellos, por sus diferentes responsabilidades, tienen ingerencia sobre actividades, cada quien a su nivel y cada quien en sus actividades; pero todos son importantes para el logro correcto y exacto de los objetivos.

Finalmente se llega al último punto que Mackenzie incluye en el Control como el premiar al personal en donde se le debe felicitar, remunerar y disciplinar, según sea el caso, por la actividad que se este controlando. Puede felicitárseles por las ventas logradas, por el control sobre los recursos económicos que se estan realizando actualmente o quizá también se les debe disciplinar en el caso que esten cometiendo algún error dentro de las actividades diarias que no vayan acordes con los estándares establecidos para lograr los objetivos en base a los planes y proyectos establecidos.

De aquí surge el punto que ya hablamos mencionado que es el inicio de un ciclo nuevo. Una vez que se ha determinado una desviación, se analizan las causas, se reajusta el programa y se vuelve a iniciar. Quizá se concluya un error total en la planeación; se replanea entonces totalmente y se vuelve a

iniciar. Pero es probable que el control unicamente sea preventivo, que todo se vaya logrando conforme a los planes originales, es entonces cuando el control ha cumplido su efecto ya que unicamente sirve como medida o "termómetro" que indica la forma en que se esta trabajando para que el administrador este apoyado en todo lo que se planeó, buscando que los objetivos que se establecieron en el inicio se esten cumpliendo adecuadamente.

El control dentro de la empresa debe realizarse en forma estricta ya que de ello depende el que tenga éxito la reestructuración planteada. Esto no significa que se estará sobre el empleado para ver si el procedimiento instalado en ventas se hace diariamente, como se planeó, sino en base a resultados.

Dentro del área de Recursos Humanos proponemos un control de asistencias que se apoye en el sistema de recompensas por niveles sugerido dentro de la integración. También se sugiere un control de expedientes por persona ordenados alfabéticamente, en donde se archivarán los eventos que surjan con cada persona, y no a nivel general de la empresa. Lo cual ayudará a tomar decisiones en el momento en que haya alguna situación con cada empleado.

Por otro lado, se llevará un control sobre el Área de ventas en donde se revisarán semanalmente en juntas de departamento, las visitas que se han realizado, comparándolas con el programa semanal que se programa al inicio de la misma. También se

llevará un control sobre los productos promocionados ya que es importante el lograr una equidad en este sistema, también en base a los reportes semanales. El control del área de ventas incluye también el registro de los pacientes cuando se habla de implantes de marcapasos, lo cual debe llevarse minuciosamente, exigiendo la entrega de dichos reportes perfectamente llenados, en el momento de regresar diariamente de un implante para que todos los datos sean fehacientes y claros y de esta manera ayudar el control no sólo de la empresa, sino de la planta en los Estados Unidos. Aquí también es necesario establecer un control administrativo sobre los pedidos que levanta cada vendedor por medio de una foliación alfanumérica que permita controlar las comisiones correspondientes a cada vendedor.

Dentro del Área de Finanzas, se facilita el trabajo con el control sobre comisiones en base a pedidos que establecerá ventas, y ahorrará cargas de trabajo innecesarias, no teniendo que duplicar funciones. Un control importante es el que se refiere al tipo de cambio vigente ya que de él se derivan una serie de tomas de decisión en cuanto al pago de compras a los proveedores. Para que el gerente de Finanzas pueda tomar una decisión requiere que dicho reporte le sea emitido semanalmente o cuando exista un cambio brusco en las cotizaciones. También deberá contar con apoyo informativo con reportes con el avance en el registro de las operaciones y sobre los saldos en bancos; ya que si no se lleva este control, puede dejar de ganar dinero por no invertirlo cuando hay excedentes; o bien, puede invertir el dinero sin tomar en consideración que se necesita disponer

de él en un plazo menor que el de la liquidación de la inversión.

Todos estos controles ayudarán a tener al día el pago a proveedores, ya que es un problema grave, como lo mencionamos dentro del punto 1.3.2. del presente seminario de investigación. De esta manera, la empresa dejará de ser un cliente moroso realizando el pago de sus obligaciones a tiempo. Además, en caso de que se tengan pasivos elevados, puede programarse una compra a plazo mayor, según la disponibilidad de dinero que tendrán a futuro. Aquí también tendrá contacto con el área funcional de compras, en donde se implementarán otro tipo de controles que ayudarán no sólo a esa área sino al conjunto que representan en toda la empresa.

Dentro de compras, además de llevar controles sobre los montos que se adeudan, independientemente de los registros correspondientes que llevará Finanzas, se llevarán folcados los pedidos que se finquen a los proveedores para tener un control sobre los mismos. También se folcaban las cotizaciones recibidas por proveedor, porque se pueda tener un estudio sobre precios en el mercado que en el momento de comprar ayuden a realizar la función a un menor costo y en el momento que se requiere con un menor tiempo de recibo de la mercancía.

Estos controles en cuanto al tiempo de recepción de la mercancía, deberán pasarse al almacén en donde se llevarán controles de espera de mercancía para tener el espacio suficiente para

almacenarlo. También se llevarán existencias reales cuidando de no exceder ningún parámetro de existencia, ya sea elevando la cantidad que se planea vender o bien, dejando sin existencia algún producto. Para este efecto, deberá estar al tanto de los cambios que se necesiten hacer en cuanto a la cantidad de existencia, el cual se basará en el programa de ventas.

Como puede apreciarse, los controles que estamos proponiendo redundarán en el seguimiento continuo de las acciones que permitan delimitar el grado de efectividad en el cumplimiento de los objetivos planteados durante nuestra planeación.

El Control, como última fase del Proceso Administrativo, es de suma importancia debido a que incluye el verificar que lo que está sucediendo esté basado en lo planeado. Aquí se determinan las diferencias y los errores, por lo que al llevarlo al cabo, dentro de las operaciones mismas en forma eficiente, se pueden corregir desviaciones que en caso de que no se determinen en un tiempo oportuno, pueden representar problemas de mayor magnitud y que en ocasiones no puedan llegar a solucionarse.

Es por ello que esta fase es importante, buscando siempre el lograr que el Control que se está realizando sea en forma preventiva y no correctiva, ya que además este último representa costos mucho mayores para la empresa.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

- 4.- Mackenzie, R. Alec
"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TERCERA DIMENSION"
Harvard Business Review
Noviembre-Diciembre 1969
- 5.- Goetz, Billy E.
PLANES Y CONTROLES GERENCIALES
Editorial MacGraw Hill
New York, U. S. A.
1980
- 6.- Koontz, H., O'Donnell, C., Weinhrich, H.
ADMINISTRACION
Editorial MacGraw Hill
Octava Edición
México, D. F.
1984
Pag. 612

CAPITULO IV.- "PROCESO DE VENTA DE MARCAPASOS AL INSTITUTO
MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL"

4.1. PRIMERA PARTE

4.1.1. EL CONCURSO

4.1.1.1. ESTRUCTURA DEL CONCURSO

4.1.1.1.1. REQUISITOS PARA SER CONCURSANTE

4.1.1.1.2. REALIZACION DEL CONCURSO

4.1.1.2. ACTO DE FALLO

4.1.2. ASIGNACION DEL PEDIDO

4.1.3. CONTROLES ADMINISTRATIVOS

4.1.3.1. FRANQUICIA

4.1.3.2. TRAMITES ADUANALES

4.1.4. ENTREGA DEL PRODUCTO

4.1.4.1. CONTROL DE CALIDAD DEL IMSS

4.1.4.2. ALTAS

4.1.5. PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

4.2. SEGUNDA PARTE

4.2.1. EL CONCURSO

4.2.1.1. DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE LA
EMPRESA DURANTE EL CONCURSO

4.2.2. OBTENCION DEL PEDIDO

4.2.3. LLEGADA DE LA MERCANCIA

4.2.4. APOYO TECNICO DURANTE EL PERIODO DE VIGENCIA DEL PEDIDO

4.2.5. CANCELACION DEL PEDIDO

CAPITULO IV.- "PROCESO DE VENTA DE MARCAPASOS AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL".

Como explicamos en la Introducción del presente seminario de investigación, el presente capítulo tratará sobre la aplicación práctica de los conceptos que hemos detallado durante los primeros capítulos, en base a la problemática actual y real que presenta la empresa.

La primera parte contiene la descripción teórica de la forma en que se llevan al cabo los concursos por el Seguro Social, cuántos tipos de ellos hay, y, en general, toda la descripción del proceso que debe seguir cualquier persona o empresa que desea ser proveedor de la Institución mencionada.

