



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

"APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL
ÁREA DE COMPRAS EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE INSUMOS MÉDICOS "

TRABAJO PROFESIONAL

TÍTULO DE: QUE PARA OBTENER EL
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:

LÓPEZ ELIZALDE **BELÉN YASMÍN**

ASESORA: L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. MEX. 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

The word 'AGRADECIMIENTOS' is rendered in a bold, blue, sans-serif font. The letters have a slight 3D effect, with a soft shadow cast to the left and slightly downwards, giving it a sense of depth. The text is centered horizontally on the page.

A DIOS



Le doy gracias Dios por haberme permitido terminar uno más de mis logros y poder compartirlos con mis seres queridos. Por brindarme la fuerza necesaria para seguir adelante y en todo momento haberme guiado.

A MIS PADRES



**A mis Padres: Luís López R. y Bertha Elizalde C.
Gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso amor, apoyo y confianza que en mí depositaron y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales, que constituyen el legado más grande que pude recibir y por el cual les estoy inmensamente agradecida.**

Con mucho cariño y admiración su hija

L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



Gracias por haberme dado la oportunidad de trabajar a su lado y por compartir conmigo sus experiencias tan valiosas y sus conocimientos. Además de brindarme su apoyo incondicional, actitud positiva y compromiso en lo que desempeña y me motiva a seguirla como un ejemplo. Este logro me enorgullece compartirlo con usted, ya que gracias a su valiosa participación en la realización de este proyecto pudo concluirse de manera exitosa. Por lo que siempre la recordaré con mucho cariño y admiración.

Sinceramente Belén López E.

RECONOCIMIENTOS

The word 'RECONOCIMIENTOS' is rendered in a bold, blue, sans-serif font. It is positioned centrally on the page. Below the text, there is a grey, 3D-style shadow that extends to the left and slightly forward, giving the impression that the letters are floating above a surface.

A LA UNAM

Gracias por darme la oportunidad de pertenecer a esta máxima casa de estudios que es la Universidad Nacional Autónoma De México. Me llena de orgullo el haber podido realizar mis estudios profesionales en ella. Mis más sentidos agradecimientos.

A LA FES CUAUTILÁN

Gracias por haberme permitido pertenecer a esta facultad, ya que en ella pude realizar mis estudios profesionales, así como el haberme brindado una de las mejores experiencias en mi vida.

AL H. JURADO

- M. A. Carlos Matías Armas
- M. A. Dolores Gutiérrez flores
- M. A. Delia Cuevas Salgado
- L. A. Sergio Vitzimeneari Hurtado Magdaleno
- L. A. Aurora Reyes Vigueras

Gracias a estos 5 excelentes profesionistas que contribuyeron con sus comentarios valiosos para este trabajo, dirigido y asesorado con excelencia.

DEDICATORIAS



A MIS HERMANOS



**Gracias a mis hermanos Alberto, Meliza y Eugenia.
Por brindarme su cariño, apoyo y comprensión en todo momento. Por haber estado conmigo en los momentos de tristeza y alegría. Gracias por ser los mejores hermanos que me pudo dar la vida y que me llena de orgullo decir que pertenezco a esta maravillosa familia.**

Con cariño y amor su hermana.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MEDICAL DIMEGAR, S.A. DE C. V.	
1.1 Antecedentes de la Empresa Medical Dimegar.	4
1.2 Giro de la empresa.	9
1.3 Visión.	10
1.4 Misión.	10
1.5 Objetivos de la Empresa.	10
1.6 Valores.	11
1.7 Estrategias Comerciales.	12
1.8 Estructura Organizacional.	13
1.9 Mecanismos de Venta.	17
1.10 Modelos de Negocios.	18
1.11 Departamento de Compras.	20
1.12 Participación de ISO 9001:2000 en el Área de Compras.	27
1.13 Fortalezas.	29
1.14 Debilidades.	30
1.15 Oportunidades.	31
1.16 Amenazas	32
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MEDICAL DIMEGAR	
2.1 Dirección General.	34
2.2 Coordinación de Calidad y Mejora Continua.	34
2.3 Coordinación Administrativa.	35

2.4	Coordinación de Contraloría.	35
2.5	Coordinación de Negocios.	36
2.6	Departamento de Compras	38

**CAPÍTULO 3: PROPUESTAS PARA LA EMPRESA
MEDICAL DIMEGAR.**

3.1.	Dirección General.	41
3.2.	Coordinación de Calidad y Mejora Continua.	42
3.3.	Coordinación Administrativa.	42
3.4.	Coordinación de Contraloría.	43
3.5.	Coordinación de Negocios.	44
3.6.	Departamento de Compras	47

BENEFICIOS	55
-------------------	----

CONCLUSIONES	58
---------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	61
---------------------	----

ANEXOS	
---------------	--

INTRODUCCIÓN

Toda organización desde sus inicios, esta orientada a cubrir las necesidades de sus clientes, pero ello depende de su capacidad humana, productiva y financiera.

En la actualidad, toda organización debe tener una administración que visualice los problemas a los que se podría enfrentar y la mejor forma de solucionarlos.

En este trabajo vamos hablar de la empresa Medical Dimegar, para conocerla a grandes rasgos y poder adentrarnos a su funcionamiento.

Todo esto con el fin, de que entendamos las necesidades de la organización y la razón de ser de la misma, la cuál esta enfocada al elemento principal, el cliente.

Este trabajo se elaboró para ser partícipes en el desarrollo y mejoramiento de esta empresa. Misma que me he permitido analizar desde un punto de vista de un modelo de desarrollo organizacional, realizado por la L.A y M.A. Sandra Luz González López especialista en la materia, catedrática e investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En primer lugar, empezaré con una breve reseña histórica, después continuaré con un diagnóstico y terminaré con soluciones propuestas para esta organización.

Este modelo fue seleccionado, ya que permite conocer el funcionamiento de la empresa, además nos da la oportunidad de conocer las fallas que se presentan en la organización, así como sus soluciones más adecuadas. Todo esto con el fin de tener información eficaz y oportuna para la toma de decisiones.

Este es un modelo creado para las organizaciones mexicanas, ya que se puede implementar de una forma práctica, además se desarrolla dentro de un ambiente positivo y armonioso.

Nos permite ver con mayor claridad las ventajas, desventajas y oportunidades, que tenemos en comparación con otras organizaciones.

Para saber en donde estamos parados y así, maximizar todos los recursos con los que cuenta la organización para poder llegar, a tener una Administración de calidad, que nos lleve a la meta deseada de cualquier organización: ser competitivos y crecer con mayor solidez.

Este trabajo me ha permitido, compartir mis experiencias laborales como Licenciada en Administración. A la vez me proporciona la oportunidad de poder culminar mis estudios, a través de la forma de titulación de Trabajo Profesional, con la ayuda de mi asesora Sandra Luz González López, quien me ha brindado todo su apoyo, experiencias y conocimientos adquiridos, a través de su larga trayectoria profesional.

CAPÍTULO 1:

MEDICAL DIMEGAR, S.A. DE C.V.



MEDICAL DIMEGAR, S.A. DE C.V.

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MEDICAL DIMEGAR

En los años de 1943 y 1966, nacen en la CD. De México, los hermanos Gerardo y Samuel Gleason Santana y en el año 1950 el Sr. Roberto Garrido Ledezma.

1985

En este año el Ing. Gerardo Gleason y el Sr. Garrido se conocen en la empresa MEDICAMEX, en donde ambos laboraban como vendedores de material quirúrgico, siendo su principal cliente el IMSS.

1987

Es así como después de un largo día de trabajo se reúnen para tomar un café en un Vips, el Ing. Gerardo Gleason y el Sr. Garrido. Es ahí, donde surge la idea de formar una empresa comercializadora de material médico, ya que ambos tenían conocimiento de este ramo y los contactos necesarios, para poder emprender su sueño.

1988

A finales de este año deciden emprender la aventura, pero necesitaban la aportación de un tercer socio. Por ello deciden invitar al hermano del Ing. Gleason, el Sr. Samuel, el cual al platicarle sobre su idea de crear una empresa comercializadora de insumos médicos, se interesa en participar en este proyecto.

1989

En este año inicia sus operaciones, con el nombre de distribuidora Garrido. En ese momento solo comercializaban gasas, en donde su utilidad era mínima y sus instalaciones donde operaban, era un cuarto de servicio del Ing. Gleason y su único cliente era el IMSS.

1990

Hay una crisis de gasas, en donde escasea el producto y existiendo gran demanda en hospitales y en el interior de la república. Además no contaban con transporte para llevar los pedidos, por lo cual era necesario utilizar los carros de los propios dueños.

1991

Este año fue decisivo para la organización, ya que por un momento sus fundadores de esta empresa pensaron en abandonar sus sueños. Ya que sus recursos financieros eran muy pocos y no contaban con una infraestructura, que pudiera soportar esta crisis. Ante tal situación, se vieron obligados a buscar nuevos mercados que les permitieran, ponerse a flote otra vez y no dejar en el olvido su sueño.

1992

Logran sobreponerse a esta dura crisis, empiezan a vender otro tipo de artículos y a ser reconocidos y respetados, por el mismo gremio. Es en esta época, cambia de denominación Social a Medical Dimegar, S.A. de C.V. También se trasladan a un edificio en la calle de Tebas de la Col. Clavería.

1993

Ya más estables y con una idea más clara de lo que quieren alcanzar, empiezan a seccionar el mercado y analizar cuál es el ramo que quieren acaparar, el cual les permita crecer y desarrollarse.

1994 -

Se dan cuenta que el sector o como ellos lo llaman, “**Mar Azul**” (que todavía se encuentra virgen) en donde pueden acaparar y penetrar, es el ramo de la oftalmología. En este mismo año, compran un edificio en donde instalan sus oficinas en la calle de Floresta No. 168 Col. Clavería, donde actualmente se encuentra ubicada la empresa.



1999

En este momento, empieza a estructurarse más como empresa, sigue creciendo en todos los sentidos, cuenta con departamentos más sólidos como: recursos humanos, contabilidad, compras, almacén. Además, ya tiene un sistema de reparto propio y más eficiente.

2000 -

Se abren sucursales en el interior de la república: Guadalajara, Monterrey, Veracruz, Mérida y Guanajuato.



