



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y APORTES AL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
IMPORTADORA DE EQUIPOS MÉDICOS USADOS.**

Autor

KARINA ALEJANDRA ALVARADO GÓMEZ

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

PROFESOR GUÍA: HERNÁN VILLAVICENCIO

Viña del mar, Mayo de 2008

AGRADECIMIENTOS

A Dios quién me ha guiado y ayudado en todo momento; a mis Padres por entregarme las herramientas necesarias para lograr crecer en el ámbito académico y personal, por enseñarme valores fundamentales de la vida, por la comprensión, cariño, paciencia, apoyo y amor entregados siempre.

A mis hermanos y sobrinos por su incondicional apoyo, por ser mis cómplices y amigos y por hacer más soportables las innumerables y largas noches de estudio, con una bella sonrisa.

A una persona especial que me acompaña actualmente, me apoya y llena de alegría mis días y por último a mis amigos que formaron parte de mi vida durante los años de estudio y con los que cree maravillosos lazos y atesoraré grandes recuerdos....

Gracias a todos...

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE GENERAL.....	3
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
1-. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1.- Descripción de la empresa.....	11
1.2.- Funciones y labores realizadas durante la práctica.....	12
1.3.- Descripción de cargos.....	13
1.4.- Las razones que motivaron la elección de la práctica.....	14
2-. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE PRÁCTICA.....	15
2.1.- Objetivos generales.....	15
2.2.- Objetivos específicos.....	15
3-. MARCO TEÓRICO.....	16
4.-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4.1.- Planificación de la asesoría.....	20
4.2.- Relevancia interna de la asesoría.....	22
4.3.- Obtención de datos para la realización de la asesoría.....	23
4.4.- Cronograma de la obtención de datos.....	25
4.4.1.-Primera etapa: Observación de procedimientos.....	25
4.4.2.-Segunda etapa: Conversación directa e informal.....	26

4.4.3.- Tercera etapa: Recopilación de datos y cifras de la gerencia.....	26
4.4.4.-Cuarta etapa: Investigación bibliográfica.....	27
4.5.-Descripción de etapas y procesos de recopilación de información.....	28
4.6.- Observación de procedimientos en área ventas.....	33
4.7.- Observación en bodega.....	34
4.8.- Observación de procedimientos generales.....	35
5.- ESTUDIOS REALIZADOS.....	38
5.1.-Realización de análisis FODA de la empresa.....	38
5.2.-Análisis de la gestión administrativa, estrategia y estructura de la empresa.....	38
5.3.- Sistema de administración de almacenes y de control de inventario.....	40
5.4.-Investigación de mercados para equipos médicos.....	41
5.5.- Aplicación de herramientas de marketing.....	44
5.6.- Actividades generales.....	47
6-. RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS Y ESTUDIOS REALIZADOS.....	49
6.1.-. Resumen del diagnóstico de la situación general de Inversiones San Martín S.A. (FODA).....	49
6.1.1.- Fortalezas.....	49
6.1.2.- Oportunidades.....	51
6.1.3.- Debilidades.....	53

6.1.4.- Amenazas.....	58
6.2.- Resumen del análisis de la gestión administrativa, estrategia y estructura de la empresa.....	62
6.2.1.- Problema encontrado al interior de la empresa.....	62
6.2.2.- Sugerencias para mejorar la gestión administrativa, estrategia y estructura de la empresa.....	66
6.3.- Resumen de la aplicación de sistemas de administración de almacenes y control de inventario.....	72
6.3.1.- Sugerencias en la aplicación del control de inventario.....	73
6.4.- Resumen del estudio de mercado en Inversiones San Martín S.A.....	74
6.4.1.- Perfil del mercado.	74
6.4.2.- Gustos y preferencias.....	75
6.4.3.- Competencia.....	76
a) Herramientas utilizadas por las grandes empresas para ingresar al mercado.....	77
b) Pequeñas y medianas empresas.....	79
c) Principales competidores.....	81
6.4.4.- Potenciales clientes.....	87
6.4.5.- Posicionamiento de productos y empresa en el mercado.....	87
a) Posicionamiento actual a nivel de ingreso al mercado.....	87
b) Posicionamiento actual a nivel de clientes.....	88
6.4.6.- Sugerencias para el posicionamiento futuro.....	89

6.5.- Resumen del análisis de las herramientas de Marketing.....	92
6.5.1.-Descripción del Marketing Mix.....	93
a) Productos.....	93
b) Precio.....	95
c) Plaza/Distribución.....	96
d) Promoción.....	97
6.5.2.- Estrategias de publicidad y promoción utilizadas por la competencia.....	98
6.5.3.- Sugerencias para implementar las estrategias de marketing mix.....	102
7-. CUADRO RESUMEN DE INVERSIONES SAN MARTÍN S.A.....	107
CONCLUSIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	122

RESUMEN

El objetivo de este informe de práctica es observar, analizar, reestructurar y sugerir las funciones y organización que debe presentar una empresa importadora de equipamiento médico usado en Chile, que van desde la gestión administrativa hasta los componentes del marketing estratégico.

En el estudio se resalta como fundamento teórico la gestión administrativa y de marketing sustentado en el proceso de planificación estratégica, cuya finalidad es evaluar el ambiente (interno y externo), definir la misión de la empresa, diseñar sus objetivos, establecer las estrategias a largo plazo y seleccionar los mercados.

La investigación es de carácter descriptivo, teniendo como principal fuente de información la observación directa, recopilación de documentos propios de la empresa y del mercado. Entre los resultados de la investigación destaca las falencias internas de la empresa derivadas de la gestión administrativa y de la falta de planificación estratégica.

Se concluye que la empresa no refleja una orientación al mercado, pues se basa en la ejecución de tareas de comercialización y ventas, sin estrategias de largo plazo claramente definidas. Se recomienda el uso de herramientas de marketing que garanticen el desarrollo de una ventaja competitiva.

ABSTRACT

The objective of this practice report is to observe, to analyze, to reorganize and to suggest the functions and organization who must present an importer company of used medical equipment in Chile, which they`re go from the administrative management to the components of strategic marketing.

In the study we point out as a theoretical basis, the management of marketing based on a process of strategic planning, the purpose of which is to evaluate the environment (internal and external), define the mission of the company, design objectives, establish long term strategies, and to select markets.

The investigation is of descriptive character, in which the main source of information was a direct observation, company`s documentation compile and market documentation. Among the results of the investigation it emphasizes the internal problems of the company derived from the administrative management and lack of the strategic planning.

The conclusion is that the company does not have a market orientation, because is based on the execution of tasks of commercialization and sales, without strategies of long term defined clearly. It is recommended the use of tools of marketing to obtain a competitive advantage forehead to the competitors.

1.-INTRODUCCIÓN

La evolución de los negocios, el uso de la tecnología en los procesos industriales, la globalización de la economía y el impacto de la electrónica, tanto en la producción como en la gestión y control de las actividades económicas, hacen cada vez más necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial. Por ello es imprescindible que el mediano y pequeño empresario tome conciencia sobre la necesidad de actualizar permanentemente las distintas áreas de la empresa, además de optar por métodos de gestión empresarial cada vez más sofisticados y profesionales que le permitan permanecer vigente y competitivo en el mercado.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario; ya no sólo se debe cumplir con lo requerido por el cliente, sino que también se debe presentar una estructura sólida, además de políticas administrativas y estratégicas adecuadas, para construir la confianza y crear lazos comerciales entre los clientes y proveedores.

Inversiones San Martín S.A. denominada mediana empresa, en su afán de permanecer vigente en el mercado, desea adquirir y desarrollar modernas formas de gestión administrativa e implementar procedimientos internos actualizados, a través del asesoramiento externo pretende conocer la realidad de la empresa y crear una estructura organizacional sólida y permanente.

“El asesoramiento externo consiste en la implementación de un sistema basado en la observación, desarrollo de planes de acción y sugerencias para los procedimientos internos y externos de una empresa, permitiendo detectar metódicamente los problemas o conflictos, grandes o pequeños, generar soluciones y lograr el desarrollo adecuado de las funciones al interior de una empresa¹”.

Si bien la observación de los procedimientos de la empresa, su análisis y la obtención de resultados ayuda a los empresarios en la toma de decisiones, una mala gestión e inadecuada utilización de los datos obtenidos puede generar efectos devastadores en la vida y desarrollo de la empresa, por el contrario la buena utilización de los elementos proporcionados puede ayudar a que la empresa crezca y se posicione adecuadamente en el mercado. Para que esto funcione existe un elemento fundamental, el director, gerente, administrador o dueño y las decisiones que éste tome con la información obtenida, que marcan la vida y la continuidad de la empresa.

El incesante proceso de excelencia, de calidad y de eficiencia al interior de una empresa es el motor del nuevo cambio y de la modernización. El mejoramiento sistemático se convierte, por lo tanto, en la base para las numerosas áreas de negocios, para los departamentos al interior de la empresa y en una forma de vida para los empleados, proveedores y clientes.

¹ Fuente: Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa, Grupo editorial Océano 2002, Pág. 407.

1.1.- Descripción de la empresa.

Inversiones San Martín S.A., corresponde una empresa dedicada a confeccionar prendas de vestir, específicamente uniformes institucionales, que además ha incursionado en la importación de equipos médicos usados desde Estados Unidos. Todo bajo la dirección de su dueño y gerente general, Sr. Max Hernández, conocido empresario de Valparaíso, con más de cuarenta años de experiencia en el área de confección de prendas de vestir, creador y director general de empresas como “Urmax” y “Spinaker”, que en su afán de invertir en nuevas áreas de negocios, ha incursionado en la importación de equipos médicos usados.

El Sr. Max Hernández, toma la decisión de invertir en la importación de equipos médicos usados bajo el asesoramiento de su socio y amigo, Sr. Roberto Keller, quién ha desarrollado trabajos de comprador técnico de equipamiento e insumos médicos, consultor para el sector público hospitalario, gerente de ventas para importantes empresas como la HP, Elekon Industrias, Maxtec y hoy en día director de Travemed USA, división del grupo de empresas Pacific Home Energy, todas ellas relacionadas con la producción y venta de equipos e insumos médicos en los Estados Unidos, y es él quién se encarga de revisar, comprar y enviar los equipos desde Estados Unidos hacia Chile. Ambos socios han decidido incursionar en esta área de negocios en Chile con el nombre de Travemed Chile, empresa dedicada a la importación de equipos médicos usados sujeta a la dirección de Inversiones San Martín S.A.

Inversiones San Martín S.A., con la marca de “Travemed Chile²” (marca no registrada en el Departamento de Propiedad Industrial (DPI) del Ministerio de Economía de Chile) se encuentra ubicada en Av. Francia 992 Valparaíso y cuenta con más de mil metros cuadrados de superficie y dos pisos construidos donde se instalaron las oficinas y bodegas.

A raíz de esta ampliación de giro, la empresa para efectos legales se expande de una empresa de confecciones a una empresa de venta de equipos médicos, que bajo la regulación chilena corresponde a una importadora.