La segunda parte, por otro lado, contiene la forma en como se deben llevar los métodos, procedimientos y controles que hemos propuesto anteriormente; enfocándonos precisamente a la empresa de la que hemos hablado, y explicando la relación interdepartamental por Área funcional que debe existir, con la explicación detallada de las responsabilidades y funciones de cada empleado dentro del mencionado proceso de venta.

4.1. PRIMERA PARTE

4.1.1. EL CONCURSO

Como hemos venido mencionando, en su mayoría, las compras que realizan las instituciones gubernamentales se logran por medio de Concursos o licitaciones. Estos concursos siempre se hacen regulándose por las disposiciones legales y ante autoridades responsables.

El gobierno, utiliza estos concursos como un medio para controlar en forma más exacta a todas las empresas, debido a que para poder concursar, se requieren de una serie de permisos legales, permisos que muchas empresas evitan cuando no quieren formar parte de los proveedores al gobierno federal.

Cuando se va a realizar un concurso, la oficina de Adquisiciones del I.M.S.S. emite un comunicado a sus proveedores via cartas o bien emitiendo el aviso en los periódicos de mayor circulación. Una vez enterados los proveedores, pueden recoger, en las oficinas antes mencionadas, las Bases para el Concurso.

Los concursos pueden ser de dos tipos: según su tamaño y según su alcance. Por un lado, se consideran mayores aquellos que se realizan con el fin de obtener productos para todas las Áreas del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como para todos los hospitales, tanto del Distrito Federal como de provincia.

También entran dentro de este grupo, aquellos concursos que se realizan en común acuerdo con todos los otros hospitales o instituciones gubernamentales del Sector Salud. Es decir, hospitales como el ISSTE, DDF, etc. acuerdan realizar en conjunto un concurso. En ocasiones, estos concursos son organizados por el Instituto Mexicano del Seguro Social y, en otras ocasiones, por otros hospitales.

El segundo grupo, lo forman los concursos menores o requisiciones especiales. Los concursos menores únicamente buscan satisfacer las necesidades de mercancía de alguna área en específico y generalmente solicitan muy pocos productos, además de que las cantidades solicitadas también son muy pequeñas.

Dentro de las licitaciones especiales es importante mencionar las requisiciones por "renglones desiertos". Estas licitaciones se realizan cuando existen "renglones desiertos" en los concursos mayores, es decir, cuando ningún proveedor que cumple con los requisitos administrativos y de control de calidad del Instituto los cotiza.

Cuando se declara algún concurso desierto, o algún renglón del mismo, el IMSS puede admitir parte, o partes de las diversas ofertas presentadas en el concurso, hasta integrar su requerimiento total; puede negociar con los concursantes cuyas ofertas hubieren cumplido todas las condiciones establecidas en las bases del concurso, siguiendo el orden de preferencia de la evaluación que previamente hubiese hecho. Si el IMSS considera aceptables las negociaciones efectuadas, podrá proceder a adju-

dicar los pedidos o contratos que correspondan. Puede también, sin dar a conocer las ofertas que hubiera recibido, pedir cotizaciones a proveedores que no hubieran participado en el concurso, dando lugar a licitaciones o concursos "especiales", o incluso puede convocar a un "Concurso Internacional".

Por otro lado, los concursos se dividen por áreas de adquisición. Específicamente hablando de los productos que vende nuestra empresa, estos forman parte de la serie 05 y 06, claves que enmarcan todo el Material de Curación. El procedimiento para concursos de productos de otras áreas, como equipo de oficina, papelería, etc. es similar, pero varía de acuerdo a las características específicas de cada uno de los productos.

BASES DEL CONCURSO.

Estas, contienen todas las especificaciones especiales para cada concurso, lugar y fecha de su realización, hospital que lo realiza, lugar y fecha de entrega de la mercancía, requisitos para ser concursante, descripción de los productos, forma de cotizar, lugar y fecha del acto de fallo, etc., datos que explicaremos ampliamente dentro de la estructura del concurso.

4.1.1.1. ESTRUCTURA DEL CONCURSO.

Una vez que el proveedor tiene las bases del concurso, siendo éste el primer paso dentro del concurso, procede a realizar procesos administrativos específicos dentro de su organización para filtrar la información que contienen las bases, y así poder concursar.

Este filtro es importante debido a que se tiene que tomar en cuenta tanto el tiempo como el lugar de entrega de la mercancía, ya que estos renglones son básicos dentro de la estructura administrativa del IMSS, y no únicamente el tipo de producto que requieren. Por otro lado, con este filtro, la empresa puede llegar a acuerdos con sus proveedores o bien con sus líneas de producción, para determinar si puede o no concursar en los renglones que indican las bases del concurso.

Dentro del IMSS la estructura del concurso o licitación se forma de la siguiente manera: Una vez que entregan a los proveedores las bases, dan un tiempo para que éstos filtren la información y procedan a realizar las correspondientes cotizaciones. Se da una fecha exacta, generalmente de 5 días hábiles para que los concursantes se registren y posteriormente se realice el concurso.

4.1.1.1.1. REQUISITOS PARA SER CONCURSANTE.

Todos los requisitos que se piden estan indicados dentro de las bases del concurso y se entregan en el momento de registrarse como concursantes. Es importante indicar que estos requisitos no se piden en su totalidad en todos los concursos, ya que en ocasiones varían, dependiendo de la organización del concurso, pero aquí especificaremos todos ellos para su total conocimiento.

a) Requisitos de Calidad.

Todos los productos a cotizar deben estar aprobados por la Jefatura de Control de Calidad del IMSS, y para lo cual deberán entregar copia fotostática del oficio vigente de aprobación como proveedor en cada uno de los productos que cotizará.

Aquí es importante mencionar que no se registra un producto en Control de Calidad una vez y ya es suficiente, sino que se registra por primera vez, se da de alta con el oficio correspondiente y después se debe de llevar el producto a recheckar a esa oficina cada 1 o 2 años, variando de acuerdo a cada necesidad específica del producto en sí.

El registro como proveedores ante Control de Calidad se obtiene una sola vez y es indispensable ya que el IMSS no autoriza la compra de productos que no hayan pasado las pruebas y visitas

técnicas que realizan.

Para poderse registrar como proveedores es necesario enviar copia del Registro de la empresa ante la Secretaría de Salud, Registro de Importador, Registro patronal del IMSS, Registro Federal de Causantes de la empresa y Carta Poder a favor de los responsables de ella, anexando todos estos documentos a la solicitud correspondiente.

Cuando el IMSS recibe estos documentos procede a realizar una visita de inspección técnica a las instalaciones, emitiendo un reporte al respecto. Estas visitas no se realizan unicamente cuando se registra el proveedor, sino que una vez registrado, se programan en forma continua, aproximadamente cada año para verificar que en las instalaciones permanecen los estándares adecuados de seguridad tanto para los empleados como para el control adecuado de los productos (almacenamiento, limpieza, controles administrativos, etc.).

En caso de que la empresa presente alguna anomalía en la visita de inspección, se le da un plazo para regularizar todas las actividades y se programa otra visita. En caso de que en la segunda ocasión no se cumplan los requisitos establecidos, se niega el registro, o bien, se da de baja del padrón de proveedores del Instituto.

b) Requisitos Legales.

Cuando el proveedor se registra como concursante, también anexa fotostáticas de los siguientes documentos:

- * Padrón de Proveedores del Gobierno Federal.

Registro necesario no únicamente para venderle al IMSS sino a cualquier institución de gobierno, que forme parte del mercado que anteriormente hemos detallado como gubernamental.

- * Registro Federal de Contribuyentes de la empresa.

- * Registro Patronal del IMSS

- * Registro de la Cámara Industrial correspondiente.

- * Licencia Sanitaria.

- * Poder Notarial a favor del (los) representante (s) de la empresa que asistirá(n) al concurso por parte de la empresa.

- * Garantía de las ofertas presentadas.

El proveedor deberá entregar una fianza o un cheque certificado o de caja por el 5% del monto total a ofertar, a favor del IMSS. Estas garantías se entregan como seguridad para el IMSS en el caso de que no puedan concursar o bien, en el caso de que el IMSS las indique alguna sanción por incumplimiento dentro del concurso. Una vez concluido el mismo, se devuelve la garan-

ifa en caso de que no resulte ninguna asignación o controversia al respecto, o bien se retiene en caso de resultar ganador del mismo, hasta que el proveedor entregue la garantía correspondiente al pedido que le asignará el IMSS.