2004

Se inicia la operación de servicios integrales en el hospital de especialidades la Raza, teniendo un gran éxito. Ante la necesidad de tener una mayor calidad y eficacia en los servicios prestados, se empieza a trabajar para certificación del ISO 9001:2000. Este mecanismo permite, tener un mayor control y reconocimiento, en los procesos que se brindan a este sector.

2005

Es así que en marzo el 2005 después de un largo esfuerzo **MEDICAL DIMEGAR, S.A. de C.V.** Logra certificarse en ISO 9001:2000 en sus servicios integrales, el cual consiste en Desarrollar y Proporcionar Servicios Integrales para el sector Salud dentro del Sector Público. Este comprende la integración de un servicio conformado por el suministro de equipo, instrumental, accesorios (entendiéndose por accesorios lo siguiente: sistema de esterilización, DVD Audiovisual, Cámara, Mobiliario de Almacenamiento, Refrigerador, Soporte Administrativo), así como los consumibles, soporte técnico, mantenimiento de los equipos y recursos para capacitación.

Actualmente cuenta con alrededor de 150 colaboradores, quienes forman parte del Corporativo ubicado en la Ciudad de México, así como de sus sucursales en León, Guadalajara, Monterrey, Mérida y Veracruz.

**“DE LAS PEQUEÑAS OPORTUNIDADES
NACEN LAS GRANDES EMPRESAS”**

1.2 GIRO DE LA EMPRESA

El giro principal de esta empresa, es ofrecer soluciones integrales de comercialización y distribución de equipos, instrumental, procedimientos quirúrgicos e insumos médicos, dirigidos a satisfacer las necesidades de los profesionales de la salud, nuestros principales clientes son: clínicas, hospitales y dependencias a nivel nacional.

Los mecanismos de venta, mejor definidos como la forma en que ofrecemos nuestros servicios en función de las características del producto y del cliente son: por medio masivo (licitaciones, adjudicaciones directas e invitaciones restringidas) y uno a uno (cambaceo y particulares).

La estructura comercial esta definida por la línea de producto, de acuerdo a la especialidad: Diagnóstico, Ginecología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Oncología, Cardiología y Cirugía General.



1.3 VISIÓN

Ser una empresa transparente, líder en Soluciones Integrales de comercialización y distribución de productos y servicios para la salud, a nivel nacional.

1.4 MISIÓN

Contribuir a elevar el nivel y calidad de vida de los mexicanos; así como lograr la permanencia en el mercado, a través del desarrollo, prestación e innovación de Soluciones Integrales de comercialización y distribución de productos y servicios para la salud. Capaz de generar riqueza y valor para los socios, clientes, proveedores, equipo de trabajo y la comunidad en general.

1.5 OBJETIVOS DE MEDICAL DIMEGAR

❖ OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- ✓ Involucrar y desarrollar al capital humano de Medical Dimegar en materia de operación, calidad y procesos.
- ✓ Consolidar y ampliar nuestra participación en el mercado a través de una política de calidad y mejora continua.
- ✓ Bajar el índice de rotación de personal.
- ✓ Medir y evaluar la satisfacción de nuestros clientes y actuar en consecuencia.

- ✓ Estar cerca de nuestros clientes y consumidores ellos son nuestra razón de ser.

❖ OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- ✓ Buscar asegurar el cumplimiento de los requisitos y necesidades de nuestros clientes, en cada uno de nuestros proyectos de negocio.
- ✓ Ofrecer productos innovadores, con la más alta tecnología y a un precio competitivo.
- ✓ Desarrollar proveedores y socios comerciales.
- ✓ Abrir más sucursales en el interior de la República Mexicana.
- ✓ Identificar problemas internos y externos, para tomar decisiones efectivas.

1.6 VALORES

El trabajo es el placer de servir, en Medical Dimegar S.A. de C.V. Trabajamos para ofrecer medios que lleven esperanza y vida, nuestros valores son:

Responsabilidad: Es actuar concientemente, aplicando nuestras capacidades y habilidades profesionales, para cumplir con los compromisos que adquirimos.

- Honestidad:** Es actuar con respeto hacia un bien común y de acuerdo a las reglas y normas de urbanidad, siendo congruente con lo que se dice y se hace.
- Respeto:** Es actuar reconociendo los derechos personales y de la sociedad, aceptando la libertad de pensamiento con cortesía y tolerancia.
- Lealtad:** Actuar con sinceridad, rectitud, veracidad, honradez y fidelidad ante todo.
- Compromiso:** Actuar compartiendo las mismas ideas, voluntades y deseos, en pro de un beneficio mutuo.

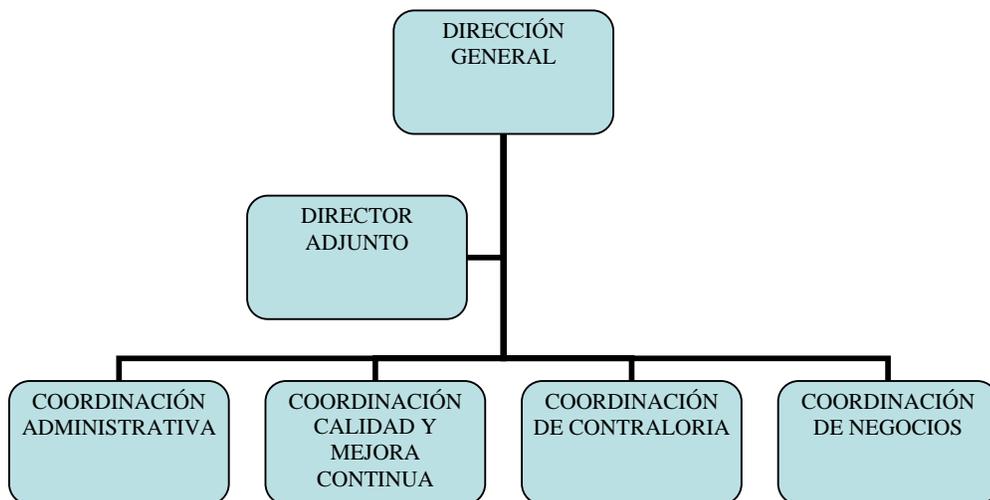
1.7 ESTRATEGIAS

- ◆ Brindar tecnología de punta, en los equipos que se ofrecen a nuestros clientes.
- ◆ Desarrollar nuestros modelos de negocios de una manera rentable, que permita maximizar el valor para nuestros accionistas.
- ◆ Ofrecer al cliente una gama de posibilidades, que le permitan elegir la mejor opción, de acuerdo a sus necesidades.
- ◆ Se implementan estrategias, para aumentar la efectividad de nuestra fuerza de ventas.

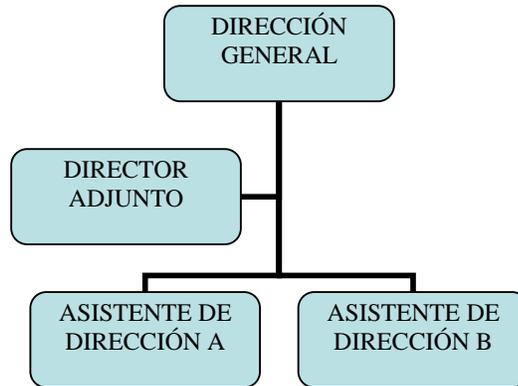
- ◆ Ofrecer una atención personalizada a cada cliente, así mismo, se ofrecen cursos de capacitación para el manejo de los equipos.
- ◆ Se monitorean las ventas, para verificar la satisfacción de los clientes.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MEDICAL DIMEGAR

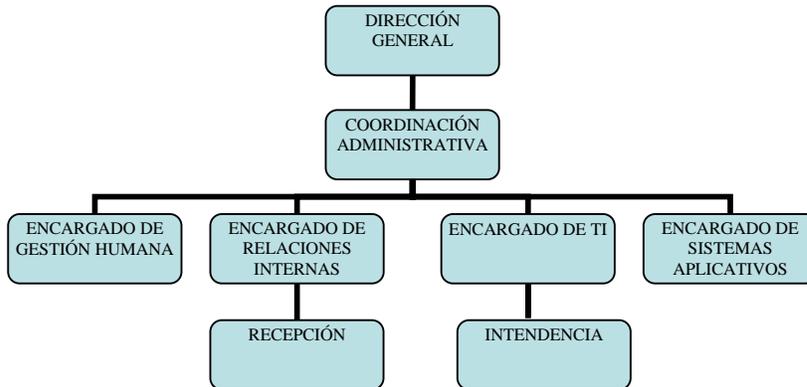
- ◆ ***ORGANIGRAMA GENERAL DE MEDICAL DIMEGAR***



◆ DIRECCIÓN



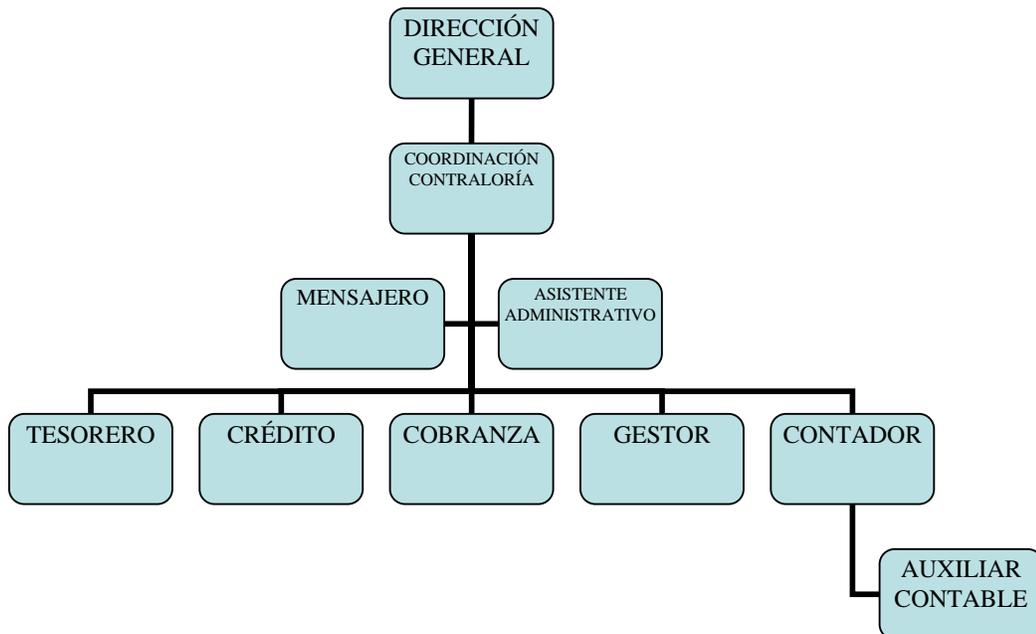
◆ COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA



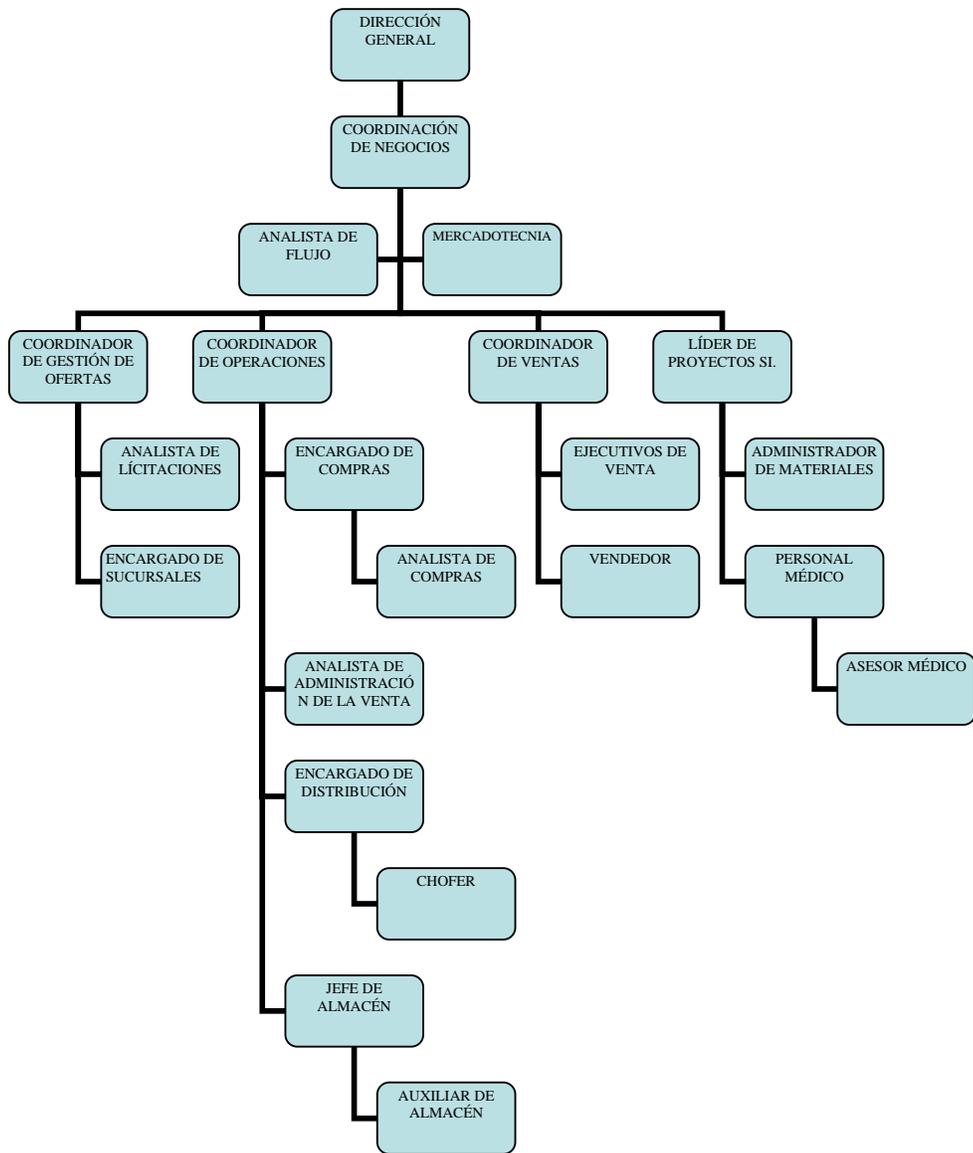
◆ **COORDINACIÓN CÁLIDAD Y MEJORA CONTINUA**



◆ **COORDINACIÓN DE CONTRALORIA**



◆ **COORDINACIÓN DE NEGOCIOS**



1.9 MECANISMOS DE VENTA

✓ **LICITACIÓN.**

Es un concurso en donde los participantes deben reunir ciertos requisitos, en donde se formulan propuestas de las cuales, la administración pública es decir, en este caso el sector salud, analiza dichas propuestas y escoge la que mejor le convenga tanto en costo, calidad y tiempo de entrega.

✓ **ADJUDICACIÓN DIRECTA**

Es cuando una dependencia de gobierno, le hace una compra directa a la empresa, sin entrar a un concurso o licitación.

✓ **ORDEN DE REPOSICIÓN**

Es la requisición de material por parte de una dependencia de gobierno, en este caso es el IMSS, a través de una adjudicación directa o licitación. Estas se revisan todos los días en el SAI (Sistema de Abasto Institucional).

✓ **CAMBACEO**

Es la compra de mercancía por parte de alguna Institución, según las necesidades que se vayan presentando, sin previo aviso.

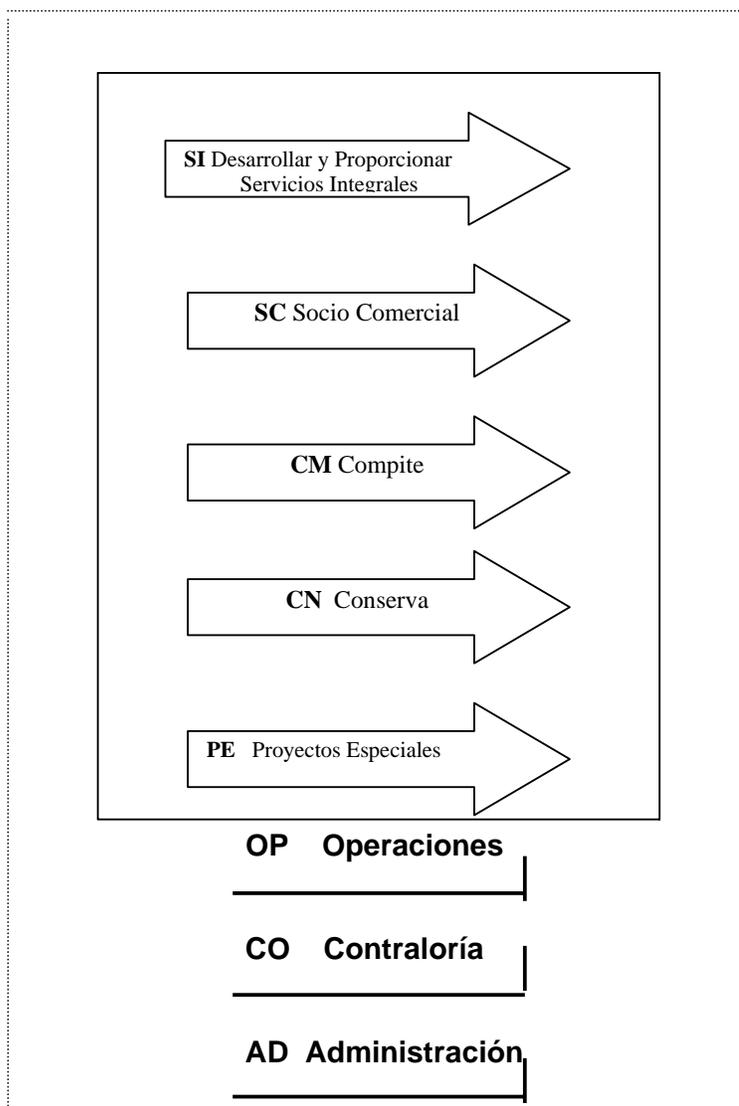
✓ **INVITACIÓN RESTRINGIDA**

Es cuando escogen a un número restringido de proveedores, para participar en un proyecto.

1.10 MODELO DE NEGOCIOS

Medical Dimegar ha establecido, documentado, implementado y mantenido su Sistema de Gestión de Calidad en base en los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2000, focalizando sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Medical Dimegar ha identificado sus procesos de negocios, los cuales se han plasmado en el siguiente modelo de procesos:



❖ **SISTEMAS INTEGRALES (SI)**

Sistema que combina equipo, instrumental, consumibles, mantenimiento, capacitación, soporte técnico y accesorios.

❖ **SOCIO COMERCIAL (SC)**

Basado en la comercialización de productos con demanda generada, siendo la principal actividad el canal de distribución.

❖ **COMPITE (CM)**

Tiene como objetivo posicionar un producto nuevo, innovador o con poca extracción de valor, en un segmento de mercado definido.

❖ **CONSERVA (CN)**

Cuya característica principal es conservar y preservar, las condiciones para el uso previsto de la infraestructura, generalmente equipos a través de los diferentes tipos de mantenimiento proporcionado.

❖ **PROYECTOS ESPECIALES (PE)**

Desarrolla soluciones en función de las necesidades del cliente.

1.11 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

➤ OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Asegurar que la adquisición de productos se realice en tiempo y forma, según las especificaciones y necesidades de los clientes.

➤ PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

La principal función del departamento de compras, es la adquisición y abastecimiento de los materiales que solicitan los clientes, en las mejores condiciones de mercado, como son: precio, calidad y tiempo de entrega especialmente.

➤ GENERACIÓN DE ORDENES DE COMPRA

Para que se realice o genere una orden de compra, que es el primer paso de este proceso, se necesita que el almacén no cuente con esta mercancía y esta requisición puede ser por:

VER ANEXO 1

- ***Ordenes de Reposición:*** Es cuando se gana una licitación, y es necesario planear la compra ya que cada dependencia tiene necesidades distintas, por ello todos los días el encargado de Administración de la venta, tiene que estar al pendiente por medio del SAI (Sistema de Abastecimiento Institucional) que orden de reposición salió, Así como lo que se esta solicitando en cada dependencia del sector salud en la que participamos y comunicárselo al área de compras, para que este departamento verifique si se cuenta o no con existencias.

- **Traspasos:** Es cuando alguna sucursal, envía un pedido al corporativo para que sea surtido y este producto no tiene existencias en el almacén, por lo que se manda a comprar.