1.2.- Funciones y labores realizadas durante la práctica

Debido a que la empresa se divide en dos áreas de negocios distintas, para el desarrollo del trabajo de práctica profesional sólo se tomó en cuenta el área de importaciones de equipos médicos usados, no así el área de confecciones de uniformes institucionales. El desarrollo de la misma se basó en la observación, análisis de los datos recopilados y posteriores sugerencias en temas relacionados con la gestión administrativa y organizacional, procedimientos internos y planes de marketing para posicionarse en el mercado.

Durante el proceso de práctica se realizaron tareas tales como; análisis de la estrategia y estructura de la empresa; revisión y análisis de la gestión administrativa; revisión de los

² Travemed Chile, nombre creado por R. Keller y M. Hernández para identificar y diferenciar la marca de la empresa en Chile, contractualmente no tiene relación con Travemed USA y no se encuentra registrada en el Departamento de Propiedad Industrial (DPI) en Chile.
Fuentes: <http://www.dpi.cl>

procesos de manipulación (procedimientos realizados en bodega, departamentos de mantenimiento y servicio técnico) y distribución; implementación y sugerencias en relación a las políticas de calidad. Además se realizaron estudios entre los que se encuentran, análisis FODA de la empresa, revisión de equipos y servicios entregados a los clientes, estudio de mercado de equipos médicos, investigación de nuevas oportunidades de venta en mercado global por Internet, análisis de planes marketing, implementación y estructuración de sistemas de publicidad y promoción tales como paginas Web, catálogos de venta directa para distintos segmentos de mercado, revistas, folletos, etcétera. Se realizaron catálogos o guías maestras con las características de los equipos, descripción y usos para las distintas áreas o potenciales mercados, listados de precios, desarrollo de inventarios donde se incluía el número de equipos en mal estado, piezas faltantes y un listado maestro de productos totales. El Gerente de operaciones, tiene a su cargo todos los departamentos y quién evalúa y asesora el proceso de práctica profesional.

1.3.- Descripción de cargos.

Dueño y Gerente general: Sr. Max Hernández, administra la empresa en su totalidad.

Gerente de operaciones: Sr. Claudio Corona Contador, administra y gestiona las funciones en todas las áreas de la empresa. Además supervisa a la alumna en práctica.

Servicio Técnico: Sr. José Villouta mantiene y reacondiciona los equipos médicos.

Ventas: Sr. Carlos Mondaca genera entrevistas y desarrolla estrategias de ventas.

Distribución: No existe personal específico para desarrollar esta función y es posible la utilización de empresas externas (Tur Bus, Pullman Bus, Chileexpress, etcétera).

Empleados de planta: Ejecutan actividades relacionadas con los procesos internos.

Empleados externos: Realizan una función esporádica y según los criterios de la gerencia.

La empresa actualmente no cuenta con un organigrama efectivo. Para mayor descripción de cargos y funciones ver páginas en anexo.

1.4.- Razones que motivaron la elección de la Práctica

El período de práctica, la elección del lugar y la realización de la misma, en primera instancia tienen relación con el cumplimiento de las obligaciones académicas exigidas por la carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso, pero posteriormente la motivación para la realización de la misma derivó al interés propio por perfeccionar lo aprendido durante los años de estudio, ser parte de una empresa que abre sus puertas en un nuevo proyecto sin conocimiento del mercado o de los sistemas internos de control, gestión administrativa, entre otros, presenta un desafío personal a la hora de demostrar conocimientos específicos. El desafío mayor tiene relación con la incursión de una empresa en un área de negocios nueva para ellos, sin experiencias en ese campo, con grandes falencias internas que permitirán a la alumna desarrollar, implementar, y dar a conocer ideas nuevas, sistemas administrativos efectivos, estructura de empresa idónea, entre otros puntos abordados durante el desarrollo de la práctica.

2.- OBJETIVOS DEL TRABAJO DE PRÁCTICA

2.1.- Objetivo general.

Evaluar la viabilidad comercial, ofrecer una visión general del mercado y verificar los diferentes procedimientos en distintas áreas al interior de la empresa, tales como: marketing, administración, logística, distribución, ventas y los sistemas de control de calidad con el fin de establecer si funcionan correctamente, establecer sugerencias y entregar la información obtenida a la gerencia general.

2.2.- Objetivos Específicos.

Para lograr el objetivo general propuesto, se realizará un proceso de asesoramiento ejecutado por la alumna en práctica, basado en información recopilada a través de la observación, conversación directa y recopilación de datos, que permitirá realizar:

- ✓ Análisis de la gestión administrativa (estrategia y estructura de la empresa),
- ✓ Análisis de los procesos de importación, manipulación, y distribución de equipos médicos,
- ✓ Análisis de planes de marketing, revisión de políticas de calidad, estudio de mercado de equipos médicos usados,
- ✓ Investigación de nuevas oportunidades de venta en mercado global por Internet,
- ✓ Análisis FODA de la empresa,
- ✓ Creación de métodos de control de inventario,
- ✓ Revisión de los procedimientos en bodega, mantenimiento y servicio técnico.

3.- MARCO TEÓRICO

Las empresas de ayer no son las mismas de hoy, la administración eficiente y rentable es un requisito para poder sobrevivir, es por ello, que la función del administrador o gerente se torna de vital importancia, es él, quién debe tomar todas las decisiones al interior de una empresa y en él recae la responsabilidad de que se realicen correctamente. Por ello el administrador debe ser capaz de conocer lo que ocurre al interior de la empresa, el mercado y sus clientes.

Para el caso de la empresa importadora Inversiones San Martín S.A., el crear un plan estratégico que integre todas las áreas es de suma importancia, ya que conocer que ocurre dentro de la empresa le permite determinar y conocer sus fortalezas y debilidades, logrando crear una visión y misión más clara e implementando planes de acción adecuados. Si bien es cierto el conocer la empresa es vital, no todos los gerentes, administradores o dueños se encuentran al tanto de lo que en ellas ocurre, ya sea por desinterés, falta de tiempo, descoordinación, desorden o desinformación en sus distintos departamentos. Ante tal situación los gerentes han tomado medidas para combatir los síntomas de la desorganización en sus empresas, una de las herramientas más utilizadas es el asesoramiento externo que les permite mantenerse a la par con los cambios y estar al corriente de los hechos que se producen dentro y fuera de la empresa.

“Un sistema de asesoramiento efectivo abarca toda la estructura de la organización, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para la implementación y la

mejora de calidad en cada área de trabajo, además abarca un conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada a los gerentes o administradores de que las decisiones tomadas serán las correctas. El asesoramiento sirve para tomar las decisiones pertinentes una vez contrastada la veracidad de la información recibida y su incidencia en la evolución de la empresa³”. Si bien el asesoramiento externo permite a los gerentes conocer lo que ocurre dentro y fuera de la empresa no garantiza la correcta toma de decisiones, muchas veces esto recae en las características propias de los gerentes y su proceso evolutivo en áreas de mercado, tecnología, gestión administrativa, entre otras.

La evolución que han experimentado los mercados, los productos, las formas de comercialización, conllevan a un cambio en la mentalidad de los gerentes, en la gestión administrativa, en la estructura organizacional, en la estructura tecnológica al interior de la empresa, entre otras. Los gerentes de antes desempeñaban un papel muy diferente al de los gerentes de hoy, esto se debe a que las empresas actuales funcionan de modo distinto, hoy la tecnología marca una transformación en el modo de operar de las mismas.

Al cambiar las empresas, de igual forma se ha exigido un cambio en las personas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en ellas. Las empresas de antes eran menos dinámicas, su orientación estaba enfocada en las actividades de la producción; y

³ Fuente: Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa, Grupo editorial Océano 2002, Pág. 407.

hoy están orientadas a satisfacer a los cliente, antes existía mucho menos competencia, se prestaba menos atención al recurso humano, hoy la fuerza laboral es reconocida como el recurso más importante que poseen las empresas. A los gerentes de antes no se les exigía conocer todos los aspectos que componen una empresa, ahora sí, no importa el departamento que se administre, el gerente debe tener un conocimiento integral para poder entender el engranaje empresarial y poder establecer metas y planes que se integren con el resto de la empresa y de la misma forma que le permita interactuar con todos y tomar mejores decisiones. Conocer lo que ocurre día a día, adaptarse e incluir sistemas de control, tecnología y dirección actuales a la empresa, es vital para lograr reaccionar de una manera ágil y eficaz, definir correctamente los problemas y crear planes de acción e implementar sugerencias ante los sucesos que debe enfrentar una empresa.

“Para lograr solucionar un problema el primer paso consiste en acercarse a él, comprender por qué y cuando se produce, descubrir por sí mismo la verdad⁴”.

La revisión de los procedimientos de los departamentos de marketing, personal de planta o administrativo, le permite determinar las áreas de la empresa que presentan dificultades y tienen responsabilidades directas en los problemas, además de generar soluciones en el menor tiempo posible, determinar qué factores son de importancia, el costo y las consecuencias de no solucionarlo y principalmente en qué medida se verán

⁴ Fuente: Khadem Riaz, Lober Robert, Administración en una página, Grupo Editorial Norma, Pág. 28.

afectados los departamentos de la empresa, y con ello crear estrategias internas y externas que le permitirán enfrentar mejor los problemas. ¿Qué es estrategia? “Una estrategia es la posibilidad de diferenciarse de la competencia, que finalmente tiene por objetivo que el consumidor elija productos específicos de una empresa y la prefiera⁵”.

“Dentro de los motivos que generan el éxito de las empresas se encuentran el poseer la información adecuada y en el tiempo oportuno, entereza, eficacia e imaginación para hacer frente a las dificultades, crear sistemas de comunicación y desarrollo de sugerencias basadas en la confianza, la motivación y el buen trato, por ello que el secreto de la buena administración es darle al personal el trato correcto basado en la información⁶”. Es por ello y para ello que el asesoramiento no debe considerarse como una intromisión en los asuntos de la empresa, sino como una fuente de conocimiento.

Para Inversiones San Martín S.A. el asesoramiento es la manera adecuada de conocer las actividades que desarrollan los distintos departamentos, integrarlos y planificar las estrategias necesarias para llevar a cabo de mejor manera las actividades internas y externas. Un plan estratégico bien estructurado le permitirá posicionarse y enfrentar el altamente cambiante mercado.

⁵ Fuente: DVD Reinventarse o morir: el dilema de las empresas. Autor Luigi Valdés, conferencista Mexicano <http://www.spri-videos.es/spri/video-luigivaldes.htm>

⁶ Fuente: Khadem Riaz, Lober Robert, Administración en una página, Grupo Editorial Norma, Pág. 131.

4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.- Planificación de la asesoría

En toda asesoría una fase vital la constituye la planificación, que debe formularse por escrito e involucra el desarrollo de una estrategia general respecto a la conducta esperada. Para la realización de la misma, se determinó la estructura de control interno, los sistemas de identificación y mantención del contacto con los clientes, los procesos y estrategias a seguir, la implementación de herramientas, etcétera, todo esto mediante la examinación de documentación, reportes relacionados con la calidad de los equipos, precios de mercado, observación de la aplicación de herramientas relacionadas a la gestión de los departamentos, etcétera.