4.1.1.1.2. REALIZACION DEL CONCURSO.

Una vez registrados, el día del concurso, el proveedor o su representante se registra en el lugar en donde éste se va a realizar. Este registro consiste en indicar el nombre de la empresa a la que se esta representando, y una vez que los responsables por parte del Seguro Social verifican que sea una empresa previamente registrada como concursante, piden al proveedor que entregue las cotizaciones de los renglones en los que concursará, junto con el poder notarial que lo acredita como representante.

Aquí también se tiene que verificar que los sobres hagan mención de los productos sobre los cuales ya se ha entregado la autorización por parte de la Jefatura de Control de Calidad.

Es importante mencionar que los sobres se entregan cerrados, conteniendo cada uno de ellos unicamente la cotización de un solo renglón. Si el proveedor cotizará 100 renglones, deberá entregar 100 sobres perfectamente cerrados. En el momento de recibirlos, no se abren, y esto es debido a que se necesita indicar en forma clara y sin enmendaduras o tachaduras, el renglón que se esta cotizando, así como la correspondiente descripción del producto.

Los sobres son acomodados por orden cronológico de acuerdo con los renglones de las bases del concurso. Los criterios para la asignación, además de los anteriormente mencionados, se basan

en la cotización menor de todas las recibidas por parte de los proveedores, pero en el caso de los marcapasos es diferente.

Debido a que se cotizan productos que funcionan interrelacionadamente, en el caso de los marcapasos, el criterio de asignación es el de dar el total del pedido a aquel proveedor que en conjunto cotize el precio más bajo. Es decir, en el caso de las suturas, por tomar algún ejemplo, puede asignarse el renglón 1 a un proveedor, el 2 y 10 a otro y así sucesivamente; pero en el caso de los marcapasos, puede quizá un proveedor cotizar un renglón a un precio más alto que otro, pero en otros renglones no, entonces, el total del pedido que se asignará se le da a quien en conjunto cotize más bajo.

Por otro lado, en otros concursos, puede un proveedor únicamente registrarse para cotizar algunos renglones requisitados; pero en el caso de los marcapasos, electrodos e introductores cardíacos no lo puede hacer, sino que se deben de cotizar todos los renglones. En caso contrario, el proveedor queda automáticamente descalificado.

En el caso de este producto, se abren por empresa los sobres conteniendo las cotizaciones y se leen en voz alta los precios que ofrece el proveedor. Estos se van registrando y puede entonces el proveedor, conocer el resultado del concurso. No obstante, este resultado se da a conocer oficialmente en fecha posterior, cuando se verifica el Acto de Fallo.

4.1.1.2. ACTO DE FALLO.

Una vez que se ha celebrado el concurso, el Seguro Social recibe inconformidades que pueden presentar los proveedores. Por ejemplo, alguna empresa puede inconformarse con la presencia de algún proveedor. En caso concreto, durante el Concurso celebrado en 1985, un proveedor no estuvo de acuerdo en la cotización de un marcapaso que presentó otro proveedor. Esto se debió a que en Estados Unidos se había emitido por el reporte de la F. O. A. (tratado en capítulos anteriores), sobre los problemas y deficiencias que presentaba dicho producto, indicando los trastornos secundarios que ocasionaba en los pacientes.

Cuando se celebra el Acto de Fallo, deben asistir todos los concursantes que previamente se registraron, aunque en caso de que alguno no pueda asistir, se le envía el resultado por correo. Ese día se lee el documento correspondiente, en donde se indica la forma en que se llevó al cabo el concurso; las inconformidades que pudieran presentarse, así como el tratamiento que se dará a cada una de ellas; los precios cotizados por cada proveedor y por renglón, indicando el total cotizado; y la asignación correspondiente del concurso.

Con este Acto de Fallo, el proveedor que se ha hecho acreedor a surtir los productos, puede proceder a recoger el Pedido.

4.1.2. ASIGNACION DEL PEDIDO.

La firma del pedido se realiza aproximadamente 30 días calendario después del Acto de Fallo, directamente en las oficinas de Pedidos de la Dirección de Adquisiciones del IMSS, teniendo como requisito el haber entregado la fianza correspondiente y presentar el poder notarial que lo autorize a ser representante de la empresa.

La fianza debe cubrir el 10% del monto del pedido antes de impuestos y debe estar vigente hasta que el IMSS autorize la cancelación del concurso por escrito. Esto se da una vez que el pedido ha sido entregado en su totalidad y sin ningún problema posterior de los equipos vendidos. Por ello, no se cancelan los pedidos en el momento en que se entregan todas las mercancías, sino que se da tiempo a que se cumpla el período de garantía de los productos.

El pedido se recibe en forma de las siguientes partes: En la parte superior de las hojas, se indica la razón social del proveedor, su dirección, clave de proveedor, número de hoja.

En la parte baja, formando la primera parte del pedido, se indica la clave del producto, el renglón del pedido, la descripción del producto, unidad del mismo, total en cantidad de los productos por renglón, precio unitario y precio total por renglón.

En la segunda parte del pedido, se indica el lugar y el tiempo de entrega de los productos por renglón. Todo esto es en base a claves autorizadas y registradas que lleva el Seguro Social. Se indica el número del renglón y la descripción. En la parte inferior se detalla el número de entrega correspondiente y el lugar en donde deben entregarse. Puede indicarse que la entrega se debe realizar en los almacenes de Material de Curación de las delegaciones de provincia o bien del Distrito Federal, pero en el caso de los marcapasos todo es entregado en el Almacén Central de Material de Curación localizado en Vallejo.

En este caso específico, se indica el lugar a donde se destinarán los productos, y también el lugar en donde se entregarán. Esto significa que en el caso de los marcapasos se indica (por claves) el lugar a que corresponde, por ejemplo en Cd. Obregón, y en la parte baja, el lugar en donde se entrega (el Almacén de Vallejo).

En esta descripción también se indica el total por entrega y delegación, para que el proveedor conozca exactamente la forma y lugar en donde se entregarán los productos. Esto es muy importante porque en ocasiones el proveedor no calcula el tiempo de entrega, tomando en consideración que la mercancía debe enviarse a provincia, y cayendo en el incumplimiento previamente pactado sobre las fechas de entrega.

Las fechas de entrega que estipulan los pedidos son acordes a los detallados previamente en las bases del concurso y pueden

indicarse de dos formas. Por fecha exacta o por cálculo en base a la fecha de firma del pedido. En el primer caso, puede indicarse que la fecha de entrega se verificará, por ejemplo, los 10 primeros días de cada mes; y en el segundo puede indicarse que la primera entrega se hará a los 30 días de la firma del pedido, la segunda a los 60 y la tercera a los 150 (días calendario), tomando en cuenta que cada una de ellas varía de acuerdo a las necesidades del IMSS.

4.1.3. CONTROLES ADMINISTRATIVOS,

Cuando se avisa oficialmente al proveedor via el pedido, es cuando él tiene que empezar con controles administrativos para darle el correcto seguimiento al proceso.

Como puede apreciarse a simple vista, si no se llevan controles sobre un proceso de venta, que incluye tantos detalles como el que estamos indicando, puede caerse en una serie de errores que facilmente pueden evitarse, con un correcto seguimiento al respecto.

Nosotros proponemos que la empresa lleve un record previamente estipulado sobre las cotizaciones que ha presentado, via la comparación correcta contra las cotizaciones obtenidas de su proveedor, y via también el correcto estudio de control de cambios, indispensable en el caso de los marcapasos, que, como hemos mencionado anteriormente, es un producto de importación.

Este estudio incluye las factibilidades en cuanto a la forma y fecha en que se deberán pagar al proveedor extranjero. Esto se debe a que en muchos concursos, no se permite el cambio de precios debido a que no le conviene al Seguro Social. No obstante, esta política, que anteriormente se llevaba mucho a la práctica, ha tendido a desaparecer. Actualmente, y dado que muchos concursos resultaban desiertos, el Seguro Social incluye, en algunos casos, una leyenda dentro de las bases del concurso en donde se especifica que el proveedor podrá pedir

modificaciones al pedido en el renglón de precios, incrementándolos conforme se vaya devaluando el peso con respecto a la moneda extranjera de referencia. A pesar de estas facilidades que se dan a los proveedores, el trámite es largo, y en muchas ocasiones, el proveedor recibe el pago de los productos que ha entregado muchos meses después de haber realizado el producto. Esto obliga al proveedor del Seguro Social a cobrar el precio anterior, y posteriormente cobrar la modificación correspondiente. No obstante, estos puntos serán tratados en forma más amplia dentro del capítulo de cobranza.