VER ANEXO 2

- **Algún pedido de un cliente particular y/o dependencias de gobierno:** Este se realiza a través de los vendedores, los cuales consiguen una venta directa y la mercancía, no tiene existencias en el almacén.
- **Puntos de reorden de lentes de Servicios Integrales:** Es cuando el almacén envía un listado de existencias de lentes, así como de faltantes para que sean comprados. Este formato lo pasa el almacén cada semana, para evitar faltantes.
- **Planeación de compras mensuales de Servicios Integrales:** Este procedimiento se implemento a partir del año 2006, con el fin de que se tenga un stock, que garantice las cirugías y se realiza cada mes. Se realiza un inventario de consumibles cada 2 semanas de los proveedores Alcón y Bausch, con el fin de monitorear las existencias y prevenir el desbaste de los mismos.
- **Mantenimiento:** Estas se realizan cuando se efectúa algún mantenimiento a un equipo, por lo tanto el responsable del área, tendrá que pasar una copia de sus hojas de mantenimiento tanto del proveedor como internas, donde autoricen este servicio.

El encargado de pasar los pedidos de clientes particulares, dependencias de gobiernos y traspasos de las sucursales es Mesa de Control, quien se encarga de verificar en el almacén las existencias de los productos

solicitados, de no existir ese material se le solicita al departamento de compras.

En el caso que sean proveedores nuevos, el área solicitante tendrá que llenar un formato de alta de proveedores, donde están los datos necesarios para generar el alta en el sistema. De igual manera cuando sea un producto nuevo, es decir, que nunca se a comprado, es necesario que Mesa de Control gestione para que se de alta en el sistema y se pueda realizar la orden de compra

Este formato contiene, el destino de la mercancía o quién lo solicita, el catalogo del producto, descripción de la mercancía, nombre del producto, proveedor a quién se debe comprar, costo y precio de venta.

VER ANEXO 3

➤ **MONITOREO DE LAS COMPRAS**

El departamento de compras tiene la obligación de dar seguimiento a la orden de compra después que se envió, ya sea por vía fax o por e-mail. Después de esto se procede a confirmarla, con el fin de asegurarse que pasó o llegó bien al proveedor, para evitar alguna confusión u omisión del proveedor. Además se hace un seguimiento, para conocer el tiempo de entrega de la mercancía y para hacer un aproximado de entrega al cliente. Cada semana se realiza un reporte de pendientes de compras, indicando el status de cada orden de compra, así como de cada producto.

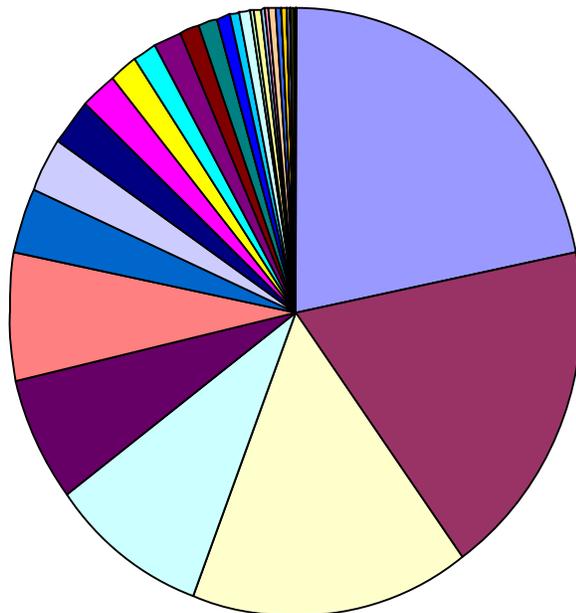
➤ **PRINCIPALES PROVEEDORES.**

Medical Dimegar cuenta con alrededor de 60 proveedores, los cuales nos han otorgado créditos a diferentes plazos, que van desde 8 hasta 90 días, entre los cuales se encuentran los siguientes:

PROVEEDORES DE MEDICAL DIMEGAR

PROVEEDOR	LINEA DE PRODUCTOS	TIPO DE CRÉDITO	PROMEDIO TRIMESTRAL DE COMPRAS
BAUSCH & LOMB	CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	90 DIAS	\$ 2,267,745.13
A/ ESCULAP	EQUIPO/ ELECTROCIRUGIA	75 DIAS	\$ 1,870,709.95
ALCON	EQUIPO Y CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	60 DIAS	\$ 1,642,532.28
GUERBET	RADIOLÓGICOS (070)	30 DIAS	\$ 920,704.72
BERCHTOLD	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 701,990.12
CARL ZEISS	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 689,425.00
ABBOT	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 381,073.73
KEELER	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 275,906.70
JOHNSON & JOHNSON	MATERIAL DE CURACIÓN/ OFTALMOLOGIA	30 DIAS	\$ 273,941.82
VALLEY LAB	CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	45 DIAS	\$ 204,981.08
VIA MED	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 160,000.00
PROMMESA	EQUIPO Y CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	90 DIAS	\$ 150,132.50
OTOPRONT	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 136,155.00
IPAS	MATERIAL DE CURACIÓN/ GINECOLOGÍA	90 DIAS	\$ 116,152.11
MEDITRONIC	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 114,000.00
EBIME	MATERIAL DE CURACIÓN/ GENERAL	CONTADO	\$ 80,999.25
LABORATORIOS GAYS	EQUIPO / GENERAL	30 DIAS	\$ 68,500.00
CARDIAC	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 51,750.00
GID	MOBILIARIO MEDICO	8 DIAS	\$ 41,957.00
OFTALMICA	CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	8 DIAS	\$ 28,754.08
LABORATORIOS SOPHIA	CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	30 DIAS	\$ 22,535.14
BAXTER	MATERIAL DE CURACIÓN/ GENERAL	15 DIAS	\$ 21,999.54
BIO CANE	MATERIAL DE CURACIÓN/ GENERAL	CONTADO	\$ 20,000.00
ENTRE OTROS	EQUIPO Y CONSUMIBLE/ GENERAL	CONTADO	\$ 17,328.00
EYEMEX	CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	30 DIAS	\$ 13,328.69
ENDOSCOPIA	EQUIPO/ LAPAROSCOPIA	15 DIAS	\$ 12,303.44
BIOMEDICS	EQUIPO/ GENERAL	30 DIAS	\$ 11,670.00
BARNAT	EQUIPO/ GENERAL	8 DIAS	\$ 10,676.00
LEISEGANG	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 10,000.00
STRYKER	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 9,000.00
CRISOL	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 7,468.20
TROKAR	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 6,000.00
UVP	MOBILIARIO MEDICO	CONTADO	\$ 6,000.00
CIIASA	MOBILIARIO MEDICO	CONTADO	\$ 5,094.00
NALGENE	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 5,000.00
ROCHE	REACTIVOS DE LABORATORIO (080)	15 DIAS	\$ 2,919.16
REICHER	EQUIPO/ GENERAL	CONTADO	\$ 2,800.00
BASCULAS ESTHER	EQUIPO/ GENERAL	8 DIAS	\$ 2,740.80
JTC	CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	CONTADO	\$ 2,580.56
ATRAMAT	CONSUMIBLE/ OFTALMOLOGIA	8 DIAS	\$ 2,576.04
MEGA Y ASOCIADOS	OSTEOSINTESIS Y ENDOPROTESIS	30 DIAS	\$ 1,600.00
MEDICAL CENTER	MOBILIARIO MEDICO	CONTADO	\$ 1,473.91
ESPECIALISTAS	MATERIAL DE CURACIÓN/ GENERAL	8 DIAS	\$ 547.36

PRINCIPALES PROVEEDORES DE MEDICAL DIMEGAR



- BAUSCH & LOMB
- A/ ESCULAP
- ALCON
- GUERBET
- BERCHTOLD
- CARL ZEISS
- ABBOT
- KEELER
- JOHNSON & JOHNSON
- VALLEY LAB
- VIA MED
- PROMMESA
- OTOPRONT
- IPAS
- MEDITRONIC
- EBIME
- LABORATORIOS GAYS
- CARDIAC
- GID
- OFTALMICA
- LABORATORIOS SOPHIA
- BAXTER
- BIO CANE
- OTROS
- EYEMEX
- ENDOSCOPIA
- BIOMEDICS
- BARNAT
- LEISEGANG
- STRYKER
- CRISOL
- TROKAR
- UVP
- CIIASA
- NALGENE
- ROCHE
- REICHER
- BASCULAS ESTHER
- JTC
- ATRAMAT
- MEGA Y ASOCIADOS
- MEDICAL CENTER
- ESPECIALISTAS

➤ **COMPRAS DE CONTADO**

Cuando son proveedores con los que no contamos con algún tipo de crédito se procede a realizar una solicitud de cheque, que se pasa al departamento de contraloría, para que este realice el pago y se nos entregue la mercancía, esta compra se le llama de contado.

VER ANEXO 4

➤ **COMPRA DE EQUIPOS**

Esta compra se realiza principalmente por órdenes del Ingeniero Gleason, mediante previas negociaciones con los proveedores. Se realiza la orden de compra, se envía y se hace una solicitud de cheque, que se pasa a contraloría con el importe del anticipo, así como las hojas de negociaciones del equipo, que incluyen las condiciones de pago y los accesorios que van adjuntos al mismo.

➤ **ENTRADA DE LA MERCANCÍA.**

Cuando la mercancía llega al almacén esté la recibe, verifica las cantidades y fechas de caducidad. Posteriormente el almacén pasa la factura y/o remisión, para que el área de compras proceda a verificar los precios.

Cuando se verificaron los precios de la factura y/o remisión, se devuelven al almacén con el Vo.Bo, para que proceda la entrada al sistema (SINERGIS).

Si la factura tiene una desviación en el precio, se procede a realizar un formato de nota de crédito, misma que se envía con el proveedor y se anexa como soporte a la factura, quién se encarga de darle seguimiento, es cuentas por pagar.

VER ANEXO 5

Una vez que a la mercancía se le da entrada al sistema, se procede a verificar la factura, es decir checas que el precio y cantidades de la factura, sean las mismas en el sistema.

Además en caso de requerir el cliente certificados analíticos, el almacén los solicitará al área de compras, para que esté a su vez, se los pida al proveedor en cuestión.

Cuando se llegan facturas de mantenimiento, se soportan con las hojas de servicio del proveedor ya sea de Alcón o Bausch, así como del encargado que superviso que se realizaran, previo contrato firmado.