Se identificaron los objetivos de la observación y asesoría de procedimientos de los distintos departamentos y de todos los estudios por realizar, quedando clara la importancia de estos, que está directamente vinculada con el desarrollo de acciones rápidas y confiables que permitan remediar, mejorar o establecer funciones correctas, además de evaluar la capacidad para alcanzar la calidad total.

El objetivo de asesorar a la gerencia tiene por finalidad verificar que los sistemas de calidad, control, dirección, funciones de personal, etcétera se realicen correctamente y que los requerimientos de los clientes sean satisfechos, que la documentación de los equipos se encuentre correctamente almacenada en sistemas computarizados y sea debidamente entregada a los clientes, que en los estudios realizados exista respuesta a

cada requerimiento, que las políticas y prácticas, procedimientos, instrucciones, guías, se declaren con claridad y sin ambigüedades, que los documentos tengan consistencia interna y que exista consistencia entre los documentos relacionados.

La observación y obtención de información externa abarcó sólo aquellos procesos que tienen relación o que están involucrados con los equipos médicos importados no tomándose en cuenta las actividades realizadas en el área de confecciones de uniformes institucionales, se recopiló información relacionada con la imagen que tiene el cliente de la empresa, donde se miden los grados de control de calidad al interior y fuera de la empresa, el trato recibido, la satisfacción, el entrenamiento del personal, la documentación entregada, etcétera.

La observación interna abarcó las áreas de bodega o almacenamiento, personal, instalaciones, gestión administrativa y operacional y para ello se contempló la revisión de la documentación existente, determinación de las áreas a evaluar, elaboración de las listas de equipos, utilización de herramientas de marketing y sugerencias para la aplicación de las mismas en la empresa.

Se detallaron las técnicas de recopilación de evidencias, se estableció la metodología que consistió en una inspección de las áreas para luego realizar entrevistas informales y no estructuradas a las personas encargadas. Se desarrolló la estrategia de comunicación

directa como herramienta y se determinaron los recursos requeridos, que consistieron en una oficina para realizar el trabajo y un computador para escribir el informe.

Para recopilar evidencias se utilizaron los siguientes métodos:

- ✓ Inspección: revisar la coherencia y concordancia de los registros y examinar los documentos.
- ✓ Observación: ver la ejecución de un proceso o procedimiento efectuado por otros.
- ✓ Preguntas: obtener información adecuada de personas internas y externas de la empresa.
- ✓ Confirmación: corroborar la información obtenida con los responsables de cada área, registros escritos o documentación relacionada.

4.2.- Relevancia interna de la asesoría.

Debido a que Inversiones San Martín S.A. desea implementar un sistema que mejore la calidad, que busque alcanzar el más alto nivel de eficiencia y eficacia (“la eficacia es el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos⁷”), resulta fundamental contar con asesoría externa, esto le permite a la empresa desarrollar una estrategia clara, determinar falencias internas y lograr implementar planes de acción adecuados, además es posible confeccionar manuales de procedimientos que mejoren los procesos al interior de la empresa, aumenten el flujo de

⁷ Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, publicación editorial Mc Graw Hill, onceava edición 1998, Págs. 12

información y permitan estructurar y delimitar las funciones del personal. Con la implementación de reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, sólo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una empresa e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos de la empresa no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

4.3.- Obtención de datos para la realización de la asesoría.

En el proceso de recopilación de información existieron problemas y conflictos derivados de la duda del dueño o gerente general de realizar un proceso de asesoría de gestión administrativa al interior de la empresa, dudas que fueron disipadas con el tiempo y que dieron paso al análisis y desarrollo de informes que mostraran la situación actual de la empresa y las sugerencias para cada departamento, intentando con ello erradicar los problemas de raíz.

El proceso de recopilación de información consistió en reuniones con el personal administrativo y de planta, lográndose un contacto personal y un trato de amistad entre las partes, pese a ello ambas partes se encontraban reticentes a entregar información por miedo a reclamos o reprimendas, la obtención de la información sólo se logró por medio de la observación y de conversaciones informales, posteriormente el gerente general accedió a entregar documentación que completaron los estudios.

Con la finalidad de recopilar, guardar y analizar la información obtenida se acrecentó la necesidad de obtener e implementar equipos de computación aptos para dichas funciones, la capacidad y funcionalidad le permitirían a la empresa mantener orden y control sobre las tareas realizadas, y principalmente le permitirían al dueño o gerente general conocer las actividades realizadas con mayor precisión.

Para analizar detalladamente la información obtenida, se realizaron reuniones con los gerentes, luego de la verificación de datos, se aclararon las dudas sobre la información y se acordó debían buscarse soluciones rápidas para cada caso, siendo una de las mayores preocupaciones las derivadas de la utilización de herramientas de publicidad y promoción, pese a ello y debido a la poca disponibilidad de recursos en caja no se generaron los medios para que esto fuera posible en el corto plazo.

Posteriormente se analizaron temas tales como las actividades de los gerentes, trato con el personal, sistemas de gestión administrativa aplicados, medios para lograr eficiencia en la empresa, la posibilidad de ampliar el desarrollo a través de nuevos métodos, la implantación de nuevas maquinarias o equipos, el trato con proveedores, clientes y personal, implementación de sistemas de control administrativo para cada áreas de trabajo, desarrollo de estrategias de largo plazo relacionadas con la venta de los productos y la creación de nuevas líneas de productos, etcétera.

4.4.- Cronograma de la obtención de datos

4.4.1.-Primera etapa: Observación de procedimientos.

La observación es muy útil cuando el analista necesita ver de primera mano cómo se manejan los documentos, cómo se llevan a cabo los procesos y si ocurren los pasos especificados, ¡Ver es creer! “Observar las operaciones le proporciona al analista hechos que no podría obtener de otra forma⁸”.

Mediante métodos de observación y reuniones de grupos con el personal de trabajo, se reúne la información de manera confiable y adecuada sobre las funciones básicas al interior de la empresa, los procesos y la gestión administrativa desarrollada hasta el momento. Esta técnica de observación y recopilación de información, y su posterior análisis le permite a la empresa Inversiones San Martín S.A. mejorar sus procedimientos al interior de la misma. La recopilación, análisis y realizaron de sugerencias potenciales, a través de técnicas de asesoramiento por parte de una persona externa a la empresa, ayuda tanto a los supervisores o encargados de departamentos como a los altos ejecutivos, gerentes o dueños a enfocar y analizar efectivamente los problemas internos con la suficiente objetividad.

Las fuentes de información de esta primera etapa son denominadas fuentes primarias (“la información se encuentra en su origen, y por lo tanto debe ser elaborada por primera

⁸ Fuente: Técnicas de observación y recopilación de información, obtenida de la página Web http://148.202.148.5/cursos/cc321/fundamentos/unidad3/tema3_3_1.htm

vez y de forma específica, una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar⁹). Como es lógico la eficacia del asesoramiento depende en gran parte de la persona o entidad asesora y además de la disposición a la hora de recibir sugerencias a posibles problemas al interior de la empresa por parte de los directivos.

4.4.2.- Segunda etapa: conversación directa e informal.

Posteriormente la recopilación de información se realizó mediante la conversación directa e informal (“Informal, libre o no estructurada, las preguntas se determinan durante el desarrollo mismo de la entrevista, obviando el carácter dirigido¹⁰”) con los trabajadores de las distintas áreas, desde la gerencia general hasta el área de ventas, este método resulta ser bastante efectivo a la hora de tomar en cuenta fortalezas y debilidades al interior de la empresa, problemas con los trabajadores, trato con el personal, funciones y gestión administrativa, respeto a la autoridad, motivación, desarrollo de incentivos, responsabilidad, sentimiento de integración a la empresa, delegación de autoridad, entre otros.

4.4.3.-Tercera etapa: recopilación de datos y cifras de la gerencia.

Finalmente se solicitó a la gerencia general los datos, cifras e información que ésta manejaba para realizar procedimientos al interior de los departamentos o áreas de

⁹ Descripción: Fuentes primarias. Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

¹⁰ Descripción: Conversación directa e informal. Fuente <http://www.etnochilhue.cl/spip.php?article34> , Miércoles 12 de septiembre de 2007, por Ramón Contreras.

trabajo, pese a que existía una escasa o casi nula información sobre los procedimientos, y una evasiva y un tanto cuestionada entrega de información por parte de la gerencia, se logró realizar una adecuada recopilación de material, que sirvió de base para el desarrollo de la investigación posterior, la información recopilada se denomina secundaria (“son aquellas que presentan información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad, las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación¹¹”).

Toda la información recopilada es guardada, escrita, archivada en carpetas y almacenada en el computador para su posterior revisión y realización de sugerencias en el momento, lugar y situación en que el dueño y/o gerente general estimen conveniente.

4.4.4.-Cuarta etapa: Investigación bibliográfica.

Se buscó material bibliográfico referente a precios y valorización de equipos médicos, medios y pasos para asesoramiento en la empresa, formas de administración adecuada de los recursos internos, mercados globales, medios de publicidad y promoción adecuados, formas y creación de planillas e inventario, sistemas de planificación y control, entre otros, para la realización de análisis y estudios relacionados con el mercado, el posicionamiento, la marca, los productos etcétera. Toda la información fue obtenida de páginas Web y libros relacionados.

¹¹ Descripción: Fuentes secundarias. Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria

4.5.- Descripción de etapas y procesos de recopilación de información.

Una primera etapa consistió en actualizar los procedimientos, ordenar y recopilar datos en relación a la empresa y la utilización de los recursos., observar los procesos de gestión administrativa y el manejo de los problemas relacionados. De este modo, el trabajo consistió en interiorizarse en las formas de administración (“proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos¹²”), posteriormente se observaron las operaciones llevadas a cabo en las distintas áreas de la empresa para adquirir una idea general de los procesos efectuados, el traspaso de información y las relaciones que existen entre ellas.

Se revisó y observó los procedimientos realizados desde la gerencia hasta el almacenaje o bodegaje de los equipos, las funciones del gerente y los jefes de áreas, la rapidez en la toma de decisiones y los métodos y sistemas de comunicación existentes entre los distintos departamentos y la gerencia.

Para la recopilación, almacenado y resguardo de la información obtenida, se sugirió la compra de un computador en buenas condiciones, a la par con los requerimientos tecnológicos (utilización de Internet). El uso de un computador en buenas condiciones le permitirá a la empresa, realizar funciones que van desde el control de entrada y salida de los trabajadores hasta la contabilidad, entre otros, permitiéndole a la empresa lograr recopilar y guardar las innumerables notas sueltas, escritas en trozos de papel que

¹² Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una Perspectiva Global, publicación Editorial Mc Graw Hill, onceava edición 1998, Pág. 6.

mantenía la gerencia, causantes de la desorganización y desorden que empañan su función dentro de la empresa. El computador y la utilización del Internet pasaron a ser el medio de mayor importancia a la hora de recopilar información valiosa, pese a que la costumbre del dueño de escribir documentación importante en trozos de papel sueltos no se logró erradicar o sustituir completamente. Debido a la reticencia y miedo a incorporar nuevas tecnologías y formas de gestión administrativa que permitieran a la empresa obtener mayores beneficios, se recomendó un cambio en la cultura organizacional, la que debía ser más abierta a la innovación.