Por otro lado, el proveedor extranjero de la empresa que ha ganado el concurso, debe estar conciente de estas situaciones porque en muchas ocasiones pueden creer que la falta de pago o el mismo retraso, únicamente se debe a negligencia por parte de su distribuidor en nuestro país. Dados estos problemas, en ocasiones se tiene que financiar todo el proceso, teniendo que pagar las divisas extranjeras antes de poder cobrar los productos en el Seguro Social.

Conociendo todos estos antecedentes, podemos entender que la importancia de los Controles Administrativos es vital para lograr un buen desarrollo de todo el proceso de venta.

Resulta quizá obvio el mencionar que nosotros estamos suponiendo que la empresa ha sido acreedora a la licitación total en una compra de marcapasos. Es decir, ha resultado ganadora y será quien surta toda la línea de marcapasos que se utilizará

por un año dentro del Seguro Social.

Una vez conocido el resultado, debe avisarse inmediatamente al proveedor y fabricante para que elabore el total de los productos que se van a necesitar, ya que, como hemos mencionado, en caso contrario puede recurrir en sanciones por parte de la Institución.

Generalmente, la primera entrega se debe efectuar dentro de los primeros 30 días a partir de la fecha en que se ha recibido el pedido correspondiente. El total de esta mercancía, pues, debe estar dentro del stock de la fábrica, ya que debido a la alta tecnificación requerida para producir esta mercancía, no pueden elaborarse en un corto tiempo (por los estrictos controles de calidad necesarios).

De cualquier forma, previamente la empresa debe tener calculada la posibilidad de ganar el concurso, ya que para poder importar los productos se necesitan permisos especiales del gobierno federal, que, en ocasiones, por la gran burocracia que lamentablemente existe en todos los países latinoamericanos, llegan a tardar hasta 1 mes en obtenerse.

Los documentos del punto anterior son los permisos de importación y las franquicias de los productos ante la Secretaría de Salud. Las franquicias son documentos que emite dicha Secretaría para poder importar un producto determinado.

Estos documentos se dan únicamente a los productos que ya han sido registrados ante dicha Institución. Es decir, el primer paso es el registrar el producto que se va a vender en el país, no únicamente a instituciones gubernamentales, sino también a hospitales privados. Para lograrlo, se necesita registrar a la empresa como distribuidor de material de curación, posteriormente el producto y a la empresa como distribuidor autorizado a venderlo dentro del país.

De esta manera se está protegiendo a todos los fabricantes de cualquier producto de curación en el extranjero, porque si alguna empresa no está autorizada para vender el producto en México, la Secretaría de Salud no emite la franquicia correspondiente, la cual es necesaria, a su vez, para obtener el permiso de importación.

Como puede apreciarse, y fundamentando la opinión que expusimos anteriormente, es un método que tiene el gobierno para coordinar todas las actividades y tener controladas a las empresas que venden en nuestro país, o que importan cualquier producto. Ya que este sistema es similar al que se debe de llevar para

trámites de importación de otro tipo de productos.

Como puede apreciarse, el primer paso es el obtener la franquicia, con la cual se controlan además las cantidades de algún producto en específico que entran a nuestro país, ya que especifica la cantidad exacta de productos a importar. Cuando no se trata de una importación especial como en el caso de un concurso, la empresa debe de tener cuidado en calcular exactamente el stock que requiere de la mercancía, ya que si sobrepasa ese stock y en algún momento dado le llega a faltar el producto para satisfacer las necesidades del mercado, no es tan fácil el solicitar la importación de los mismos, ya que, como hemos mencionado, la obtención de la franquicia puede tardar hasta 1 mes. En el caso de un concurso es más fácil, ya que la Secretaría de Salud da dicho permiso, basándose únicamente en la copia de las bases del concurso, así como las cotizaciones presentadas, o bien, copia del registro como concursante.

Para la obtención de la franquicia, se debe anexar la solicitud debidamente llenada, copia del Registro Federal de Causantes de la empresa, una factura proforma del proveedor en el extranjero y copia del Registro Sanitario del Producto. La franquicia se obtiene en las Oficinas de Control de Insumos para la Salud de la mencionada secretaría.

Si nosotros suponemos que tenemos registrados todos los productos que vamos a importar, este es el único trámite que se necesita realizar ante la Secretaría de Salud; pero, como hemos

mencionado, no podemos cotizar unicamente algunos renglones, y en muchas ocasiones, el concurso pide productos que no se venden tradicionalmente en el país, pero que por alguna explicación requiere dicho Instituto. Entonces se tiene que hacer el trámite de registro del producto ante la Secretaría.

Para efectos informativos, detallaremos a continuación en lo que consiste dicho registro, ya que es el antecedente a la obtención de la franquicia.

Para obtener cualquier registro, la empresa debe acreditarse como distribuidor autorizado por la fábrica en el extranjero, por lo que debe solicitar ante la Dirección General de Control de Alimentos, Bebidas y Medicamentos, específicamente en sus oficinas de Control de Medicamentos, el registro como proveedor.

Esto también sirve como protección para la empresa distribuidora porque en ocasiones es un distribuidor único autorizado para la venta de los productos en todo el territorio nacional, y con este registro, la Secretaría de Salud no otorgará franquicias para importación de los mismos productos a cualquier otra empresa.

Para dicho registro se debe enviar la solicitud debidamente llenada, con una copia fotostática notarizada de la carta que la fábrica otorga a la empresa. Esta carta debe estar notarizada ante el Cónsul del país en donde se emite y debe detallar

la dirección del distribuidor en México, así como la leyenda de si será distribuidor único, o bien si podrán registrarse otras empresas como distribuidores.

Para el registro del producto, posterior al registro que hemos detallado en el párrafo anterior, se requieren los siguientes documentos:

- * Carta autorizada conteniendo el material con que esta hecho el producto.
- * Pruebas de atoxicidad del mismo.
- * Esquema y descripción de las partes de que consta el equipo o aparato, y finalidad de uso.
- * Pruebas de esterilidad proporcionando resultados obtenidos que demuestren plenamente que el producto terminado sale al mercado con garantía de esterilidad.
- * Técnica completa y detallada de la esterilización.
- * Información clínica con suficiente casuística que demuestre la eficiencia e inocuidad del producto.
- * Especificaciones del producto, que deben ajustarse a las normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Así como las características del envase.
- * En el orden legal y únicamente para PRODUCTOS DE IMPORTACION:
 - a) Un poder que otorgará el propietario extranjero a favor de la casa comercial que lo represente en México, en el cuál se designe como distribuidor del producto (y que ya detallamos ampliamente).
 - b) El poder deberá ser en idioma español, visado por el Cónsul

mexicano del país de origen por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Estos documentos se presentan ante la Oficina de la Mesa del Jurídico de la Dirección de Medicamentos de la Secretaría de Salud.

También es necesario enviar proyectos del marbete que deberán contener los productos. Esto es debido a que es forzoso que todos los productos, a pesar de ser importados, tengan un marbete en español conteniendo especificaciones especiales como número de registro y compañía que lo distribuye.

4.1.3.2. TRAMITES ADUANALES

Ya obtenida la franquicia de la Secretaría de Salud, se puede pedir el Pedimento Aduanal y el Permiso de Importación correspondientes a nuestros productos.

Como antecedente es importante tomar en consideración que estos documentos unicamente se expiden a las empresas que tienen el Registro como Importadores y Exportadores. Ambos documentos se obtienen ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en sus oficinas de Aduanas, Departamento de Importaciones y Exportaciones.

Es importante hacer notar que no todos los productos requieren el Permiso de importación pero si el Pedimento Aduanal. El permiso de importación se establece a aquellos productos que se fabrican en el país, para, de esta forma, evitar que se fuguen divisas al extranjero, y además promover y desarrollar la economía y tecnología de nuestro país.

En el caso específico de los marcapasos, no se requiere el permiso de importación, debido a las características de fabricación que anteriormente hemos mencionado. No obstante, la política aduanal no esta totalmente especificada. Para explicar esto mas ampliamente, basta decir que los electrodos (indispensables para el funcionamiento de los marcapasos), si lo requieren, ya que se considera que con cables conductores de la energía de la pila. En efecto, esta es la función que tiene

el producto, pero no debe implantarse un marcapaso con cualquier cable conductor. Se necesitan especificaciones especiales sobre su constitución y esterilidad que no pueden fabricarse en México. No obstante, hay otra estipulación dentro de las leyes aduanales, en donde se establece que puede importarse algún producto (el que sea) con los aditamentos necesarios para su utilización. Basándose en esta estipulación, se puede importar igual número de marcapasos que de electrodos, sin requerir el permiso de importación correspondiente. Pero si se llega a importar una cantidad mayor de electrodos, como suele suceder en ocasiones, la cantidad restante al número de marcapaso importados, requiere del permiso. Todo esto, sobra decirlo, debe considerarse ampliamente en el momento de importar, ya que en caso contrario, como se mencionó dentro del punto de problemas dentro de la empresa, ocasiona que la mercancía se quede almacenada dentro de las oficinas de Aduanas por mucho tiempo, impidiéndonos vender los productos, e incluso teniendo que pagar una cuota por el almacenaje correspondiente. Esto, además de repercutir económicamente, ocasiona que los productos no tengan un control, y pueden presentarse alteraciones en los mismos por un mal almacenaje.