Después de haber hecho todo este proceso, se pasan las facturas con su orden de compra correspondiente a cuentas por pagar, a través de una relación que es firmada por el área de compras, así como del coordinador de operaciones, con el fin de tener un control de las facturas y poder realizar la conciliación de cada mes.

➤ **CONCILIACIÓN**

Cada fin de mes se realizará una conciliación de facturación con el departamento de contabilidad, con el fin de tener las mismas cifras.

Esta conciliación consiste en revisar, que todas las facturas que llegaron en el mes, se hayan tomado en cuenta en esta conciliación. Cuando las facturas que se tienen vienen en dólares, es necesario pasarlas a pesos mediante un tipo de cambio, que el encargado de cuentas por pagar indica.

Posteriormente este reporte se entrega a flujo operativo, para que se encargue de hacer la presentación correspondiente, que se entrega a la dirección general, en la junta de resultados.

➤ **1.12 PARTICIPACIÓN DEL ISO 9001:2000 EN EL**
ÁREA DE COMPRAS

La participación de compras en la certificación de ISO 9001:2000 es de la siguiente forma:

Se debe recibir del almacén un formato de faltante de servicios integrales, después se realiza una orden de compra, se envía y se realiza todo el proceso que se explico anteriormente, cada mes se realiza una evaluación de proveedores en relación de tiempos de entrega, así como las cantidades. Con el fin de que nuestros clientes, tengan sus mercancías en mejores condiciones.

VER ANEXO 6

Esta evaluación y selección de proveedores, es en función de la capacidad de suministrar productos o servicios, de acuerdo a los requisitos de la empresa y del cliente. Se establecen los criterios para la selección, evaluación y monitoreo, manteniendo registros de los resultados de las evaluaciones de proveedores.

VER ANEXO 7

En Medical Dimegar, la relación con los proveedores es fundamental, ya que con ello depende gran parte del servicio que se proporciona a sus clientes, por tal motivo trabaja con cartas de apoyo, lo que garantiza el cumplimiento del proveedor para abastecer el producto o servicio,

igualmente se cuenta con acuerdos para responder, en caso de contingencias e incumplimientos.

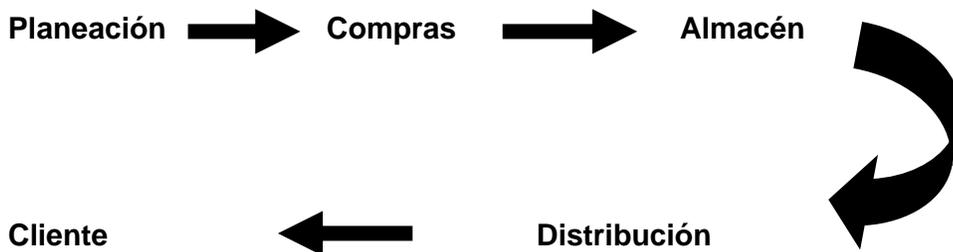
Los controles establecidos para compras y adquisiciones aplican: materiales, medicamentos, equipos, consumibles y demás insumos propios de la actividad de la empresa.

Es por ello, que el sistema y los procesos para la calidad en Medical, aseguran la satisfacción y el cumplimiento de los requisitos y necesidades de nuestros clientes, durante la comercialización y distribución de los insumos y/o la prestación de servicios, para el sector salud.

Todo esto mediante nuestra cadena de valor bajo un enfoque de procesos, el fortalecimiento de nuestro capital humano y competencias, la asignación de tecnología de punta y la mejora continúa.

Atiende también una gran diversidad de requerimientos, de las instituciones médicas, en las más variadas especialidades, con productos fabricados bajo los más estrictos estándares de calidad, llevando a cabo procesos controlados de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000.

Todo esto que acabamos de mencionar, se resume en el siguiente diagrama:



1.13 FORTALEZAS

- ◆ Es una empresa 100% mexicana.
- ◆ Su equipo de trabajo esta conformado en su mayoría, por gente joven con gran entusiasmo y ganas de sobresalir.
- ◆ Es una empresa rentable, que ofrece unas utilidades aproximadamente del 45%.
- ◆ Tiene definido su mercado, al cuál quiere llegar.
- ◆ Cuenta con una cartera de clientes fija y constantemente, está en la búsqueda de más.
- ◆ Cuenta con una certificación de ISO 9001:2000, en sus Servicios Integrales.
- ◆ Ofrece capacitación constante a sus empleados, sobre la calidad.
- ◆ Es una empresa flexible, la cuál esta abierta a cambios y a sugerencias que les permita crecer y consolidarse como una de las mejores comercializadoras de México.
- ◆ Constantemente están pendientes de los nuevos avances tecnológicos que pudieran existir, con el fin de poderles ofrecer a sus clientes una tecnología de punta.
- ◆ Cuentan con un software que les permite agilizar y llevar un control más preciso, de los procesos que realiza la empresa.
- ◆ Los precios que ofrece, son uno de los más bajos que se pueden encontrar en este ramo oftalmológico, lo cual permite estar al alcance del consumidor.
- ◆ Tiene un stock de productos.
- ◆ Ofrece alternativas, cuándo algún producto no se encuentra en el stock de la empresa, o bien cuando este mismo esta agotado, con el fin de satisfacer la necesidad de nuestro cliente.

- ◆ Ofrece la empresa, la oportunidad de crecimiento profesional a sus empleados.
- ◆ A pesar de ser una empresa joven, brinda un servicio de primera calidad que puede ser comparada, con cualquiera de las empresas más grandes y sólidas de este ramo.
- ◆ Existe una relación muy estrecha entre socios y empleados, lo cuál permite un mejor conocimiento de los procesos que se realizan y así poder tomar decisiones más acertadas.

1.14 DEBILIDADES

- ◆ Existe una gran rotación de personal.
- ◆ Existe una duplicidad de funciones.
- ◆ Hay fugas de responsabilidad.
- ◆ No cuenta con personal capacitado, para dar mantenimiento al software.
- ◆ La contabilidad no se lleva al día.
- ◆ No existe una programación de pagos, los proveedores.
- ◆ Faltan cursos para los vendedores.
- ◆ No se tiene un control de la fuerza de ventas.
- ◆ No se lleva a cabo un análisis financiero, cuando se emprende un nuevo negocio.
- ◆ La comunicación es distorsionada.
- ◆ No se tiene un control estricto de las sucursales.
- ◆ Retrasos en la entrega de mercancía.
- ◆ No se cuenta con algún mecanismo alterno, que pudiera agilizar la entrada y salida de mercancía del almacén.

- ◆ Falta de liquidez para la compra de material.
- ◆ Cuenta con un inventario de cerca del 40%, que tiene más de 5 años en el almacén.

1.15 OPORTUNIDADES

- ◆ Se ofrecen cursos de inducción y de ISO 9001:2000 a los empleados de nuevo ingreso, para que se vayan adaptando y conociendo el ritmo de trabajo de la empresa.
- ◆ La retroalimentación dentro de la empresa es muy importante, porque la Dirección es muy flexible y permite la participación de los empleados.
- ◆ Se tiene la posibilidad de crecimiento profesional a corto plazo.
- ◆ Se ofrecen a nuestros clientes servicios integrales que permiten proporcionarles un mejor servicio y en su caso maneja diversas opciones para cada uno.
- ◆ La empresa cuenta con sus propias políticas, las cuales están enfocadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, como prioridad.
- ◆ La mayoría de las personas que laboran aquí son gente joven, con gran ímpetu, dedicación y ganas de salir adelante, lo que motiva para seguir creciendo y mejorando en cada una de las áreas, para crear una empresa más sólida.

1.16 AMENAZAS

- ◆ Competir con empresas líderes y multinacionales en el mercado.
- ◆ No contar con una infraestructura tan amplia y sólida, como las trasnacionales.
- ◆ Carecer de un nombre de prestigio y de una reputación.
- ◆ Ser una empresa joven, que en este momento se encuentra en reestructuración.
- ◆ Falta de liquidez para seguir innovando.
- ◆ Ser solamente un distribuidor y no fabricante.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MEDICAL DIMEGAR



Compañía mundial para el cuidado de la salud...



Líder en productos para el cuidado de los ojos.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MEDICAL DIMEGAR.

2.1 DIRECCIÓN GENERAL

- a) El Director General no asiste a la empresa todos los días, lo que provoca que no se tomen decisiones adecuadas o que no se realice un análisis previo, en la planeación de un nuevo negocio.
- b) En la ausencia del Director, no hay persona que se encargue de firmar cheques, lo que provoca el atraso de pagos y falta de liquidez en la compra de productos de emergencia.
- c) Duplicidad en las negociaciones, por la falta de comunicación con los otros socios.

2.2 COORDINACIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

- a) No se revisan los procesos de forma continua y esto provoca que muchas veces, se realicen de forma errónea.
- b) No se actualizan los procesos y esto conlleva, a que cuando hay una auditoria aparezcan procesos no documentados, que ponen en riesgo el certificado de ISO 9001:2000.
- c) Existe una resistencia al cambio, por la falta de información acerca de los documentos usados para las auditorias.

2.3 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

- a) Carece de un personal calificado, para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal.
- b) Existe una gran rotación de personal.
- c) No están bien definidas las tareas y funciones en cada puesto.
- d) El encargado de dar mantenimiento al software, no tiene una capacitación adecuada, que le permita resolver problemas de forma eficiente y rápida.
- e) La comunicación es distorsionada, lo cuál crea problemas dentro de la empresa.

2.4 COORDINACIÓN DE CONTRALORÍA

- a) El departamento de contabilidad, no lleva un control preciso de los pagos que se les realizan a los proveedores.
- b) La contabilidad no se lleva al día.
- c) No hay una programación de pagos a los proveedores, ya que no existe la iniciativa de los encargados en esta área de tener reportes alternos, que permitan tener esta información actualizada.

d) No hay una transparencia en las finanzas de la empresa.

2.5 COORDINACIÓN DE NEGOCIOS

a) En las licitaciones, no se lleva una planeación adecuada en las que se va participar, así como todo lo que conlleva este proceso.

b) Faltan cursos para los vendedores acerca de los productos que se ofrecen, ya que algunos no conocen para que se utilizan.

c) No se tiene un control de la fuerza de ventas, además existe apatía por parte de ellos, para tomar la iniciativa en conseguir nuevos clientes.

d) Algunos de los coordinadores, no están involucrados en el proceso que les corresponde, por ello desconocen algunas situaciones que frenan el desarrollo del mismo.

e) No se lleva a cabo un análisis financiero, cuando se emprende un nuevo negocio.

f) El encargado de sucursales no lleva un control estricto de estas, por lo cuál no se puede cuantificar a ciencia cierta las ventas que se generan, en cada una de las sucursales.

g) No se hace un programa de entrega para las sucursales.