Para determinar que la empresa carecía de una cultura digital e innovación adecuada, se realizó una prueba que consistió en entrevistas a sus directivos y empleados (entrevista no estructurada e informal) y la observación de sus funciones, donde se percibió que la computadora del gerente permanecía apagada, existían constantes problemas con el sistema de acceso a Internet, se observaban numerosos papeles sobre los escritorios que daban un aspecto de desorganización, se realizaban gran número de reuniones presenciales por semana debido a problemas de retrasos en entrega de productos, desorden, etcétera.

Se realizaron contactos periódicos con el socio y gestor de la idea de importaciones Sr. Roberto Keller para efectuar la revisión de sus procedimientos, por escrito vía Internet o por vía telefónica. Y se determinó que pese a su condición de socio, su participación y la información que el obtiene sobre las actividades y decisiones tomadas en la empresa no

son adecuadas, debido a que reside actualmente en Miami, Estados Unidos y esporádicamente viaja a Chile, aparentemente sin interiorizarse de los acontecimientos de la empresa. Este hecho se torna problemático por los desacuerdos entre las partes, la desinformación en temas tan importantes como la fijación de precios, el desconocimientos en las áreas de equipamiento médico por parte de su socio en Chile, la composición y usos de los equipos, el desarrollo de planes de venta, etcétera, generando malestar y sentimientos de desinterés en ambas partes.

Se observaron procesos al interior de la empresa tales como: la determinación de las estrategias del gerente o dueño (“determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para su cumplimiento¹³”), misión o propósito (“identificación de la función o tarea básica de una empresa¹⁴”), objetivos y metas (“representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control¹⁵”), políticas (“ayudan a decidir asuntos antes que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados¹⁶”), procedimientos (“planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo

¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, publicación editorial Mc Graw Hill, onceava edición 1998, Págs. 127,128, 129

de actividades futuras, son guías de acción no de pensamiento¹⁷”), reglas (“su esencia es reflejar una decisión administrativa¹⁸”), infraestructura (lugar físico), almacenaje de equipamiento médico (que abarca la descripción de marca, modelo, año, fabricante, disponibilidad etcétera), distribución y venta de equipos; observación de los procesos de calidad, de los tiempos de espera y de las situaciones problemáticas que pueden ocurrir y su adecuada y rápida solución según sea el caso. Lo que permitió concluir que existían falencias o debilidades al interior de la empresa relacionadas con el establecimiento de una estrategia real y adecuada. La estrategia actual de la empresa no sirve como modelo coherente, unificador e integrador de decisiones, no determina el propósito de la empresa a largo plazo, los programas de acción, ni las prioridades en la asignación de recursos, lo que conlleva a no poseer una ventaja sostenible a largo plazo, que responda adecuadamente a las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Además de esto la inexistencia de objetivos claros, políticas internas efectivas tales como políticas de control de calidad de los equipos, calidad en la manipulación, atención, venta, etcétera, generan descoordinación entre el personal y la gerencia, lo que conlleva a largos y dificultosos procedimientos que por lo general, terminan en pérdidas de material, devoluciones de equipos o desinterés de compra por parte de los clientes.

¹⁷ ¹⁸ Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, publicación editorial Mc Graw Hill, onceava edición 1998, Págs. 130, 131.

En relación a la metodología empleada, se hizo una amplia revisión de fuentes primarias y secundarias disponibles, de donde se obtuvieron datos que se procesaron y cuyos resultados sirvieron para realizar análisis tales como estudios de mercado, análisis FODA de la empresa entre otros.

La metodología utilizada para la realización de los estudios se efectuó en dos fases:

- ✓ Recopilación de información primaria que consistió en entrevistas con el socio y gestor de la idea, proveedores, distribuidores y empleados internos y externos.
- ✓ Recopilación de la información secundaria, consistió en la obtención de estadísticas del mercado en Chile en el área de equipamiento médico, las cifras de importación y exportación de las mismas, costos de los equipos, etcétera.

Luego de recopilar la mayor cantidad de información, el siguiente paso fue generar vínculos de confianza con los trabajadores de las distintas áreas, desde la gerencia hasta los cargos inferiores, obteniendo información valiosa sobre situaciones ocurridas al interior de la empresa, las relaciones laborales, sus inquietudes, etcétera, esto sólo se logró mediante una conversación informal y observación que dejó al descubierto falencias relacionadas con la motivación y trato hacia el personal. Se determinó que la gerencia implementaba un sistema de motivación al personal basada en el pago de sueldos y efectuar alguna demostración de protección de vez en cuando, sin importar la necesidad de ser escuchado, de ser reconocido, de sentirse útil y de participar de los trabajadores.

Para la escritura de los nuevos procedimientos se trabajó en el desarrollo de planes de acción para cada área de la empresa, metas, misión, visión, políticas y estándares de calidad, nuevas formas y estrategias administrativas, entre otras. Una vez terminados los procedimientos de las distintas áreas se revisó cada uno de ellos en conjunto con el encargado de cada departamento, posteriormente los documentos obtenidos fueron entregados al gerente de operaciones y finalmente estas políticas y procedimientos fueron presentados al gerente general o dueño para su revisión y futura puesta en marcha. Paralelamente, se desarrollaron los procedimientos destinados hacia la gerencia de la empresa, relacionados con la gestión administrativa, administración de recursos humanos, aplicación de herramientas, etcétera.

4.6.- Observación de Procedimientos en área ventas.

Se observó la labor del encargado de ventas en la realización de los contactos con empresas, profesionales (médicos de las distintas áreas), hospitales públicos y privados, la recopilación de los documentos y manuales de uso para ser entregados, revisión de los equipos en buen estado para su presentación a los clientes, gestiones para la aprobación y apertura de mercado, creación de cartera de clientes, información y justificación de los gastos mensuales del departamento (locomoción, distribución) a la gerencia, etcétera, obteniéndose como resultados, que las funciones cumplidas exitosamente tienen que ver principalmente con el generar entrevistas con los potenciales clientes, la revisión y obtención de la documentación necesaria, la justificación de los gastos, pero resultan insatisfactorias a la hora de concretar la posterior venta del equipo médico, ya sea por

falencias en el conocimiento, la utilización y usos del equipamiento ofertado, por problemas técnicos en los mismos o por falta de material visual en las presentaciones.

La nula promoción y reconocimiento de la empresa por parte de los clientes, el escaso apoyo visual (revistas, folletos, página Web), el desconocimiento de las características y estado de uso de los equipos, los problemas de información relacionados con la valorización de los productos, la falta de claridad en los procesos de presentación (problemas de horarios, retrasos) y distribución (falta de medios) de los equipos ofertados, genera demoras y pérdida de tiempo por parte del personal de ventas, ya que debe cumplir con funciones adicionales a su cargo, como realizar el registro de equipos en el inventario, la revisión de textos de ayuda en Internet para conocer las funciones, usos, manipulación y estructura de las mercancías, etcétera.

4.7.- Observación de procedimientos en Bodega.

Se observaron los procesos de recepción y chequeo de equipos, almacenado de manuales de uso y documentación, revisión del listado resumen de los productos en buen estado, malos e inservibles, estimación de equipos a reensamblar o reacondicionar (según prioridad, ingreso y movimiento comercial), embalaje y despacho de equipos a la venta, devoluciones y métodos de arrendamiento, control de fechas de emisión, y etiquetado, todo esto para determinar y desarrollar inventarios (“la necesidad de disponer de inventarios viene dada por la dificultad de coordinar y gestionar en el tiempo las necesidades y requerimientos de los clientes con el sistema productivo y las necesidades

de producción con la habilidad de los proveedores de suministrar los materiales en el plazo acordado¹⁹”).

El inventario realizado permitió hacer más rápida las funciones de búsqueda de equipos, disposición y venta, ya que se encontraban etiquetados y enumerados, distribuidos y almacenados por sectores según el estado, y cantidad de equipos en condiciones adecuadas de venta.

4.8.- Observación de procedimientos generales.

Se coordinó una reunión con el encargado de realizar las funciones de compra y exportación de equipos médicos desde Estados Unidos (socio), quién mencionó los procesos realizados en la compra y envío de los mismos. La alumna no tuvo acceso a documentación aduanera, ni certificaciones de las mercancías.

Se logró, en conjunto con los socios, realizar una descripción del los equipos, relacionados con el armado y uso. Se explicó a los socios el flujo que tienen los productos desde que ingresan y son recepcionados en bodega, hasta que se despachan a los clientes, los procesos de documentación, servicio técnico ofrecido y garantías por los mismos.

Junto al gerente general, gerente de operaciones y encargado de bodega, la alumna en práctica, realizó una visita por la planta, principalmente en bodega, para determinar las

¹⁹ Fuente: Manual PILOT, Gestión de Stocks, guía de estudio de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso.

condiciones adecuadas de almacenaje de los equipos médicos, se mostró la infraestructura, las condiciones que ofrece y los controles que allí son realizados, se señalaron los procedimientos que debiesen ser utilizados en la presentación y venta de los equipos en el sector hospitalario haciendo diferencia entre el sector público y privado, clientes particulares, entre otros. Cabe destacar que “el sector público, caracterizado por un plan de reforma en Salud, posee normas y leyes que rigen, delimitan y restringen en muchos casos la compra de equipos médicos²⁰”. La compra de equipos médicos usados se encuentra definida por ley en el Código Sanitario y regula criterios relacionados con la tecnología, calidad y eficiencia de los mismos y donde se considera la responsabilidad legal del proveedor, distribuidor y comerciante de equipos y dispositivos médicos.

Se recorrió el área de bodega, donde se observó la manera de almacenar los equipos y se sugirió implementar un área de almacenaje de equipos en buenas condiciones y aptos para su venta y un área de equipos en mal estado y en espera de ser reparados, desafortunadamente la inexistencia de orden o marcaciones genera una desorientación a la hora de colocar los equipos en los lugares correspondientes, tema que fue abordado en ese momento y solucionado de manera rápida, sencilla y económica mediante el uso de etiquetas o fichas para uno de ellos.

²⁰ Fuente: Ley N° 19.497 publicada en el Diario Oficial el 21 de marzo de 1997. La Ley establece que los productos deben cumplir con las normas y exigencias de calidad que les sean aplicables según su naturaleza, tal como se indica en el Reglamento de Control de Productos y Elementos de Uso Médico, publicado en el Diario Oficial el 21 de agosto de 1999, Decreto Supremo N° 825. Contar con estos instrumentos legales, permite al Estado aumentar su rol regulador, colocando a Chile en el marco de las legislaciones internacionales y es un avance importante en la prevención y cuidado de la salud, al asegurar que los dispositivos médicos que se utilicen sean en realidad seguros y eficaces.

Se accedió a documentos internos como planillas de equipos y sus precios de compra en Estados Unidos. Posteriormente se realizó una planilla con los precios en pesos chilenos y en dólares americanos.