4.1.4. ENTREGA DEL PRODUCTO

Cuando el producto ha llegado a nuestro país, y hemos realizado todos los trámites administrativos correspondientes, los cuales serán tratados en forma específica dentro de la segunda parte del presente capítulo, se procede a entregar el producto al Seguro Social.

La entrega del producto, implica una serie de requerimientos que establece la Dirección de Almacenes de la mencionada institución, como son: El llevar todos los productos a entregar agrupados por remisiones, revisión de la mercancía por parte de la Dirección de Control de Calidad, y, finalmente, el documento aprobatorio para proceder a la cobranza correspondiente.

Las remisiones se llenan en original y 7 copias; éstas pueden ser fotostáticas, o bien, copias al carbón. Las formas las proporciona la Dirección de Adquisiciones de Material de Curación y tienen una estructura similar a la de los pedidos. La diferencia primordial; es que cada una de ellas se tiene que llenar por número de entrega (indicando la fecha a la que corresponde) y por lugar de destino.

Como ejemplo, mencionemos que en un pedido se solicitan 6 marcapasos tipo A, que serán entregados en 3 fechas diferentes, y para 2 hospitales distintos, en la siguiente forma:

HOSPITAL 1:

1 MARCAPASO EN LA PRIMERA ENTREGA

2 MARCAPASOS EN LA SEGUNDA ENTREGA

1 MARCAPASO EN LA TERCERA ENTREGA

HOSPITAL 2:

1 MARCAPASO EN LA SEGUNDA ENTREGA

1 MARCAPASO EN LA TERCERA ENTREGA

En este ejemplo, se deben llenar, para la primera entrega, 2 remisiones distintas, ya que cada una de ellas hará referencia a un solo lugar de destino, indicando dentro del espacio de descripción del producto una leyenda semejante a la siguiente:

PRIMERA ENTREGA: Abril 1988

Y de igual forma se procede a todas las entregas por producto y por remisión. Si puede entregarse el producto que corresponde a la siguiente entrega, en ocasiones en el Almacén aceptan que todos los productos vayan en una sola remisión, pero indicando que son de dos entregas distintas. Pero en ocasiones no lo hacen y, debido a esta falta de estandarización, es conveniente hacer una remisión por entrega para evitar la posibilidad de que se llegue a rechazar el documento, lo cual implicaría pérdida de tiempo y duplicidad de actividades al tener que repetir las remisiones.

Por otro lado, además de contener los destinos finales y el

lugar de entrega en base a las claves vigentes, con las descripciones del producto, cantidad, unidad, precio unitario, precio total y datos de la empresa que esta surtiendo la mercancia, se debe detallar el número de lote y los números de series de los productos que se estan entregando, por remisión. Todo esto facilita el control sobre los productos que recibe el Seguro Social, así como la localización de un producto determinado en caso de requerir una reposición o bien, cuando se verifican quejas por algún mal funcionamiento.

4.1.4.1. CONTROL DE CALIDAD DEL IMSS.

Cuando el proveedor entrega la mercancía en los almacenes, lo reciben personas encargadas de su almacenaje y envío a las distintas delegaciones. Ellos únicamente verifican que la remisión esté acorde con las estipulaciones sobre lugar de entrega y cantidad establecidas dentro del Pedido. Para ello, siempre se debe de llevar la mercancía con la remisión, y una copia del pedido con su correspondiente Programa de Entregas. Hacen una verificación individual por todos los productos para checar que los datos sobre lote y número de serie sean verídicos y retienen las remisiones, dando sólo una copia que certifica que el proveedor ha entregado la mercancía.

Posteriormente, el personal de Control de Calidad, realiza un muestreo por lote, verificando la efectividad de los productos y el que todas las características de los mismos estén acordes con los estándares previamente establecidos por ellos. En caso de que no se presente ninguna anomalía, sellan las remisiones y las pasan al departamento de Control de Altas del mismo almacén.

4.1.4.2. ALTAS

Ahí reciben las remisiones con los sellos de recibido del almacén, recibido en Control de Calidad, salida de Control de Calidad y recibido en Altas. Cuando la remisión ha llegado a este punto, se le asigna un dato alfanumérico para el control de pagos que requiere liquidar el Seguro Social y se entrega únicamente el original de la remisión (o en ocasiones original y una copia) al proveedor para que proceda a su cobro.

4.1.5. PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.

Con el número de alta respectivo, el proveedor puede cobrarle al Seguro Social la mercancía que ha entregado. Generalmente, y esta fecha se estipula previamente dentro del pedido, e incluso desde un principio en las bases del Concurso, el tiempo de pago es de 30 días calendario. Este trámite lo realiza el proveedor ante las oficinas de Erogaciones del Seguro Social, teniendo que elaborar una factura por Alta, indicando también el número de entrega a que hace referencia, y anexando el original del Alta, con copia del pedido, del programa de entregas, y de la fianza garantía del pedido. Esta factura, debe contener los mismos datos que la remisión, también con las claves autorizadas por la Institución y cuyas listas se proporcionan en el Departamento de Adquisiciones cuando algún proveedor es ganador de los pedidos.

Cuando hay alguna sanción, como es el caso concreto de las multas por entregas extemporáneas, también se debe anexar el original de una Nota de Crédito por el monto exacto a descontar. Tradicionalmente se había manejado el .5% diario por cada día hábil de retraso en pedidos nacionales, y el 2% mensual más el 1 al millar por cada día hábil extra de fracción de mes en productos de importación, (como explicamos anteriormente), pero en fechas recientes se ha estandarizado el porcentaje al .5% por día hábil en todos los pedidos.

Este cálculo, al igual que en las remisiones y facturas, debe

ser desglosando el I. V. A. correspondiente.

Cuando el proveedor entrega toda la documentación, recibe a cambio un Contra-recibo con fecha de pago. En caso de que el Departamento de Erogaciones note alguna anomalía en la documentación recibida, envía al proveedor un telegrama para que pase a aclarar las diferencias. Es importante aclarar que en este caso, el proveedor no aclara la diferencia y continúa con la misma fecha de pago; sino que se le indican las correcciones correspondientes y se le entrega toda la documentación, recibiendo el contra-recibo que corresponda. Así, el proveedor debe regresar a sus oficinas, corregir los errores y nuevamente llevar a revisión sus documentos, asignándosele otra fecha de pago de 30 días a partir de la fecha en que esta entregando la documentación.

Es importante el hecho de que el proveedor puede recurrir a una solicitud de pago anticipado, explicando ampliamente y con los mayores datos posibles, las razones por las cuales esta solicitando esta modificación a lo pactado en el Pedido. Cuando el retraso se debe a errores por parte del proveedor, generalmente estas peticiones son denegadas; pero si se especifican las necesidades de pago al fabricante, tiempo de permanencia de la mercancía en los almacenes, etc. es probable que se otorgue esta modificación. No obstante, dada la situación financiera de todas las empresas de nuestro país, en la mayoría de los casos, todas las instituciones buscan el autofinanciamiento por medio de prácticas similares a las que

hemos detallado en el presente inciso, y en el capítulo I, sobre los problemas a los que tiene que enfrentarse el área de finanzas de la empresa.

4.2.1. EL CONCURSO

Como explicamos en la introducción del presente capítulo, en esta segunda parte explicaremos en la práctica las propuestas que hemos hecho, y esto se hará en base a los datos teóricos y explicativos del Proceso de Venta de Material Quirúrgico al Instituto Mexicano del Seguro Social que hemos descrito en la primera parte de este último capítulo.

La forma de desarrollo del mismo, se efectuará en base a las Áreas Funcionales que ya hemos propuesto y de acuerdo con los puestos que propusimos dentro del Proceso de Administración en el ciclo de Mackenzie.