- h) Las requisiciones y traspasos de mercancía, se pasan fuera de tiempo y forma, lo cuál provoca retrasos en la entrega de mercancía.
- i) Existe un retraso en la facturación, lo cuál impide saber a exactitud las ventas generadas en un periodo determinado.
- j) No se revisa a diario el SAI (Sistema de Abastecimiento Institucional) por ello se pagan multas, al no entregar a tiempo la mercancía.
- k) No se dan las especificaciones necesarias para la compra de los productos, por ello se compra mercancía equivocada.
- l) Falta de liquidez para la compra de material.
- m) Algunas veces se traspapelan las solicitudes de materiales.
- n) Se recibe mercancía con corta caducidad.
- o) El encargado del almacén, envía erróneamente algún producto.
- p) No se cuenta con algún mecanismo alterno, que pudiera agilizar la entrada y salida de mercancía del almacén.
- q) Cuenta con un inventario cerca del 40%, que tiene más de 5 años en el almacén.

- r) Se envía el material a las sucursales sin la protección necesaria que se requiere, lo que provoca que llegue en mal estado o en su caso hasta roto.

- s) No se cuenta con suficiente personal de distribución, lo que ocasiona el retraso de los productos.

2.6 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- a) Algunas veces no se compra con las especificaciones correctas, lo que ocasiona que el cliente devuelva la mercancía, ya que no cumple con los requerimientos.

- b) En algunos casos nuestros proveedores de mayor importancia no entregan en tiempo y forma, lo que ocasiona el atraso de la mercancía y esto a su vez, provoca que no se entregue a tiempo.

- c) Existen ocasiones en las que no se cuenta con el material necesario para la prestación del Servicio Integral, por tal motivo se paran cirugías en el hospital de especialidades la Raza.

- d) No se compra de acuerdo a un calendario de abastecimiento de compras previamente realizado, lo que ocasiona falta de material.

- e) En ocasiones se crean errores con las órdenes de compra, ya que no cuentan con fecha de expiración.

- f) Cuando una orden de compra no es surtida por nuestro proveedor de forma completa, es mantenida en bakorder, lo que ocasiona que el producto llegue con más de tres meses de retraso, lo que provoca es que ese material ya no sea requerido cuando finalmente llega a nuestro almacén.

- g) Algunos proveedores tardan mucho en surtir las órdenes de compra, por no contar con la mercancía solicitada.
- h) El almacén recibe la mercancía con corta caducidad o bien, no se ajusta a las especificaciones de la orden de compra. Por falta de comunicación con el área de compras, no se hace la devolución de la mercancía en tiempo, provocando en ocasiones, que ya no se puede realizar.

- i) Como arriba se mencionó por la falta de comunicación entre estas dos áreas (almacén y compras) no se procede de forma correcta en la devolución o en la realización de algún otro trámite de importancia.

- j) En ocasiones no se sabe quien autorizó una compra, por lo cual existen fugas de responsabilidad.

CAPÍTULO 3:

PROPUESTAS PARA LA EMPRESA MEDICAL DIMEGAR



3. PROPUESTAS PARA LA EMPRESA MEDICAL DIMEGAR.

A continuación, se mencionarán lagunas soluciones que serían convenientes aplicar a cada coordinación de la empresa, que anteriormente se presentaron en el diagnóstico.

3.1 DIRECCIÓN GENERAL

- a) El Director General deberá asistir por lo menos cada tercer día a la empresa y mantenerse informado de todo lo que sucede en su ausencia. Así mismo analizar los riesgos y oportunidades de cada negocio, con el fin de no fracasar.
- b) Firmar con anticipación los cheques y documentos que se requieren. Nombrar a una persona adicional que pueda realizar las mismas funciones que él para que la empresa no detenga su funcionamiento en su ausencia.
- c) Realizar una junta por semana con los coordinadores y socios de la empresa, para conocer el status de cada negociación o situación de la empresa. Así como, mantener una comunicación mas efectiva con su equipo de trabajo, para que en todo momento tenga la información más eficaz y oportuna para la toma de decisiones.

3.2 COORDINACIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

- a) Hacer un calendario para revisar y actualizar los procesos, así como involucrarse más en cada uno de ellos, con el fin de poder identificar cuál necesita una modificación, al no cumplir con las necesidades de los usuarios.
- b) Como se mencionó anteriormente, la actualización de los procesos es muy importante, así como hacer revisiones periódicas en cada departamento para verificar que cada uno este cumpliendo con la documentación de su proceso. Esto evitará que en las auditorias salgan omisiones de los procesos y se tengan no conformidades mayores que puedan poner en peligro la certificación.
- c) Para combatir la resistencia al cambio, es conveniente hacer pláticas, en donde se informe la manera en que las auditorias se a realizan para que los participantes sepan a lo que se van a enfrentar en todo momento y no les tomen por sorpresa en una situación en específico. También es bueno, que se realicen auditorias internas en donde los empleados participen, para que conozcan más a fondo la importancia de está.

3.3 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

- a) Capacitar a su gente de Recursos Humanos, en la selección del personal, con el fin de contar con gente mejor preparada para realizar las funciones correspondientes.
- b) Desarrollar al personal con el que se cuenta, así como ubicarlo en el área que mejor le venga, de acuerdo a su perfil.

- c) Hacer una descripción de puestos, para evitar las fugas de responsabilidad y duplicidad de tareas.
- d) Capacitar al encargado de Sistemas, para que pueda resolver de manera más efectiva y rápida los problemas que se presentan en el software. Así este no provoque atrasos o en su caso, pérdidas de información muy útiles para la empresa.
- e) Mejorar la comunicación en todos los sentidos, ya que la incertidumbre es el arma más poderosa que pudiera existir, para acabar con un buen clima organizacional. Esto mediante desplegados o folletos, en donde los empleados pudieran expresarse y a su vez mantenerlos informados, de lo que ocurre dentro de la organización.

3.4 COORDINACIÓN DE CONTRALORÍA

- a) Manejar archivos en Excel como carpetas, en donde se vayan anexando todo los días los pagos que se realizan, ya sean fichas de depósitos o transferencias, con el fin de que se pueda saber a ciencia cierta a quién se le pago, cuánto y cuándo. Evitando que se dupliquen los pagos o la omisión de otros.
- b) Instalar un sistema alternativo para contabilidad, que le permita controlar y llevar de una forma más sencilla: los pagos a proveedores, la recuperación de cartera, los gastos e impuesto. Lo que traería consigo, una contabilidad más al día.

- c) El encargado de cuentas por pagar, como ya se mencionó anteriormente, puede hacer un concentrado en donde vaya colocando las fechas de vencimiento de las facturas: así como el tipo de crédito con el que contamos, para que estas con anticipación sean procesadas de manera adecuada para su pago, evitando que no se paguen en tiempo y nos retiren el crédito. Además de todo esto, debe existir una motivación dentro de esta área, que permita una mayor participación de los empleados, que les haga sentirse parte importante en este proceso.

- d) Tener un mejor saneamiento de las finanzas, que le permitan lograr una mayor liquidez.

3.5 COORDINACIÓN DE NEGOCIOS

- a) Programar las fechas de las licitaciones en que se va a participar, así como crear, un archivo de documentos que se deben llenar para las mismas, con el fin de agilizar este proceso.

- b) Proporcionarles cursos a los vendedores de los productos que se manejan en la empresa, para que tengan un mejor conocimiento y puedan ofrecer alternativas a los clientes.

- c) Una de las formas que se pueden utilizar para controlar a los vendedores sería, a través de los reportes de actividades diarios, con el fin de evitar tiempos muertos. Y utilizar técnicas de motivación para mejorar los resultados, como son los incentivos o reconocimientos.

- d) Hacer reuniones con su equipo de trabajo, para conocer la situación de cada proyecto que se maneja, para conocer avances y problemas. Para que en todo momento se pueda actuar de inmediato y más tarde no ocasione, la pérdida del cliente o su insatisfacción.
- e) Hacer una planeación financiera más profunda, en donde se pueda tener un panorama más amplio de los riesgos y oportunidades que se corren, con un nuevo negocio. Y así poder tomar una decisión más acertada.
- f) Controlar más eficazmente a las sucursales: por medio de reportes de compra, venta, inventarios físicos de la mercancía con la que se cuenta. Por lo menos una vez al mes, para evaluar el índice de rendimiento de cada una de ellas y tomar las decisiones más pertinentes en cada caso.
- g) Planear los envíos de los materiales a las sucursales, para reducir costos innecesarios a través de un calendario de envíos.
- h) Crear una política interna, en donde se estipulen los tiempos en que deben pasar las requisiciones de material al departamento de compras, para que este pueda programar los tiempos de entrega y no incurrir en ningún incumplimiento.
- i) Mantener una facturación al día, con el fin de estimar las ventas y así poder comparar mes con mes las utilidades del negocio.

- j) Revisar diario la pagina del SAI (Sistema de Abastecimiento Institucional), para eliminar multas en la entrega de mercancía por concepto de demora.
- k) Exigir de manera escrita todos los requisitos o especificaciones del material que se va adquirir, para evitar algún mal entendido, así como la fecha de entrega de la mercancía.
- l) Pasar al departamento de contabilidad todos los días, las facturas que lleguen por concepto de mercancías, para evitar pagos atrasados y que el crédito sea retenido por nuestros proveedores.
- m) Colocar en un lugar específico, todas las requisiciones de material Actualizar diario los pedidos, ya que esta requisición es el soporte de las órdenes de compra.
- n) El encargado de almacén debe revisar que los medicamentos y productos, no vengan con caducidades cortas y si este es el caso no debe recibirla, ya que el sector salud solo recibe caducidades de por lo menos seis meses. De inmediato debe hablar con el proveedor, correspondiente para comenzar con la devolución del producto.
- o) Proporcionarle al encargado de distribución, una copia de los productos que va entregar, para que este revise nuevamente que los productos que van mandar o entregar sean los solicitados. Así mismo debe existir una comunicación directa entre almacén y distribución, con el fin de mejorar y corregir este problema.