Se señalaron las instalaciones y las distintas maquinarias e instrumentos que posee la empresa para la reparación de los equipos médicos usados. Se presenció el procedimiento de limpieza, arreglo e instalación de piezas nuevas en un equipo.

5.- ESTUDIOS REALIZADOS

5.1.- Realización de análisis FODA de la empresa

Se realizó un “análisis FODA²¹”, que permitió obtener información de los problemas y ventajas que la empresa no consideraba hasta ese momento. Este estudio fue realizado en función de la capacidad de dirección, implementación de políticas, control de las distintas áreas de la empresa, descripción y uso de maquinarias, implementación de nuevas tecnologías, entre otros. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etcétera. Muchas de las conclusiones obtenidas serán de gran utilidad en las estrategias de mercado que diseñe la gerencia. A partir del análisis FODA se pretende responder y contestar cada una de las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede detener cada debilidad?, ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?, ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?, ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?, las respuestas obtenidas pretenden poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa y la

²¹ FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fuentes: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

– http://uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

– Hill Charles W., Jones Gareth R., Administración estratégica un enfoque integrado, tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, 1996, Pág. 451

estrategia genérica a emplear que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

5.2.- Análisis de la gestión administrativa, estrategia y estructura de la empresa

Al ver una empresa con un gran potencial de crecimiento que carece de una organización efectiva, con dueños con gran potencial y experiencia pero sin preparación técnica en la implementación y uso de nuevas tecnologías y en el desarrollo de planes de acción futuros, nace la inquietud y motivación por desarrollar este proyecto que pretende aportar una alternativa para resolver el problema central que sufre esta empresa, para lograr así los resultados que esperan sus dueños, la generación de mayores utilidades y el crecimiento de la empresa.

La base en la elaboración de este proyecto tiene relación con la aplicación del concepto de “calidad total²²” que permite el mejoramiento permanente y la optimización en el uso de todos los recursos, para que la empresa funcione bajo una perspectiva profesional. La aplicación e implementación de una gestión con calidad total valora la creatividad, innovación, flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los clientes, la autoevaluación y su consiguiente mejora continua, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o del servicio que presta la empresa.

²² Es un concepto que trata de explicar el mayor grado de satisfacción a un cliente que una empresa está en capacidad de ofrecer, a través del mejoramiento continuo de la calidad.

Basado en esto se observó y analizó la integración de la visión y misión de la empresa y de los objetivos en los que basa su estrategia, el conocimiento que poseían de los recursos, la capacidad de adaptarse a cambios en el ambiente, el contacto con proveedores, la satisfacción del cliente, etcétera, lo que permitió obtener las bases para el desarrollo de planes internos y externos de la gerencia, proponiendo herramientas útiles para el desarrollo y mejoramiento en todas las áreas de la empresa.

5.3.- Sistema de administración de almacenes y de control de inventario

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa, obtener utilidades, las que a su vez se basan en las ventas, es por ello que si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Por ello se recomendó a la gerencia de la empresa la realización de un inventario, utilizando la hoja de cálculo de Microsoft Excel, la cual se presenta en un formato fácil de manejar y entender, con la información necesaria y a un costo mínimo.

Posteriormente se fotografiaron equipos y piezas para realizar un inventario o guía que incluyera fotografías y lugar físico de almacenado.

El Sistema de Control de Inventario le permitió a la administración tener un conocimiento efectivo de los equipos, piezas y herramientas que posee la empresa. En el se contemplan las compras y ventas, las solicitudes y despachos de pedidos (productos

en stock), permitiendo regular en forma óptima las existencias en bodega. Además posee ítems donde se registran las refacciones, herramientas, materiales y piezas faltantes de los equipos en proceso de armado; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en la bodega y permitiendo determinar la capacidad de la misma.

El inventario cuenta además con una guía maestra de equipos, sus características, descripción, usos, listados de precios, margen de ganancia y el valor comercial aproximado de su competencia, todo es utilizado para otorgar variaciones de precios adecuadas y rentables a los productos.

5.4.- Investigación de Mercado para equipos médicos

La realización de un “estudio de mercado²³” es vital a la hora de establecer de manera clara la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Además indica si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente, obteniendo con ello un parámetro definido de los gustos y preferencias, permitiendo

²³ Estudio de Mercado: es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

Fuentes: http://www.prochile.cl/servicios/preparacion_estudios.php

- [es.wikipedia.org/wiki/Estudio de mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado)

- <http://www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario.htm>

identificar qué tipo de clientes son los interesados, lo cual sirve para orientar en cantidad, calidad y precios la importación de equipos y servicios de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar los equipos médicos y competir en el mercado.

Cabe destacar que cuando el estudio de mercado se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa. Desafortunadamente este estudio fue realizado posterior a la inversión inicial efectuada por la empresa (compra e importación de equipos médicos), por tanto, los resultados obtenidos y el asesoramiento realizado por la alumna en práctica, pese a la preocupación de la gerencia, no desempeñan un papel fundamental a la hora de determinar si es o no rentable o comercial la importación de los equipos.

Este estudio de mercado se lleva a cabo luego de varios intentos por comercializar los equipos sin resultados positivos, y se realiza con el fin de formarse una idea sobre la viabilidad comercial de la inversión realizada, basándose en:

- ✓ **Análisis del entorno general:** se recopiló y analizó la mayor cantidad de información sobre lo que rodea a la empresa en diversos aspectos, como por

ejemplo, el entorno legal, el entorno económico, el entorno tecnológico y de infraestructuras, etcétera.

- ✓ **Análisis del consumidor:** se estudió el comportamiento de los clientes detectando sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguando sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias), etcétera., fundamentalmente con el objetivo de mejorar las técnicas de venta, implementación y realización de formas y medios de promoción adecuadas a la realidad financiera de la empresa y que logren satisfacer los requerimientos de los clientes potenciales.

- ✓ **Análisis de la competencia:** se estudió e investigó a la competencia, logrando parámetros de comparación entre la empresa y sus rivales en el mercado, determinando en que puntos se identifican y diferencian, las características que poseen en relación a temas tales como la entrega de productos y servicios, las formas de distribución, las condiciones de pago, la credibilidad y confianza que proyectan, la imagen ante los consumidores entre otras. Para ello se necesitó material anexo obtenido en Internet, investigación de la competencia en terreno, llamados telefónicos a clientes y proveedores, y competencia directa, información entregada por personas expertas en materia de implementación de equipamiento médico hospitalario, entrevistas con personal encargado del abastecimiento en hospitales y clínicas de la zona, logrando determinar los posibles puntos fuertes y comparar con los que pretende entregar la empresa.

5.5.- Aplicación de Herramientas de Marketing

Entre los procesos normales de funcionamiento al interior de toda empresa, los procesos comerciales, de atención al cliente y marketing bien definidos generan el aumento de ingresos, la fidelización de los clientes, y la diferenciación de la competencia, es por ello que se torna de vital importancia implementarlos correctamente.

Para una empresa que desea darse a conocer, la idea de posicionarse en la mente de los potenciales clientes como una empresa sólida se vuelve imprescindible. Es por ello, que la correcta utilización de las herramientas de Marketing es primordial a la hora de ver los resultados reflejados en los aumentos de ingreso por ventas, fidelización de los clientes hacia la empresa, la marca, los productos y servicios, entre otros y la diferenciación entre sus competidores.

Si bien, la empresa ha comenzado recientemente la incursión en el área de importación de equipamiento médico, es necesario que aplique correctamente las herramientas de marketing acorde con su realidad administrativa, financiera y comercial, para obtener ventajas competitivas frente al resto.

“El marketing es la disciplina que se preocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre: los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión del mercadeo (o gestión comercial) de las

organizaciones²⁴”, por ello se sugiere a la gerencia analizar las condiciones de la empresa para desarrollar planes de acción e implementar herramientas de marketing adecuadas. Para ello, se realizaron preguntas al gerente general tales como: ¿Se está dispuesto a invertir en aspectos de Marketing? ¿Cuánto se cree, debe invertir la empresa en publicidad y promoción? ¿Se considera primordial la inversión a realizar? ¿Cuáles son las vías más eficientes para comunicarse con el mercado? ¿Cuál es el proceso de decisión y compra de los potenciales clientes? ¿Cuál es el nivel de conocimiento del producto por parte de los clientes? ¿Qué están haciendo las empresas competidoras? ¿Qué estrategia es aplicable a la empresa? ¿Cuál es la estrategia de inversión y rentabilidad que pretende implementar la empresa?

Las respuestas a todas estas interrogantes debieron ser analizadas cuidadosamente y en conjunto con la documentación obtenida de los estudios realizados con anterioridad (estudio de mercado, gustos y preferencias), se consiguieron resultados que reflejan el pensamiento de los gerentes y su posición frente al tema, además se logró determinar la insuficiencia actual que tiene la empresa en relación a los temas antes mencionados.

²⁴ Para Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". Fuente: Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7. Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente". Fuente: Fundamentos de marketing, 13a Ed. de Stanton, Etzel y Walker, Pág. 7.

Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, "el marketing es el proceso de: 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor". Fuente: El Marketing según Kotler, de Philip Kotler, Edición 1999, Pág. 58.

Por otra parte, mediante el análisis de datos se determinó la aplicación de “herramientas de publicidad²⁵” primordiales para comunicar las características de los productos o servicios que la empresa ofrece e influir en los comportamientos de compra de los consumidores o usuarios, cabe destacar, que tiende a confundirse marketing y publicidad, ésta última es sólo una parte del primero.

La “promoción²⁶” tampoco queda exenta de análisis, siendo este punto de vital importancia a la hora de medir la llegada y aceptación que tienen los productos y servicios en los clientes. Pese a esto existen negativas por parte de la gerencia debido a la situación financiera de la empresa y al desconocimiento de factores en la implementación de herramientas de marketing, lo que genera miedos e incertidumbre a la hora de tomar decisiones ligadas a este tema. Por ello se desarrolló un informe que entrega herramientas útiles para la implementación de planes de marketing adecuados,

²⁵ Kotler y Armstrong autores del libro, “Fundamentos de Marketing” definen la publicidad como “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”. Fuente: Libro Fundamentos de Marketing sexta Edición de Phillip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall Pág. 470.

El diccionario de Marketing de Cultural S.A. define la publicidad como “una comunicación no personal relacionada a través de un patrocinador identificado, relativa a su organización, producto, servicio o idea”. Fuente: Diccionario de marketing Cultural S.A. Pág.282

²⁶ Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz autores del libro “Dirección de marketing” la promoción es “la cuarta herramienta del Marketing Mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los meritos de sus productos y persuadir a su publico objetivo para que compren”. Fuente: Libro Dirección de Marketing, Edición del Milenio de Kloter Phillip, Cámara Dionisio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Prentice Hall, Pág. 98.

Promoción es “uno de los instrumentos fundamentales de marketing con que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes”. Fuente: Diccionario de Marketing de Cultural S.A. Pág. 277.

bajo la premisa de alcanzar la máxima eficiencia posible; es decir, lograr los resultados deseados con la menor inversión de recursos.