4.2.1.1. DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE EN LA EMPRESA DURANTE EL CONCURSO.

VENTAS

El Departamento de Ventas es quien conoce el mercado y las necesidades que el mismo requiere cubrir. Es entonces, esta Area, quien esta al tanto de fechas tentativas que programa el Seguro Social al inicio de cada año. El Seguro Social realiza sus concursos en forma semestral o anual, por lo tanto, este departamento debe tener una calendarización para que sus vendedores asistan al departamento de Adquisiciones durante los meses de Noviembre, fecha en que se emiten las bases para los concursos del año siguiente. Lo mismo sucede con los segundos semestres anuales, ya que durante el mes de Mayo, generalmente, es el periodo en el cual se emiten los concursos correspondientes al segundo semestre. No obstante, dicha calendarización debe contener, fechas propuestas de visitas a todos los clientes, así como visitas constantes al mencionado departamento, para estar al tanto de licitaciones especiales como las mencionadas en la primera parte del presente capítulo.

La forma propuesta para dicha calendarización puede llevarse por medio de un "planner", según lo mostramos en el ANEXO I.

FINANZAS

Una vez emitidas las bases de los concursos, se verifica el

monto de las mismas y se da aviso a Finanzas para la elaboración del cheque correspondiente en caso de que el mismo proceda. Este aviso puede realizarse por medio de una solicitud de cheque común, previa autorización del Gerente de Ventas. (ANEXO 2)

VENTAS

Cuando el vendedor recibe las bases del concurso, con el total de renglones a cotizar, verifica que los mismos sean parte de las líneas que se manejan dentro de la empresa. En el caso de los mercapasos, como hemos explicado, a pesar de que se estén solicitando productos que no se venden tradicionalmente en México, se debe cotizar el total de los renglones para poder ser ganadores del concurso.

En este caso, solicita al proveedor en Estados Unidos la verificación de que los productos solicitados pueden conseguirse para cotizar. Esta información puede solicitarse conjuntamente con el listado de precios que se otorgarán a la empresa. Para que la información tenga una retroalimentación adecuada, sugerimos que la descripción por renglones se envíe vía telex, o bien por telefax. Es importante que quede una constancia por escrito, debido a que telefonicamente pueden surgir diferencias por problemas de una correcta descripción. Además de la descripción, se debe dar aviso sobre la fecha de realización del concurso ya que la fecha de cotización no puede ser posterior a la establecida en las Bases del Concurso y por

un retraso dentro de la retroalimentación, puede surgir la posibilidad de no poder concursar en la fecha.

ADMINISTRACION

Cuando el departamento de Compras conoce la fecha en que llegará la mercancía, y los montos exactos de la misma, procede a dar aviso a Administración por medio de una copia de la orden a cotizar. Esto se debe a que, como ya hemos mencionado, a pesar de que no sea seguro el hecho de ganar el concurso, es necesario tener los documentos a la mano como es el caso de las franquicias y permisos de importación.

El departamento de Administración, quien también deberá llevar un consecutivo, compara las cantidades solicitadas, con la relación que debe llevar sobre la actualización de franquicias vigentes, así como de permisos de importación, en caso de que sean necesario. En el ANEXO 3 presentamos un formato para que el mencionado departamento lleve este control.

Una vez comparado, puede solicitarse la franquicia correspondiente. Esta franquicia, cuyas características han sido ampliamente detalladas con antelación, puede ser tramitada por el encargado de este departamento, o bien, darse a un Gestor de Salubridad. Esperamos que el método se lleve por el Gestor de Salubridad debido a que el personal con que contará la empresa en base al organigrama propuesto, es muy limitado para el total de actividades que deben realizar. Esto no significa que el empleado no pueda hacerlo, sino que es necesario que estos

trámites los realicen personas involucradas dentro del medio de la mencionada Secretaría, lo cual facilita este tipo de operaciones.

Por otro lado, los trámites de obtención de permisos de importación los realiza directamente el Agente Aduanal a quien se le haya dado la iguala correspondiente.

Así mismo, deberá verificar nuevamente, que todos los productos que se cotizarán estén inscritos en Control de Calidad, preparar los documentos correspondientes, y, en caso de que no estén dados de alta, proceder a su registro, solicitando toda la información correspondiente al fabricante, con los documentos que se requieren para inscribirse como concursante.

COMPRAS

Una vez que se ha verificado con el fabricante, el hecho de que se pueden surtir al Seguro Social todos los productos, el departamento de Ventas pasa el total de renglones requisitados al departamento de Compras, en donde se realiza la cotización oficial de toda la mercancía. En Compras se debe tener un consecutivo numerado de todas las cotizaciones solicitadas al proveedor lo cual facilita el control de las mismas. Por su parte, Ventas también necesita llevar un consecutivo sobre las cotizaciones que envía, para que en caso de que surja algún inconveniente, se tengan todos los datos a la mano. El formato

respectivo lo proponemos en el ANEXO 4 del presente seminario de Investigación. Es importante aclarar que no se necesitan diferentes formas, sino únicamente un juego por cotización, quedando una copia de ella en cada uno de los departamentos interesados.

FINANZAS

Como mencionamos, Finanzas recibe del departamento de Compras el aviso de la cotización solicitada. Esto permite que este departamento esté al tanto sobre los montos pedidos, para que pueda programar sus actividades, y que en cuanto regresen los precios que dará el fabricante, pueda hacer los cálculos correspondientes para determinar el precio de venta.

Una vez que tienen ya los precios factura, procede al cálculo de costos, en donde debe de considerar los administrativos (almacenaje, distribución, etc.), y los de importación, así como las comisiones y utilidad. En el ANEXO 5 proponemos la forma para estandarizar estos cálculos, y de esta manera, unificar criterios sobre determinación de precios de venta.

Finalmente, con los costos calcula los precios de venta para el Seguro Social, según ANEXO #6, y de esta manera pueden realizarse las cotizaciones.

VENTAS

Estas serán elaboradas por el Departamento de Ventas, quien

conoce todos los requisitos que estipula la Dirección de Adquisiciones del IMSS, así como las fechas. El formato correspondiente que hemos propuesto también se encuentra dentro de los Anexos, como el número 7.

En la fecha del registro, el representante de ventas asiste al departamento correspondiente, se da de alta como representante de la empresa, y a la empresa como concursante, dándole a Administración las copias que lo acreditan como tal, para llevar el control sobre este registro.

El representante de ventas asiste al concurso, apunta las cotizaciones que se lean de los renglones cotizados por otras empresas, y pasa un reporte (según ANEXO 8) al gerente para que se establezca previamente la posibilidad de ser ganadores del concurso.

El Gerente de Ventas hace el estudio correspondiente y da aviso al fabricante en forma pre-oficial, de que se ha ganado el pedido en el que se concursó. Posteriormente, el representante de ventas asiste al acto de fallo y en este momento ya se pasa el aviso oficial.

4.2.2. OBTENCIÓN DEL PEDIDO.

VENTAS

Cuando el representante de ventas tiene la copia del Acto de Fallo, puede entregar en forma oficial el informe de que se ha obtenido el pedido concursado. Este aviso, es necesario que lo de a Compras para que elabore el pedido correspondiente al fabricante, y para que éste mismo departamento de aviso a los demás, esto lo hace por medio de una Orden de Compra (Anexo No. 9).

COMPRAS

El departamento recibe el aviso oficial y procede a elaborar el pedido al fabricante, repitiendo las especificaciones de los productos y del tiempo de entrega necesario para cumplir las estipulaciones del Seguro Social.

Este pedido lo elabora con 3 copias, las cuales tienen los siguientes destinos: (Copias de la misma orden de compra, pero con el sello de Pedido Solicitado al proveedor y la fecha en que se realiza).

* Finanzas

* Administración

Por otro lado, también elabora una Nota de Entrada (Anexo No. 10), la cual deberá enviarse al Almacén.

FINANZAS

Recibe la copia de la Orden de Compra, y procede a la programación de efectivo para las fechas en que llegará la mercancía, tomando en consideración los porcentajes que deberá pagar de Derechos Aduanales. En Compras, también se indica, poniendo una leyenda en la Orden de Compra, las fechas que dió el proveedor para liquidar la mercancía, cantidades que deberá tener en cuenta Finanzas para poder pagar el pasivo con proveedores.

ADMINISTRACIÓN

Cuando Administración recibe su copia de la Orden de Compra, da aviso oficial al Agente Aduanal, para que este pendiente de la llegada de la mercancía al Aeropuerto, y lo mismo debe hacer con el Gestor de Salubridad, avisándole que si se va a utilizar la franquicia que ya obtuvo durante la realización del concurso.

ALMACÉN

El Almacén recibe la Nota de Entrada, en donde se le indica la cantidad exacta que va a llegar y la fecha de llegada, con este documento, el Almacenista se da por enterado y programa el espacio en Almacén para recibir los productos que se importarán, así como el espacio que requerirá para inspeccionar la mercancía, y para checar, contra facturas, los productos.