- p) Utilizar un mecanismo alternativo como el código de barras, para la entrada y salida de mercancía para agilizar este proceso.
- q) Mantener un inventario de rápido movimiento y no comprar de más.
- r) Acondicionar los envíos con materiales como son: unicel, cartón, hielo, etc. Que protejan a los productos, de algún daño que pudieran sufrir en su traslado.
- s) Aumentar el personal en el área de distribución, ya que con el que se cuenta resulta ser insuficiente y por ello, algunas veces no se entrega el producto a tiempo.

3.6 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- a) La selección de los proveedores, estará condicionada al requerimiento de las necesidades del cliente, contenido en las bases de la licitación. Este lo determinará la dirección y su comité en la participación de los eventos.
- b) Se evaluará mensualmente a los proveedores, que representan el 95% del consumo de los materiales, para la prestación del servicio.
- c) Se mantendrá en el almacén central, un inventario de seguridad de por lo menos 30 días para los productos de consumo, de servicios integrales.

- d) Las compras se realizarán de forma mensual, los 5 primeros días hábiles de cada mes, con base al calendario del programa de abastecimiento de compra.
- e) Las ordenes de compra estarán vigentes 11 días naturales, a partir de su emisión. Por excepción se mantendrán vigentes, en función de alguna negociación previa con el proveedor (promesa de entrega).
- f) Si la orden de compra cubre más del 90% de cantidad atendida, está se cerrará y se volverá a solicitar el producto faltante en la siguiente orden de compra. De lo contrario, se le notificará al proveedor y se le solicitará la fecha de entrega del producto faltante.
- g) Transcurridos 10 días de la emisión de la orden de compra y la demora en la entrega de mercancía por parte del proveedor, se le avisará a este para establecer un compromiso que solvete la problemática, en su caso considere productos sustitutos en un plazo máximo de 72 horas.
- h) Cuando el almacén reporte al área de compras un producto no conforme, ya sea porque no se ajusta a las especificaciones de la orden de compra, se procederá a rechazar el producto de forma inmediata.

Se considera producto no conforme a lo siguiente:

- Producto con el empaque abierto o maltratado.
- Producto que no cumpla con la caducidad, de cómo mínimo de 6 meses.

- Que el proveedor entrega más de mercancía que la solicitada, en la orden de compra.
 - Que el proveedor entregue un catalogo de producto diferente, al solicitado en la orden de compra.
- i) Cuando suceda alguno de los casos arriba mencionados, se procederá a emitir un comunicado al proveedor, para avisar de lo sucedido y para la reposición inmediata del producto, en un plazo de 5 días.
- j) Todas las ordenes de compra deberán estar firmadas, por el coordinador de operaciones, con el fin de llevar un control más estricto de las mercancías. En caso de que no se encuentre el coordinador, podrán ser firmadas por la encargada de compras, para evitar detener el proceso del mismo.

Como se pudo apreciar la empresa Medical Dimegar es una organización joven, que aún le falta mucho camino por recorrer, Pero a través de sus experiencias y en el transcurso del día a día, va forjando un camino sólido. El cual siempre esta enfocado al cliente, como elemento de inicio y fin.

Es por ello que la mejor solución para todos sus problemas, es un Modelo de Cambio Organizacional, que ofrezca beneficios a toda la organización. Los cuáles, se van a ver reflejados en una administración de calidad que permita enfrentar todos los obstáculos, para llegar a ser una empresa competitiva y líder en su ramo.

Es por ello que se realizó este análisis a la empresa Medical Dimegar, a través del Modelo Organizacional desarrollado por la L.A Y M.A. Sandra Luz González López, de nacionalidad mexicana. Quién gracias a su gran experiencia profesional que ha tenido en el país, conoce toda la estructura de las organizaciones de las empresas mexicanas. Además de ser una catedrática e investigadora en la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México, en donde imparte la asignatura de Desarrollo Organizacional, su trayectoria es admirable por demostrar su gran conocimiento, dedicación y compromiso en todos los proyectos que emprende. Lo que permite admirarla como ser humano y profesionista, así también como una mujer de grandes éxitos y que motiva a seguir sus pasos.

Este modelo me ha permitido contemplar de una forma clara y precisa la problemática que afecta a la organización y así mismo, poder ofrecer soluciones prácticas y sencillas a la empresa, ya que son de gran utilidad para su crecimiento y desarrollo.

El cuál consta de tres etapas:

1. Recolección y análisis de la información.

- Nombre de la empresa.
- Giro.
- Ubicación.
- Posición en el mercado.
- Fecha de inicio de operaciones.
- Servicios y Productos que ofrece.
- Recursos con que cuenta.

- Número de personas.
- Prestaciones.
- Público con quien tiene relación.
- Equipo de transporte.
- Visión, Misión y Objetivos.
- Estructura organizacional.
- Valores de la empresa.
- Manuales administrativos y reglamentos.

2. Diagnóstico y Planeación.

Se realiza un diagnóstico de las deficiencias que se pueden presentar, con la información recopilada se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las actividades ejecutadas en la organización.

Así se determina el desempeño positivo y negativo de la empresa, se encuentra las deficiencias como las consecuencias negativas tangibles que puede traer a la organización. Con esto se diagnostican todas las posibles fallas dentro de la organización.

Las acciones a seguir son:

- ❖ Elaboración de planes de trabajo por parte de la Gerencia.
- ❖ Establecimiento de rutas y procedimientos.
- ❖ Establecimiento del tiempo en que se implantará el programa de desarrollo organizacional.

- ❖ Elaboración de programas para optimizar los recursos, humanos, materiales y tecnológicos.
- ❖ Establecimiento de un programa de entrega de resultados.
- ❖ Creación de nuevos departamentos para contrarrestar las diferencias y vigilar su cumplimiento.
- ❖ Realizar planes para la mejora de los procedimientos de las áreas afectadas.
- ❖ Establecer parámetros y sistemas de información que muestren bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un control sobre las operaciones realizadas.

3. Ejecución.

Es la puesta en práctica de lo antes planeado, se ejecuta lo realizado en la planeación de acuerdo a lo establecido, al mismo tiempo que se detecta posibles desviaciones corrigiéndolas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implementación del programa de desarrollo organizacional.

Es cierto que esta organización necesita algunos ajustes como cualquier empresa, pero con un poco de esfuerzo y a través de las soluciones que se pueden observar en este trabajo, se podrán ver en corto, mediano y largo plazo los resultados obtenidos.

Como se mencionó anteriormente este modelo organizacional, beneficiará a toda la estructura de la empresa, lo que permitirá seguir creciendo y siendo productiva, para llegar a cumplir con sus objetivos deseados.

Es por ello, que me permito asegurar que esta organización a la cuál me da gusto pertenecer, tiene muchas oportunidades de seguir desarrollándose y además puede competir con cualquier empresa trasnacional. Medical Dimegar ofrece a sus clientes toda una gama de alternativas, no sólo de productos, sino que siempre va más allá de lo que el cliente requiere para su satisfacción.

BENEFICIOS



BENEFICIOS

Como se observó la mejor solución para los problemas de esta empresa es un Modelo Organizacional, lo que traería consigo beneficios que fortalecerán a la empresa y motivarán para seguir en la lucha. Estos son:

- Es un Modelo Organizacional, creado para las organizaciones mexicanas.
- Nos permite conocer el funcionamiento de la empresa.
- Nos brinda la oportunidad de conocer la situación actual de la empresa, a través de un diagnóstico.
- Proporciona soluciones a las fallas organizacionales
- Se puede implementar de una forma práctica.
- Se puede detectar con facilidad las áreas que tienen problemas.
- Se indican las debilidades y fortalezas, con las que cuenta la organización.
- Se desarrolla dentro de un ambiente positivo y armonioso.
- Se aportan nuevas propuestas para la organización.
- Se optimizan los recursos con los que cuenta la organización.
- Mejora el clima organizacional de la empresa

- Si aplica de forma correcta el Modelo de Desarrollo Organizacional, nos proporcionará la información necesaria y correcta para la implementación de cambios, según requiera la organización y para la toma de decisiones en el futuro, sin que afecte el desarrollo organizacional de la empresa.

- Y sobre todo permite a la administración de la organización, lograr los resultados deseados.

Como se puede apreciar las ventajas que ofrece este modelo son muchas, pero sobre todo la manera en que se aplica es en un ambiente armonioso y positivo que hace sentir a los empleados motivados a participar en este cambio. Es decir los hace sentir importantes y al mismo tiempo, los involucra en esta etapa de cambio. Lo que permite que se dé, de manera libre un liderazgo positivo para toda la organización.

Por ello es necesario que se este monitoreando este proceso, con el fin de que en todo momento se lleve acabo como fue planeado o bien poderse modificar de acuerdo con las necesidades de cada organización. Ya que entre las cualidades de este modelo también encontramos, que nos permite adaptarlo a las necesidades de cada organización.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Medical Dimegar es una empresa relativamente joven, la cuál ha competido con otras de gran prestigio. Ya que en poco tiempo ha logrado acaparar, gran parte de mercado oftalmológico que había sido descuidado y poco a poco, ha ido penetrando en otros sectores. Otro ejemplo de sus logros, ha sido certificarse bajo la Norma de Calidad ISO 9001:2000, para brindar a sus clientes un mejor servicio. Todo ello con base en el trabajo, tenacidad y dedicación de su equipo de trabajo.

Es cierto que necesita solucionar, aquellas deficiencias que se pudieron observar y trabajar en ellas, para poder llegar a las metas deseadas, pero sin descuidar al elemento principal de la organización, el “Cliente”.