La principal razón para la negativa obtenida, es la escasa formación, desconocimiento y el excesivo precio de algunas alternativas y soluciones relacionadas con la publicidad y promoción existentes en el mercado y la falta de tiempo para planificar y desarrollar acciones de marketing. Por ello y debido a la inexistencia de planes y sistemas adecuados de marketing, promoción y publicidad al interior de la empresa, se generó el interés por parte de la gerencia de desarrollar procedimientos que implicaran la menor cantidad de recursos financieros, por este motivo se le designó a la alumna en práctica el diseño de catálogos de venta directa para distintos mercados, la creación, bosquejó y estructuración de una página Web para publicitar tanto la marca, la empresa, los equipos y servicios, creación de tarjetas de presentación, catálogos, afiches, logos, etcétera, para llegar a los clientes actuales y potenciales de una forma eficiente y principalmente para dar a conocer y lograr mejor aceptación de la empresa basados en la mejor relación costos-resultados.

5.6.- Actividades Generales.

Se realizaron diversas actividades con el objetivo de conocer más ampliamente las funciones del gerente general y el gerente de operaciones al interior de la empresa, tales como, actualizar el listado maestro de productos, determinar la capacidad de bodega, perfilar y arreglar las condiciones adecuadas para la manipulación y almacenaje de los

equipos, mantener el contacto con los clientes y proveedores de piezas faltantes, entre otras.

Además de las funciones de observación y asesoramiento realizadas por la alumna en práctica, por disposiciones del dueño (gerente general), la alumna realizó funciones de secretaría, instalación de sistemas tecnológicos, revisión de computadores e instalación de conexión a Internet, instalación de software en los computadores, entre otras funciones, logrando mejorar los sistemas de comunicación con clientes, proveedores y socios; acelerando los procesos de inventario de productos; mejoras en la realización de folletos o guías fotográfica de equipos, etcétera.

6.- RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS Y ESTUDIOS REALIZADOS

6.1.- Resumen del diagnóstico de la situación general de Inversiones San Martín S.A. (FODA)

FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En este caso en particular se utilizó para evaluar la administración de la empresa, planificar estratégicas, evaluación de competidores, revisar y desarrollar planes de marketing, desplegar negocios o productos nuevos y finalmente reconocer en conjunto con los departamentos involucrados los posibles y esenciales cambios en cada uno de ellos.

6.1.1.- Fortalezas

- ✓ La creación de una empresa distribuidora propia que comercialice equipos médicos usados, permite acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados actualmente tales como médicos particulares, casa de reposo, ancianos y personas incapacitadas, etcétera.
- ✓ Existe una amplia cantidad de potenciales clientes en la región de Valparaíso y sus alrededores.
- ✓ Si se invirtiese y aplicasen más y mejores formas de distribución existiría una gran variedad de clientes potenciales a lo largo de Chile.
- ✓ Existe control y dirección sobre las ventas al cliente final.
- ✓ Se pueden potenciar los productos, calidad y confiabilidad de los mismos ante los clientes utilizando herramientas de marketing.
- ✓ Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final.

- ✓ Existe una lista de clientes disponible en bases de datos de fácil acceso (guía telefónica, Internet, revistas, etcétera).
- ✓ La empresa posee capacidad de entrega directa.
- ✓ Se pueden realizar mejoras continuas a los productos (reacondicionado, embalaje, etcétera).
- ✓ Se puede atender desde las instalaciones actuales a los clientes potenciales.
- ✓ Los procesos y la TI (tecnología de información) se pueden adaptar para la utilización óptima de los recursos de la empresa (creación de bases de datos actualizada electrónicamente, utilización de equipos computacionales de alta tecnología, etcétera).
- ✓ La gerencia está comprometida y confiada.
- ✓ Existen habilidades en recursos humanos en las áreas de gerencia, administración y ventas, estas áreas están dirigidas y desarrolladas por personas con experiencia y calidad profesional.
- ✓ Existen habilidades en reparación y reacondicionamiento de equipos, mano de obra adecuada, calificada y con experiencia en reparación de maquinarias que cumple con los requerimientos de la empresa.
- ✓ La utilización de trabajadores externos con equipos propios garantiza la reparación de los equipos médicos brindando mayor precisión y seguridad al cliente.
- ✓ Existen equipos con precios adecuados al mercado y a las características de usos, de alta tecnología, variedad de modelos y marcas.

- ✓ La empresa ha implantando el servicio de garantías y servicio técnico propias que le otorga ventajas ante sus principales competidores.
- ✓ Existen otras fortalezas al interior de la empresa como la comercialización de equipamiento médico importado nuevo. El desarrollo de un área de importación de insumos médicos nuevos le permite implementar nuevas líneas de negocios en la empresa que pueden ser más rentables.
- ✓ Existe infraestructura adecuada para el almacenaje, manipulación y reparación de los equipos.
- ✓ Se subentiende la unidad de objetivos entre los socios, que desean lo mismo (por ejemplo el objetivo de ambos socios es vender los equipos).
- ✓ Velocidad de decisión en relación a la compra de materiales, piezas, etcétera.
- ✓ Dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- ✓ Posibilidad de surtir a clientes en el extranjero.

6.1.2.- Oportunidades

- ✓ Los márgenes de ganancia obtenidos por concretar efectivamente las ventas son positivos y aceptables.
- ✓ Los clientes finales responden ante nuevas ideas.
- ✓ La idea de invertir e importar equipamiento médico usado se podría extender a otros países.

- ✓ Se puede sorprender a la competencia tanto en precio como en línea y calidad de productos.
- ✓ Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores de equipos en el extranjero.
- ✓ Se podrían establecer nuevos proveedores de piezas faltantes en el extranjero y mejorar las condiciones de precios con los actuales en Chile.
- ✓ Se pueden ampliar los negocios principales (desarrollo de otra línea de productos, por ejemplo equipamiento nuevo, equipos de marcas propias, reparación de equipos médicos para hospitales, etcétera).
- ✓ Se puede aplicar habilidades de investigación y desarrollo (I&D) en nuevas áreas (por ejemplo, realizar investigación de equipamiento requerido por los clientes, maquinaria adecuadas y personal capacitado para reparar equipamiento médico, desarrollar sistemas computacionales para mantener el orden y la estructura de documentos financieros y administrativos, desarrollar sistemas de publicidad y ventas por medio de Internet, etcétera.)
- ✓ Se puede reducir la rivalidad entre competidores mejorando la calidad y diferenciando los productos (calidad versus costo).
- ✓ Es posible hacer rentable las adquisiciones por medio del reconocimiento de compradores potenciales, conocimiento de los productos, utilización de entidades certificadoras para los equipos, entre otras.
- ✓ Con la creación de líneas de negocios de equipos nuevos permite acceder a sectores de mercado antes excluida (sector público, acceso a licitaciones, etcétera).

- ✓ El proceso de importación en Chile es simple, rápido y por lo general no requiere de permisos o documentación especial (previa certificación y control del Ministerio de Salud). Este trámite es realizado por un agente de aduanas (Customs Broker) quién actúa como intermediario entre el Servicio Nacional de Aduanas de Chile y el importador.

6.1.3.- Debilidades

- ✓ La lista de clientes no ha sido probada.
- ✓ La empresa debe crecer en recursos técnicos, humanos, capital de trabajo e infraestructura
- ✓ Existen problemas de venta de productos en ciertos sectores (sector público).
- ✓ Existen problemas internos y externos que tipifican a la empresa como un competidor débil.
- ✓ Existe poca o nula experiencia en mercado.
- ✓ Poca o nula investigación de mercados.
- ✓ Se identificó como rasgo característico la poca experiencia en la venta directa de equipamiento médico.
- ✓ Actualmente existe necesidad de una mayor fuerza de ventas.
- ✓ Presupuesto limitado.
- ✓ No se ha realizado ninguna prueba que entregue claramente las características de los equipos y certificación del correcto funcionamiento y uso.

- ✓ No se realizó ninguna prueba o estudio del mercado antes de importar los equipos médicos, por ende los estudios realizados por la alumna en práctica no tienen mayor incidencia en las decisiones de compra.
- ✓ No existe una estrategia de ventas y distribución clara y definida.
- ✓ Actualmente no existe un plan estratégico detallado y específico para abarcar el sector equipamiento médico.
- ✓ El personal de entrega de los equipos necesita entrenamiento.
- ✓ Incapacidad de la empresa para generar información en tiempo real. La Gestión de la Información está asociada a la comunicación y administración de la información interna, tanto en el manejo, procesamiento y calidad de la información, así como las capacidades de distribución entre las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Falta de determinación por parte de las capas directivas para desarrollar y desplegar redes de comunicación efectivas entre los trabajadores.
- ✓ El equipo gerencial es insuficiente.
- ✓ Existen líneas de productos obsoletas y reducidas (en bodega existen equipos que no son comercializables por la empresa y que no generan utilidades).
- ✓ Presenta crecientes costos en el reacondicionado de equipos, costos por distribución (vehículos), compra de piezas faltantes, costos por la ubicación de locales de proveedores de materiales para reacondicionado, etcétera.
- ✓ Inexistencia de control sobre la Gestión de calidad en cuanto a la falta de revisión de los procedimientos internos e implementación de sistemas de gestión de calidad orientados a la mejora de los productos y servicios.

- ✓ Existe decadencia en las innovaciones de investigación y desarrollo (sensación de que está todo bien en la empresa, no existe interés de invertir en tecnologías).
- ✓ En cuanto a las debilidades de las pequeñas empresas en comparación con las grandes compañías, existen deficiencias en la administración de la información interna. Esto se debe principalmente a la inexperiencia del uso de sistemas de información inteligentes que apoyen su gestión.
- ✓ No se aplican políticas de calidad y procesos de mejora continua (donde se evalúan temas como el grado de conocimiento de los estándares de productos o servicios que demanda el mercado y los requerimientos específicos de sus clientes).
- ✓ Deficiencia en el área de planificación de marketing (desinterés por invertir en publicidad, creación de páginas Web, inscripción en guía telefónica (páginas amarillas), logotipos en vehículos de la empresa, letreros o cualquier medio de reconocimiento por parte de los potenciales clientes.)
- ✓ Deficientes sistemas de administración de materiales, desorganización a nivel de bodega y gerencia de la empresa.
- ✓ No existe personal adecuado o entidad certificadora que cumpla el rol de control de calidad de los equipos médicos reacondicionados por la empresa.
- ✓ Los productos no tienen la acreditación necesaria para asegurarles a los clientes la calidad de los mismos.
- ✓ Otra falencia es el desconocimiento por parte de la gerencia general y del encargado de reacondicionamiento de que existen equipos que irradian campos

electromagnéticos (equipos de rayos X) y que “cuando no encienden o no emiten, sólo deben ser calibrados y mantenidos en servicios técnicos autorizados²⁷”.