4.2.3. LLEGADA DE LA MERCANCIA.

ADMINISTRACION

El departamento de Administración también interviene en el momento en que el Agente Aduanal da aviso de que los trámites han concluido dentro de la oficina de Aduanas. Es entonces cuando Administración avisa oficialmente al Almacén por medio de un Memorandum, sobre la fecha y hora en que el Agente Aduanal entregará la mercancía en el Almacén.

ALMACEN

En el Almacén ya deben tener considerado el espacio adecuado para guardar la mercancía que va a llegar, previa preparación con la Nota de Entrada que ya ha recibido. Al recibir los productos debe verificar que todo este acorde, no con la factura, sino contra la nota de entrada. Esto es, como mencionamos anteriormente, para evitar que se de entrada a productos que no se han pedido, o para determinar algún faltante en el momento de la llegada. Una vez cotejada la entrada contra la Nota de Entrada, también se checa contra la factura para que efectivamente se este dando entrada a lo que dice la documentación oficial del proveedor en Estados Unidos.

Debe revisar que todos los productos esten en buenas condiciones, que no tengan ningún defecto, y que contengan las estipulaciones que se han solicitado.

Una vez revisados los productos, procede a realizar el control administrativo interno de ellos. A la gente del Seguro Social o de cualquier otra institución gubernamental, no le importa la forma como se controla la mercancía. Ellos se interesan por los resultados económicos, como es el caso de la Secretaría de Hacienda (trámite que describiremos dentro de las actividades de Finanzas), o bien por el tipo de instalaciones que se tienen, como en el caso de la Secretaría de Salud, o por la limpieza del almacén para el Seguro Social. No obstante, a pesar de tener que llevar todos estos controles, la empresa puede hacerlo de cualquier manera, lo importante es que se hagan en forma correcta y verídica. La elección del sistema más adecuado es únicamente a elección del responsable de la empresa.

Para llevar todos estos controles, pueden utilizarse muchos métodos o herramientas, como es el caso de computerizar las operaciones. No obstante, la empresa está teniendo un cambio radical en sus operaciones, necesitando incrementar gastos para repercutir dentro de los resultados. Por ello, al inicio de este cambio, no sugerimos el implementar técnicas muy costosas, como sería la compra de computadoras. No puede descartarse la posibilidad de lograrlo, pero a mediano plazo, una vez que se hayan obtenido resultados sobre la reestructuración que planteamos.

El almacenista deberá registrar la entrada de los productos en el Kardex, sin precios, únicamente por unidades recibidas

(ANEXO No. 11). Dando aviso a Finanzas sobre la entrada de los productos, y procediendo a su preparación para poder entregar al Seguro Social.

Esta preparación consiste en separar por cajas los productos, de acuerdo al Programa de Entregas del Seguro Social, indicando en forma clara el destino final y el lugar de entrega de la mercancía. Por otro lado, deberá estipular el número de lote y de serie de cada uno de los productos de las cajas, para que se puedan poner estos datos en la Remisión correspondiente.

De la nota de Entrada, envía copia a Finanzas y a Compras para que en su consecutivo lleve el control de los pedidos que han llegado.

FINANZAS

Una vez que Almacén ya ha registrado la entrada física de la mercancía, Finanzas puede realizar la entrada contable. Para este efecto pueden utilizarse cinco tipos de control contable: UEPS, PEPS, PROMEDIOS, MERCANCIAS GENERALES y FORMENORIZADO.

Se ha comprobado que el más conveniente para el resultado económico de las empresas es el UEPS. Esto es debido a que da un valor más real del costo de la mercancía a la hora de la venta.

Por otro lado, el pasivo se registra el día del recibo al tipo

de cambio vigente ese día, y posteriormente se registra el pago al proveedor al tipo de cambio del día en que se carga el pasivo, registrando de la siguiente forma:

CARGOS	ABONOS
-----	-----
PROVEEDORES	BANCOS
PERDIDA EN CAMBIOS	

Es importante hacer mención de que la cuenta de Pérdida en Cambios posteriormente se verá registrada dentro de los Resultados del Ejercicio.

VENTAS

Cuando se han realizado todos los registros correspondientes, Ventas puede elaborar las remisiones, tomando en consideración todas las especificaciones que impone el Seguro Social al respecto. Debe recibir aviso del Almacén sobre los números de series y lotes que ha recibido para llenar todos los datos de las remisiones, que, como hemos dicho, deben incluir esta información a detalle.

Con los datos sobre lotes y números de series, con todas las remisiones llenadas correctamente, pasan aviso a Administración con toda la documentación que se necesita.

ADMINISTRACIÓN

Administración recibe la información y elabora una Carta de Garantía sobre Control de Calidad de los productos que esta entregando, similar a la que detallamos en el Anexo No. 12.

Pasa entonces aviso al Almacén con la carta y las remisiones correspondientes para que el Almacén pueda realizar las entregas correspondientes.

ALMACÉN

El Almacén verifica que todos los datos concuerden con la mercancía previamente preparada y envía los productos al Almacén Central de Material de Curación.

Cuando se entrega la mercancía, se debe verificar que se cuenten todos los productos sin que haya faltantes, se espera al almacenista hasta que se verifica que los números de series y lotes concuerdan con la remisión y la Carta, y con el Programa de Entregas del Departamento de Adquisiciones y recibe una copia de la remisión para poder recoger las altas posteriormente.

Por otro lado, registra la salida de su almacén en el Kardex, en la fecha en que se ha entregado la mercancía al cliente.

Da aviso a Administración sobre la fecha en que se deberán recoger los documentos, y a Finanzas sobre la fecha y

cantidades que han salido, para registrarlo contablemente.

ADMINISTRACION

Lleva un control por fechas en que se deben recoger los documentos para enviar a una persona responsable a que los recoja y poder entregar las remisiones con número de alta a Finanzas.

FINANZAS

Recibe el aviso de Almacén sobre la salida de la mercancía y registra la venta al precio cotizado en el concurso. Posteriormente recibe de Administración las altas y coordina la elaboración de las facturas correspondientes, y, en caso de que hubiera entrega extemporánea, la nota de remisión respectiva.

Envía la documentación al Departamento de Erogaciones para revisión, y cobranza de los productos, y lleva un control sobre los contrarrecibos recibidos, para poder aclarar cualquier anomalía que llegara a presentarse.

Una vez cobrada la mercancía puede realizar el pago correspondiente al proveedor, previa solicitud al Banco de divisas (para obtener dólar al tipo de cambio controlado, facilidad que se da a los importadores de marcapasos por la falta de tecnología para su producción en México), terminando así con el ciclo de venta de los productos a nivel contable.

4.2.4. APOYO TÉCNICO DURANTE EL PERIODO DE VIGENCIA DEL PEDIDO.

No obstante, al liquidar el pasivo con el proveedor, y terminar el control contable correspondiente, el control administrativo no ha terminado.

Esto se debe a que dentro de las especificaciones de los concursos para venta de marcapasos, siempre se estipula que se deberá dar un soporte técnico para los implantes durante el periodo de vigencia de los productos. Generalmente los concursos se hacen por 12 meses, y en este tiempo el proveedor del Seguro Social deberá asistir a todos los implantes de marcapasos y poder programarlos adecuadamente.

Para lograr esto, la empresa deberá tener técnicos especializados, y deberá darles instrucción sobre los productos con especialistas de la planta, lo cual ayuda a la motivación del personal y a la mejora en cuanto a capacidad de los empleados.

Para dar este soporte técnico, los programadores están en contacto directo con los médicos que implantan los productos. Superimos que traigan un BIP, para que se les pueda localizar a cualquier hora, y siempre deberán proporcionar este número telefónico para que en los hospitales se esté dando el mejor servicio.

Este soporte técnico incluye la programación en el momento del implante, la determinación de vida útil que resta a algún producto implantado previamente y el asesoramiento (vía conferencias y asesorías) tanto al personal de enfermería como a los cirujanos sobre las especificaciones especiales de cada producto.

Para controlar todo esto, en Ventas se deberán llevar reportes sobre marcapasos implantados en el Seguro Social, y se deberán turnar a los técnicos para que no descuiden las zonas de ventas que les corresponden, independientemente del Seguro Social.

Por otro lado, en caso de alguna queja sobre la calidad de los productos, interviene tanto Ventas (por los técnicos), como Administración, por los controles de calidad en relación con el fabricante.