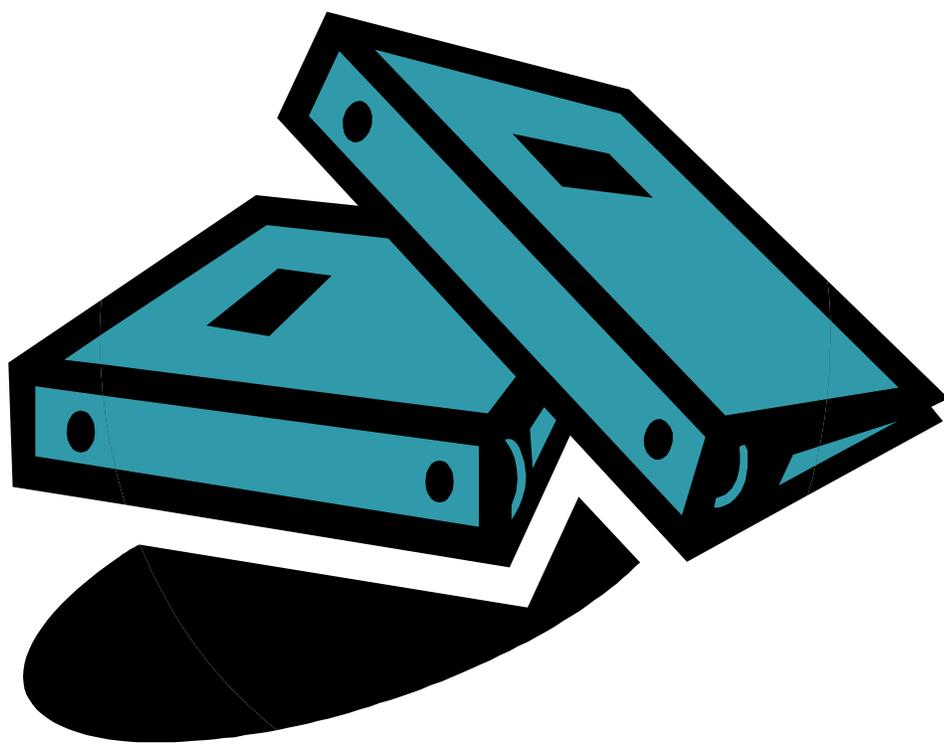
Es por ello que mediante este análisis realizado a la empresa, se puede observar que para su mejor desempeño, es necesario implementar el modelo de Desarrollo Organizacional seleccionado anteriormente. El cuál traerá muchas ventajas y mejorará aquellas oportunidades con las que cuenta la organización. Sobre todo la administración se volverá más práctica y confiable, lo que permitirá la toma de decisiones con mayor solidez y confianza.

Actualmente la estructura organizacional está pasando, de ser una empresa familiar a una empresa institucional y profesional, que nos permitirá enfrentar los retos del futuro como un solo equipo: trabajadores empleados, ejecutivos, accionistas y proveedores, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Aquí también observamos, que todas aquellas ventajas y oportunidades que tenemos en comparación con otras empresas, nos permiten ser únicas y mejores. Esto nos motiva para seguir creciendo y brindando aún más de lo que hemos hecho.

Por tal motivo esta organización, siempre esta al pendiente de las nuevas tecnologías que existen. Todo con el fin de ponerlas en las manos de todos, ya que la sociedad mexicana necesita de estos apoyos.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ González López Sandra Luz
Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional
División de Ciencias Administrativas y Sociales
Departamento de Ciencias Administrativas
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005.

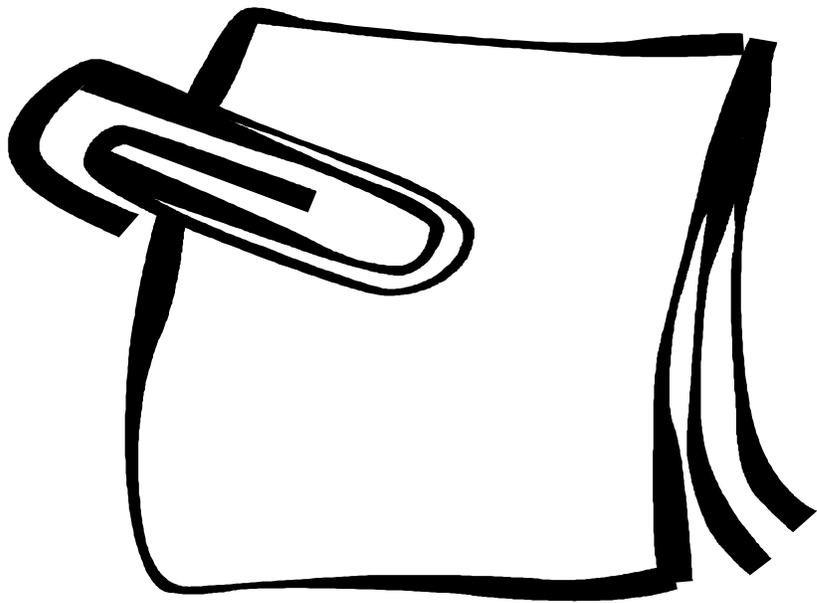
- ❖ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar.
Metodología de la Investigación
Editorial Mc Graw Hill, 2003.

- ❖ Medical Dimegar S.A. de C.V.
Manual de Organización
México, 2005.

- ❖ Medical Dimegar S.A. de C.V.
Manual de Calidad
México, 2006.

- ❖ Medical Dimegar S.A. de C.V.
Intraweb de Medical Dimegar.
<http://192.168.42.1>

ANEXOS



ANEXO 2



MEDICAL DIMEGAR, S.A. DE C.V.
SOLUCIONES INTEGRALES DE INSUMOS MEDICOS

FECHA:
ATN:
DE:
ASUNTO: TRASPASO DE SUCURSAL
No. TRASPASO:
ENTREGA:

TRASPASO DE SUCURSAL

CATALOGO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	CANTIDAD	COSTO

ANEXO 3



PROVEEDORES

Medical Dimegar, S.A. de C.V.

FECHA: _____

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____
R.F.C: _____
RAMO: A) FABRICANTES B) PROVEEDORES GRAL.

DOMICILIO

CALLE Y NÚMERO: _____
COLONIA: _____
DELEG O MUNICIPIO: _____ C.P: _____
CIUDAD: _____ ESTADO: _____
PAIS: _____

CONTACTO

NOMBRE: _____
PUESTO: _____

COMUNICACIÓN

TEL: _____
FAX: _____
E-MAIL: _____

CONTABLE

CATEGORÍA: A) PERSONAS FÍSICAS B) PERSONAS MORALES
MONEDA: _____
COND. PAGO: _____

ANEXO 4



Medical Dimegar, S.A. de C. V.
Coordinación de Contraloría

SOLICITUD DE CHEQUE

Fecha _____

Hora _____

COORDINANTE	Solicitante <u>DIANA ROMERO</u> <small>Nombre y firma quien autoriza</small>
	Coordinación <u>OPERACIONES</u>
	Jefe inmediato <u>CARLOS PACHECO</u>

REFERENCIARIO	Nombre a quien se expide el cheque _____ <small>Nombre del proveedor</small>
	Concepto _____
	Importe _____ Moneda _____
	Importe en letra _____

EN CASO DE REQUERIR DEPOSITO O TRASFERENCIA BANCARIA LLENAR LOS DATOS SIGUIENTES

DATOS BANCARIOS	Nombre o razón social _____
	Banco _____
	Cuenta (11 números) _____
	Clabe (18 números) _____
	Plaza _____
	sucursal _____
	moneda _____
	contacto _____
	correo electronico _____
telefono _____	

COMENTARIOS	_____

ANEXO 6

Medica Dimegar S.A. de C.V.
 P.O. Box 81, Colonia de Héroles, Suburbio
 Av. 17 del Nivel de Instrucción, Cód. y Formato del Proceso 01

PEDIDO														
Fecha del pedido:			Fecha de promesa de entrega:			Fecha de entrega:			No. de pedido:					
CONSUMIBLES			Equipo											
AGROP Rotación Satna Balanceada			ACCURUS				MILLENIUM				LEGACY			
00593261	Cuchilla 3.2 mm		VITRECTOMA POSTERIOR				VITRECTOMA ANTERIOR				VITRECTOMA ANTERIOR			
00592101	Cuchilla 15°		ALTA VELOCIDAD 390				DP489 Set Vitrectomía				1509 Cabeza Segmento Anterior			
00696002	Cuchilla Crescent		A3284-S1 SET ACCURUS				ALTA VELOCIDAD 1800				FACOMULFICACION			
00591201	Cuchilla V-Lance		78020 SET TOTAL PLUS 25 GA				CX484 Cabeza Ala (1500) 205A				74081 Max VHC Cassette Legacy			
006005	QUINOC 0.75 ml		74119 Cabeza Accurus 2500				CX488 Cabeza Ala (1500) 250A				INFINITI			
004084	PROVIC 0.55 ml		74028 Cabeza Accurus 180 25 GA				CX428 Sistema TIVZ				VITRECTOMA ANTERIOR			
002023	VISCOT 0.55 ml		APLICACION DE SILICON				ENDOFOTOCOAGULACION				78017 Cabeza Segmento Anterior			
00516211	Sutura Nylon 10-0		78016 Pak de Fluido Viscoso				CX388 Endosar Millenium (1300-1)				FACOMULFICACION			
00596201	Sutura Bioactif		ENDOLUMINACION				VITRECTOMA ANTERIOR				74087 Set Foco Intra 125 FL 1.1			
0702	Lámpa Bipolar 23 GA		#1201 Endoluminador de 20 GA				DP489 Manga Vitrectomía				78008 Set Aguja de 1.1 mm 30°			
0703	Lámpa Bipolar 25 GA		VITRECTOMA ANTERIOR				FACOMULFICACION				78018 Subcorte Satna 90 ml			
	SLOC OFFEND		80260 Cabeza Segmento Anterior				CX00B-1 Set Foco Cassette				Observaciones			
TT BLUE	AZUL DE TRIPANO		FACOFRAGMENTACION				CX00B-4 Set Foco Mangaritas							
42920	Aguja Retrobulbar 23 GA		10210P Set de Facofragmentación				CX310 Set de Foco APS							
	Endosar IRDEX		Otra				APLICACION DE SILICON							
	Cartridge Morsch H						CX376 Set Fluido Viscoso							
	APLICACION DE SILICON						ENDOLUMINACION							
	VRL600 OXANE 8700						CX388 Mand. Lati Cassette 25 GA							
	VRL700 OXANE HC						DP489 Mand. Lati Cassette 25 GA							
	VRL100 OK LINE													
LENTE INTRAOCULAR			LENTE INTRAOCULAR				INSTRUMENTAL							
Clase	Modelo	Dioptra	Inventari	Pedido	Entrega	Clase	Descripción	Inventari	Pedido	Entrega	Encargado del Servicio Integral			

COPIA CONTROLADA NO. 07
 MEDICAL MEXICANA
 14 OCT 2005
 Medica Dimegar S.A. de C.V.
 Subsistema de Gestión de Recursos