- ✓ Posee sistemas de información inadecuados (información tardía) desde bodega hasta administración de material o gerente de operaciones.
- ✓ Hoy la empresa no presenta identidad de marca, la incertidumbre mostrada a la hora de presentar el nombre de la empresa, Travemed Chile o Inversiones San Martín S.A. genera confusión, dudas y desconfianza en los clientes potenciales.
- ✓ Presenta crecimiento sin dirección (existen planes de negocios para mercados diferentes, donde el principal (confecciones) queda sujeto sólo a proveer capital para una segunda área de negocios (importaciones) que no ha desarrollado análisis de negocios y de mercado, falta de conocimiento de los productos, y certificaciones de calidad)
- ✓ Existen discrepancias internas entre divisiones (falta delegar la autoridad, poca comunicación, etcétera.)
- ✓ Presenta una estructura y sistemas de control organizacional inadecuados (problemas ocasionados por la inexistencia de un organigrama efectivo, falta de información entre departamentos, etcétera).
- ✓ Suposición de roles empresariales por falta de un organigrama efectivo. (Falta de planificación de la sucesión cuando no esta el gerente general).
- ✓ Existe un alto nivel de conflicto con la política institucional, conflicto con los sistemas horarios.

²⁷ Los servicios técnicos autorizados están legalmente regulados por la Comisión Chilena de Energía Nuclear (www.cchen.cl)

- ✓ Procedimientos poco realistas o innecesarios generan la pérdida de oportunidades para generar ganancias, como no poder aprovechar un buen precio en materias primas.
- ✓ Las personalidades y las reacciones emocionales obran en contra de una operación eficiente.
- ✓ La eficiencia puede ser disminuida por personal que hablan demasiado de temas familiares durante las horas de trabajo.
- ✓ La gerencia debe poner más atención y escuchar con mayor precisión a los trabajadores de la empresa.
- ✓ Exceso de desconfianza, vigilancia y secreto.
- ✓ Gran resistencia al cambio y a la profesionalización.
- ✓ Estancamiento estratégico (falta de planificación adecuada para el área de negocio a desarrollar).
- ✓ El empresario ocupa más su tiempo en funciones operativas o tácticas que en labores de orden estratégico.
- ✓ Tasa de re-inversión inadecuada.
- ✓ Falta de registros (no sólo de inventarios, sino de cualquier tipo de operación).
- ✓ Demanda insatisfecha.
- ✓ Los altos niveles de exigencias de los clientes en rapidez, accesibilidad se contraponen con la realidad de la empresa.

- ✓ Incertidumbre por legislaciones dictadas por el gobierno. La empresa no investigó temas legales relacionados con regulaciones sanitarias, ambientales y de importación.

6.1.4.- Amenazas

- ✓ Las leyes en Chile son claras y precisas para la importación de equipos médicos y es el Ministerio de Salud quién se encarga de administrar la regulación del mercado chileno para la importación de productos para este sector. Por ello todos los dispositivos médicos que ingresen al mercado chileno y que sean comercializados como tal, deben poseer su propia certificación, de acuerdo al “artículo 101 del Código Sanitario²⁸” (Ley N° 19.497 publicada en el Diario Oficial el 21 de marzo de 1997).
- ✓ En Chile existen medidas destinadas a proteger la salud de las personas, dejando claro que los instrumentos, aparatos, dispositivos, y artículos destinados a la prevención y tratamiento de enfermedades de seres humanos, están sujetos a “CONTROL Y CERTIFICACIÓN DE CALIDAD a cargo de entidades autorizadas por el Ministerio de Salud de Chile²⁹”.
- ✓ Además de la obligación del cumplimiento de leyes y la exigencia de regulaciones, controles y certificaciones de calidad por parte del Ministerio de Salud, en Chile existe otra medida relacionada con los equipos que irradian campos

²⁸ Fuente: http://www.sernac.cl/leyes/compendio/DFL/DFL725_Codigo_Sanitario.pdf

²⁹ Fuente: <http://www.minsal.cl/>

electromagnéticos (equipos de rayos X, equipos para kinesiología), estos son regulados además por la Comisión Chilena de Energía Nuclear.

- ✓ Actualmente existe mayor interés por parte de la ciudadanía y del gobierno por regulaciones ambientales relacionadas con la contaminación electromagnética que pueden provenir de ciertos equipos médicos (equipos de rayos X, examinación pulmonar, equipos de onda corta de campos capacitativos e inductivos en funcionamiento dentro de los servicios de kinesiología y servicios de medicina física y rehabilitación), siguiendo la “Ley de bases generales del medio ambiente³⁰”. Existe una tendencia creciente a nivel nacional e internacional de regular la exposición al público a los campos electromagnéticos producidos por equipos médicos y otros. La mayoría de las regulaciones están inspiradas en las “Directrices de la ICNIRP³¹”.
- ✓ De no cumplirse con los requisitos de calidad para los equipos médicos, el Código Sanitario impone diversas sanciones a las personas que comercialicen o distribuyan, a cualquier título, los elementos que no cuenten con el mencionado certificado de

³⁰ Ley N°19.300, Ley de bases del medio ambiente, publicada en el diario oficial de el 9 de marzo de 1994. Se creó también la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), como servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios, cuya función es proponer e implementar las políticas ambientales, coordinar el aparato público para gestión de las mismas y promover la participación del sector privado y la ciudadanía en estas materias. La Ley N° 19.300 creó además, el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), un importante instrumento de gestión al cual deben someterse los proyectos de inversión y/o actividades productivas, con el fin de determinar los efectos reales que tendrán sobre el medio ambiente. Fuente: <http://www.conama.cl/rm/568/article-931>.

³¹ ICNIRP International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection con sede en Alemania, entidad encargada del programa EMF (Extremely Low Frequency - ElectroMagnetic Fields) de la Organización Mundial de la Salud, cuya función es investigar los peligros que pueden ser asociados con las diferentes formas de RNI (Radiaciones No- Ionizantes), desarrollar recomendaciones internacionales sobre límites de exposición para las mismas, y tratar todos los aspectos sobre protección de las personas. Fuentes: <http://www.icnirp.de/documents/emfgdlesp.pdf>

calidad, consistentes en el decomiso de estos elementos y la imposición de multas (artículos 101 y 174 del Código Sanitario).

- ✓ Los competidores poseen mayor fuerza de ventas, medios y formas de distribución adecuada, mayores ventajas en las formas de pago de los clientes lo que les favorece, mantiene y posiciona en el mercado.
- ✓ Riesgo para concretar la distribución actual (estado de los vehículos, falta de capacitación del personal de entrega).
- ✓ Vulnerabilidad ante grandes competidores.
- ✓ Los competidores locales tienen productos de alta calidad y certificaciones adecuadas.
- ✓ Posible publicidad negativa relacionada con incumplimientos de entrega, problemas en la información de ventas, falta de marca propia y cartera de clientes insatisfechos e insuficientes.
- ✓ Se presentan ataques en la comercialización de equipamiento médico por parte de sus competidores en la región (desacreditación por falta de certificación, etcétera).
- ✓ La posición de la empresa actualmente no ejerce presión en el entorno competitivo ya sea en los parámetros de calidad, disminución de precios por productos, ofertas, liquidaciones, etc.
- ✓ Incremento de competencia extranjera (empresas Chilenas que importan equipos médicos y empresas extranjeras de marcas reconocidas como Sony, Phillips, HP, entre otras actualmente se ha instalado en la zona y son preferidos por los

potenciales clientes debido al prestigio, publicidad y promoción de los equipos y de las marcas).

- ✓ Existen cambios en las preferencias de los clientes; se opta por equipos nuevos, de grandes marcas, modernos y alta tecnología, desestimando los equipos de segunda mano.
- ✓ A nivel de empresas posicionadas adecuadamente en el mercado existe un incremento de la rivalidad industrial (empresas extranjeras, asesores médicos, empresas locales de fabricación de equipamiento médico, etcétera.).
- ✓ Se presentan nuevas formas de competencia industrial. (Empresas grandes que mandan a fabricar a empresas pequeñas equipamiento principalmente sillas de ruedas, camillas bastones ortopédicos, etcétera).
- ✓ La utilización de herramientas de Marketing tales como páginas Web, formas de pago diversas (tarjetas de crédito, cuentas bancarias, cheques), certificación anexa de los productos por entidades como universidades, obtención de la certificación de calidad para la empresa y sus procesos internos y externos (“Normas ISO 9001-2000³²”), proliferan dentro de las empresas del rubro.

³² La certificación de Sistema de Gestión de Calidad SGS ISO 9001 permite demostrar el compromiso con la calidad y satisfacción del cliente así como también la mejora continua de los sistemas de calidad, está basada en ocho principios de gestión de la calidad: Orientación al Cliente, Liderazgo, Implicación, Enfoque de proceso, Enfoque de sistema, Mejora continua, Toma de decisiones basadas en hechos, Relaciones de beneficio mutuo con proveedores. Fuente: <http://www.normas9000.com>

6.2.- Resumen del análisis de la Gestión administrativa, estrategia y estructura de la empresa.

El objetivo de un buen análisis de estrategias, funciones, gestión empresarial, administrativa y financiera y el desarrollo de planes de marketing, le permiten a la empresa Inversiones San Martín S.A. conocer y preparar estrategias para abordar el mercado de productos y equipos médicos, obtener un perfil de los pasos requeridos para ser competitivo no sólo a un nivel regional sino que a niveles nacionales, además de proveer pasos concretos que pueden implementarse en el corto plazo. Además permite desarrollar estrategias específicas para resolver problemas de comercialización, barreras que obstaculizan el crecimiento de la empresa, barreras internas problemas de comunicación existentes al interior de la empresa, etcétera.

6.2.1.- Problema encontrado al interior de la empresa

1. La empresa carece de una adecuada planificación estratégica y de una estructura organizativa formal, así como, de mecanismos administrativos, manuales de funcionamiento, sistemas de información, control de inventarios, políticas, normas que lleven al desarrollo eficiente de sus actividades.
2. El actual funcionar de la empresa no presenta perspectivas de desarrollo o expansión tanto a nivel de aplicación de nuevas tecnologías al interior de la empresa como en la utilización de herramientas innovadoras que consoliden la gestión empresarial, por ello en este momento se considera deficiente la postura elegida en relación estos temas.

3. La carencia de una adecuada gestión administrativa se refleja también, en la falta de motivación y estímulo a sus funcionarios, lo que lleva a que la empresa no logre desarrollar ideas nuevas, se generen conflictos entre trabajadores, no se logre un ambiente de trabajo adecuado.
4. Inversiones San Martín S.A. no cuenta actualmente con herramientas administrativas organizativas que permitan el desarrollo eficiente y coordinado de las actividades de la empresa, vale decir, normas de funcionamiento, manuales de organización, de procedimiento y otros, lo cual ocasiona que el personal de la empresa desarrolle sus tareas de manera aislada y a criterio de cada uno.
5. Actualmente la empresa cuenta con un número pequeño de empleados en planta. La relación entre ellos está basada en amistad o lazos familiares, es por ello que no está exenta de problemas y discusión lo que genera un mal ambiente laboral, situaciones de conflicto internos, malas decisiones de la administración, problemas de integración del personal, etcétera. Una de las razones de estos problemas se encuentra en que el personal contratado en su mayoría posee lazos de parentesco familiar o de amistad, sin haberse realizado los procesos de reclutamiento y selección adecuados, es por ello que existen dificultades para desarrollar un organigrama estructurado según capacidades y funciones a desempeñar.
6. El dueño no tiene claramente definida la filosofía de la empresa, visión, misión y objetivos, la posible causa de esto tiene relación con que la empresa está dividida en dos áreas de negocios, confecciones de uniformes institucionales e importación de equipos médicos.