4.2.5. CANCELACIÓN DEL PEDIDO.

Una vez que ha terminado el periodo de vigencia del Pedido, y que se ha terminado la asistencia o soporte técnico, el Seguro Social emite la cancelación del pedido.

Esto se da también cuando el proveedor ha courado todos los productos que ha entregado.

Con esta cancelación del pedido, el proveedor queda en libertad para la prestación del Servicio Técnico, aunque, en caso de que lo solicite algún médico por urgencias, es conveniente que de el apoyo para mantener las relaciones en el mercado.

Con este documento, el proveedor puede cancelar la fianza garantía que tramitó para poder recoger el Pedido convenio, en el que se garantizaban tanto los productos como el que se surtiera la mercancía.

ANEXOS

ANEXO No. 1

PROGRAMA DE VISITAS

MES: _____

VENDEDOR: _____

1 _____ .2 _____ .3 _____ .4 _____ .5 _____ .6 _____ .7 _____

8 _____ .9 _____ .10 _____ .11 _____ .12 _____ .13 _____ .14 _____

15 _____ .16 _____ .17 _____ .18 _____ .19 _____ .20 _____ .21 _____

22 _____ .23 _____ .24 _____ .25 _____ .26 _____ .27 _____ .28 _____

29 _____ .30 _____ .31 _____ .

SOLICITUD DE CHEQUE

No. _____

FECHA: _____

A FAVOR DE: _____ MONTO: _____

CONCEPTO: _____

FECHA EN QUE
SE REQUIERE: _____

SOLICITO

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

COMENTARIOS: _____

RELACION DE FRANQUICIAS

PRODUCTO: _____ PROVEEDOR: _____

FECHA	CANTIDAD DE LA FRANQUICIA	CANTIDAD IMPORTADA	SALDO	COMENTARIOS

FRANQUICIAS
POR ELABORAR:

FECHA	CANTIDAD	PRODUCTO	PROVEEDOR

COTIZACION

FECHA DE ELABORACION: _____ NO. _____
 FECHA DE COTIZACION: _____
 PROVEEDOR: _____
 PEDIDO DEL CLIENTE No.: _____

REF .	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	FECHA DE RECEPCION

CALCULO DE COSTOS

PRODUCTO: _____
PROVEEDOR: _____

FECHA: _____
REF: _____

PRECIO FACTURA: _____ X TIPO DE CAMBIO _____
_____ PRECIO FACTURA EN M. N.
+ _____ FLETES, SEGUROS Y GASTOS
+ _____ DERECHOS ADUANALES

_____ COSTO CONTABLE DE LA MERCANCIA
=====

CALCULO DEL PRECIO DE VENTA

PRODUCTO: _____
PROVEEDOR: _____

FECHA: _____
REF: _____

_____ COSTO CONTABLE
+ _____ COMISIONES

_____ COSTO ESTADISTICO
+ _____ % DE UTILIDAD

PRECIO DE VENTA
=====

JEFATURA DE ADQUISICIONES

DEPARTAMENTO DE _____ CONCURSO DE _____ IMSS/ _____

RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR _____ CELEBRADO EL _____ DE _____

DOMICILIO _____

VIGENCIA DE ESTA COTIZACION

R. F. C. _____ R.P.P.A.P.F. _____ Reg Prov IMSS _____
 Reg. Pat. (sfi) _____ Otros _____

No. REFERENCIA	DESCRIPCION DEL ARTICULO

PLAZO Y LUGAR DE ENTREGA	PRESENTACION

CANTIDAD REQ.	UNIDAD	CANTIDAD COTIZADA	PRECIO UNITARIO	NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE AUTORIZADO
		TOTAL		

OBSERVACIONES:

REPORTE DE CONCURSO

CLIENTE: _____

CONCURSO No.: _____

PRODUCTO: _____

FECHA: _____

	PROVEEDOR	PRECIO COTIZADO
.		.

ORDEN DE COMPRA

FECHA DE ELABORACION: _____ No. _____
PROVEEDOR: _____
PEDIDO DEL CLIENTE No.: _____

REF	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	FECHA DE RECEPCION

NOTA DE ENTRADA

PROVEEDOR: _____

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	FECHA PROMETIDA	FECHA DE RECEPCION	FAC

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE.

KARDEX

PRODUCTO: _____ MÁX. : _____ MIN. : _____

FECHA.	ENTRADA.	SALIDA.	SALDO.	FECHA.	ENTRADA.	SALIDA.	SALDO

CARTA GARANTÍA

Por medio de la presente hacemos constar que los lotes y números de series que detallamos a continuación, cumplen con todas las estipulaciones y requisitos establecidos dentro del Cuadro Básico del Instituto Mexicano del Seguro Social.

LOTE	No. DE SERIE
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Dichos lotes y números de serie, corresponden a las entregas del pedido No. _____ y nos comprometemos a garantizarlos durante el período de vigencia correspondiente.

Atentamente,

CONCLUSIONES.

Como puede apreciarse, la serie de controles que se llevan al cabo dentro de las actividades de venta de Marcapasos al Instituto Mexicano del Seguro Social, solicitadas via concurso, se ven favorecidas cuando se realizan atendiendo a los pasos del Proceso Administrativo.

Queremos hacer incapiè en que el Proceso Administrativo en si es el mismo, atendiendo a los diferentes autores, ya que lo único que varía son las herramientas que cada uno de ellos detalla en las partes. Nosotros hemos utilizado el Proceso Administrativo de Mackenzie debido a que es el más completo, en el cual se detallan todos los puntos que deben de seguirse cuando desea hacerse cualquier actividad administrativamente controlada.

Los controles, utilizados en este seminario de investigación, y detallados específicamente durante los Anexos, ayudan al administrador a llevar el seguimiento correcto de todas las actividades de la empresa. Estas actividades se ven también favorecidas por la correcta aplicación de una Organización detallada, con puestos en los que se tienen las actividades bien detalladas y las responsabilidades bien definidas.

Los errores mostrados en la empresa, antes de la aplicación del Proceso Administrativo, dan pauta para determinar que el tipo de Administración que se lleva deja mucho que desear, debido a

que se considera una subadministración, por no seguir ningún proceso controlado.

Como puede apreciarse, los controles propuestos, administrativamente habiendo tanto en el ámbito interno de la empresa, como a nivel externo, dan una serie de informaciones en el momento adecuado y para los fines que persiguen los administradores de la empresa.

En base a la hipótesis que se planteó dentro de la Introducción, en la cuál se especificaba que el presente seminario de investigación buscaba el reestructurar una empresa subadministrada, basándose en la aplicación del Proceso Administrativo; se puede observar que si se logra el cumplimiento de la hipótesis. Esto significa que el problema, los problemas de la empresa, se solucionan con esta aplicación.

Es importante definir exactamente el problema, como se hizo dentro del Capítulo I; posteriormente determinar exactamente el mercado que se está abarcando; posteriormente, conocer exactamente los productos que se venderán en base a ese mercado que se puede atacar, o bien que ya se tiene y se debe conservar. En tercer lugar, debe elaborarse el plan de cambio que se desea implementar, como se hizo en este seminario de investigación con la aplicación del Proceso Administrativo según Mackenzie, y finalmente dar el caso práctico en donde se establezca la forma de llevar a cabo los cambios que se sugieren y en donde se compruebe la exactitud de lo planteado.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

1. DICCIONARIO LAROUSSE ILUSTRADO
Editorial Larousse
Séptima Edición
México, D. F. 1970

2. LEY DE CÁMARAS DE COMERCIO Y DE LA INDUSTRIA
Editorial Porrúa
20ª Edición
México, D. F. 1983

3. TESTIMONY BEFORE THE SPECIAL HOUSE COMMITTEE
SCIENTIFIC MANAGEMENT
Editorial MacGraw Hill
Décima Edición
New York, U. S. A.

4. Mackenzie, R. Alec
"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TERCERA DIMENSION"
Harvard Business Review
Noviembre-Diciembre 1969

5. Goetz, Billy E.
PLANES Y CONTROLES GERENCIALES
Editorial McGraw-Hill
New York, U. S. A. 1980

6. Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrlich, H.
ADMINISTRACION
Editorial McGraw-Hill
Octava Edición
México, D. F. 1984

7. Davis, K.
DESARROLLO HUMANO EN EL TRABAJO
Editorial McGraw-Hill
New York, U. S. A.
1981

8. Hampton, David R.
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
Editorial McGraw-Hill
Segunda Edición
México, D. F.
1983

5. Sexton, William P.
TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN
Editorial Trillas
1 Edición, 2 Reimp.
México, D. F.
1982

10. Intermedics, Inc.
MANUAL DEL MEDICO
Houston, U. S. A.
1982