7. La relación con la dirección, los mandos medios y trabajadores que existen en la empresa es directa, pero existen discrepancias de opinión, problemas familiares, problemas relacionados con la dificultad de recibir órdenes y acatar especificaciones de trabajo, irrespetuosidad y falta de reconocimiento de la autoridad.
8. Debido a que es una empresa pequeña que no está organizada formalmente, no tiene un programa relacionado con la capacitación de los ejecutivos, ni programas relacionados con la capacitación de los trabajadores, pese a que deben realizarse cambios para lograr un mejor manejo de equipos simples como es el caso del computador e Internet. No cuentan con una formación específica, sólo se les instruye lo básico para el puesto de trabajo, pese a que habitualmente se les encomiendan otras labores, no cuentan con formación para realizar trabajos adicionales lo que genera que se atrasen las etapas en el desarrollo de las actividades.
9. Aunque no cuenta actualmente con un reglamento escrito, los trabajadores tienen sobrentendido que está prohibido llegar tarde y ser responsable en su trabajo, pero en su mayoría no cumplen con horarios de trabajo adecuados (exceso de horas de trabajo, atrasos o faltas constantes).
10. Hasta el inicio de este informe la empresa no contaba con un sistema de información eficiente y carecía de herramientas de trabajo adecuadas para almacenar información (computador).
11. El personal encargado de la comercialización de los productos, destina gran cantidad de su tiempo para generar, redactar y recolectar la información en forma manual (desconocimiento del uso del computador como base de datos), por lo tanto la

información no siempre se presenta oportunamente y de pierden oportunidades de concretar ventas (falta de control y rapidez).

12. El sistema no se encuentra integrado; vale decir, que no todos los sectores emiten todas las salidas necesarias, ni tampoco recibe eficientemente las entradas que precisan para efectuar un trabajo eficiente y oportuno.
13. No existe un medio formal de comunicación con el personal (boleta, memorándums, etc.) que permita realizar labores específicas, sin olvidos u omisiones.
14. Actualmente la empresa ha comenzado un sistema de inventario de equipos médicos, costos y utilidad generada, todo esto es almacenado de manera computarizada, pero esta labor debe extenderse a otras áreas funcionales de la empresa, como es el caso del sector de confección de uniformes institucionales y en áreas de administración, gerencia, ventas, etc., esta información debe ser detallada y actualizada constantemente, cosa que no se logra adecuadamente.
15. La meta de la mayoría de las empresas tiene relación con tratar de llegar a todos los usuarios satisfaciendo sus expectativas, generando condiciones de calidad, determinando garantías, precios, trato con clientes y proveedores, proyección de la empresa al exterior, funciones de marketing, entre otros, para lograr obtener mayores utilidades, fidelizar a los clientes y mejorar la gestión, pese a esto, la gerencia de la empresa considera inadecuadas algunas ideas y propuestas debido a que la implementación de los cambios genera gastos adicionales.

6.2.2.- Sugerencias para mejorar la gestión administrativa, estrategia y estructura de la empresa.

1. Es necesario implementar adecuadamente las cadenas de mando, sucesión, definición de responsabilidades y planes de trabajo de cada área de la empresa.
2. Se sugiere analizar periódicamente los estados de cobranzas y las deudas para aprobar o desaprobar toda nueva inversión en equipos, materiales, etcétera.
3. Se sugiere analizar la labor realizada por los vendedores y tomar decisiones relacionadas con la implementación de ventas, medios y cumplimiento de obligaciones.
4. Se sugiere a la gerencia aplicar nuevas e innovadoras formas de gestión de mando, que le permitan mayor flexibilidad a todas las áreas de la empresa.
5. Se sugiere a los gerentes comenzar a entender y manejar los sistemas computacionales existentes en la empresa y comprar nuevos y más sofisticados equipos, software, etcétera.
6. Se sugiere contratar personal preparado y flexible al cambio acorde con los requerimientos de la nueva área de negocios.
7. Por medio de reuniones y conversaciones con los trabajadores, la gerencia debe escuchar al personal en el desarrollo de ideas innovadoras, intentar implementarlas adecuadamente o entregar incentivos relacionados para conseguir la mayor participación.

8. En relación al gerente de operaciones, se le sugiere desarrollar y dirigir su área de trabajo programando sus propias tareas diarias y la asignando tareas diarias del personal por medio de memorándums o escritos.
9. Se sugiere al gerente de operaciones ser responsable en el mantenimiento de un programa por escrito sobre ventas, que contenga los medios, planes y clientes potenciales, este programa o guía debe ser entregado a la fuerza de venta de la empresa sin vacilaciones.
10. Se sugiere al gerente de operaciones planificar conjuntamente con la gerencia la implementación de políticas generales, planes de comercialización, y además asesorar al personal, capacitándolos y orientándolos en la función específica en la que se requieren.
11. En relación al jefe de ventas, se le sugiere mantener todo el sistema de ventas, contactos con los clientes, estadísticas al día de las operaciones efectuadas, control individual de todas las cuentas por cobrar, pedidos, comprobantes de salida de mercadería, pago de cliente en caja, despacho de equipos, etcétera, en una base de datos electrónica, para realizar esta función es necesaria la compra de más computadores para la empresa. Se sugiere además que capacite de forma personal a la fuerza de venta en relación con la utilización de equipos, atención al cliente y muestra de los equipos.
12. En relación con el departamento administrativo y financiero (gerente general y el gerente de operaciones) se les sugiere revisar el presupuesto financiero de la empresa

en conjunto con personal capacitado para dicha función (contador), no necesariamente debe ser considerado empleado de planta.

13. Se sugiere al gerente general intervenir en los procesos de realización de contratos de compra de equipos en el extranjero, por medio de la utilización de un computador, vía telefónica o fax, que le permitan obtener información clara y precisa directamente de los proveedores.
14. Se sugiere a los gerentes controlar eficientemente los gastos de caja chica, evitando costos adicionales relacionados con la compra de materiales innecesarios para la empresa, gastos en viajes o solución de problemas personales, entre otros.
15. Se sugiere realizar pruebas ocasionales a los empleados para medir el desempeño de estos, se propone un tipo de “encuesta personal³³”, que mida condiciones de trabajo, motivación y aplicación de incentivos.
16. En relación al jefe de almacén o bodega para equipos médicos, se le sugiere mantener el orden y clasificar todos los productos según su grado o posibilidad de venta, controlar el despacho de productos bajo su custodia, efectuar un balance diario de los productos en depósito listos para ser comercializados, mantener archivos ordenados de la información que debe entregar diariamente, al fin de la jornada, al departamento administrativo para lograr tomar decisiones rápidas en relación a la compra de piezas faltantes, materiales, accesorios y no generar retrasos al día siguiente.

³³ Ver formato sugerido en anexo página 133 – 134.

17. Se sugiere a la gerencia delegar autoridad en los encargados de los departamentos, por ejemplo, el encargado de bodega es quién conoce y realiza funciones de reparación de equipos es el quién reconoce las piezas faltantes en cada uno de ellos, por ello se puede delegar autoridad en el proceso de compra de los materiales, sin afectar el control por parte de la gerencia.
18. Las opiniones discrepantes no siempre producen discordia en una empresa, por ello se aconseja tomar en cuenta los petitorios realizados por los departamentos en relación a implementación de nuevos sistemas o maquinarias, compra de materiales adecuados, entre otros.
19. Se sugiere crear un departamento Comercial y de Marketing donde se desarrollen las funciones de publicidad y promoción de ambas áreas de la empresa.
20. Se sugiere para la coordinación de los departamentos, que los empleados o miembros de la familia se disciplinen, respeten jerarquías y adquieran responsabilidades basadas en la obtención de cargos específicos y títulos honorarios.
21. Debido a que el desafío actual de la empresa es ganar competitividad basada en las oportunidades para mejorar la calidad de los procesos, mejoras en la productividad y en la gestión, se sugiere determinar una misión clara, propósitos y metas bien establecidos y conocidos por toda la empresa (desde gerencia a trabajadores de planta), este punto puede ser abordado por medio de reuniones en las cuáles se inste a participar activamente al personal y además se comunique constantemente los logros y objetos que tiene la empresa,

22. Se sugiere el desarrollo de un plan para el cumplimiento de las metas que abarque desde los trabajadores hasta los niveles gerenciales, motivando y desarrollando sistemas de incentivos adecuados y una transferencia ordenada de los resultados. Se debe generar un buen y agradable ambiente de trabajo basado en la buena comunicación, agradable trato, adecuado medio de trabajo etcétera.
23. Se sugiere al nivel ejecutivo no desarrollar funciones anexas a su cargo como labores de venta, promoción y distribución de los equipos y dedicarse sólo a controlar, coordinar y dirigir las actividades de la empresa.
24. Se sugiere la creación de manuales de organización de funciones que determine la labor que debe hacer cada uno de los trabajadores, donde se les explique las funciones que deben cumplir al interior de la empresa. Estos manuales deben mantenerse actualizados y entregados a los distintos departamentos, para generar de mejor manera el desarrollo de tareas específicas. Estos deben contener información en la que cada empleado y supervisor puede conocer su puesto de trabajo, el objetivo que persigue su tarea, cuáles son sus obligaciones, cuáles son sus facultades, quién dirige el departamento o sección del que forma parte, que personas están bajo su supervisión y principalmente como se espera se desarrolle su labor, esto debe tenerlo claramente definido la gerencia y ser expresado verbal (constantemente) y por escrito (sólo una vez) debido a que el grado de conocimiento que el trabajador posea sobre su puesto de trabajo redundará directamente en su rendimiento, así como en sus posibilidades de adaptación ante los imprevistos que puedan surgir.

25. Se sugiere la creación de un manual de disciplina organizativa y jerárquica de la empresa y que contenga de manera ordenada un patrón de comportamiento adecuado a las exigencias de la empresa que abarque desde los procedimientos en bodega hasta gerencia e intérprete de manera adecuada las condiciones de trabajo, propósitos de la gerencia y de los trabajadores. Las normas a aplicar deben generar condiciones de control y orden de las funciones tales como: marcar tarjeta a la llegada y salida de la empresa, respetar a sus superiores, ser responsables en el cumplimiento de sus funciones y tareas a realizar, manejo discreto de la información con respecto a la empresa.

6.3.- Resumen de la aplicación de sistemas de administración de almacenes y control de inventario

La idea de la gerencia de mantener el control de sus actividades y mejorar los actuales procedimientos, generó el interés por conocer y registrar electrónicamente los equipos, las piezas de refacción, accesorios y materiales utilizados, por ello se implementó un sistema de administración de almacenes basado en el control de inventario.

A través del uso de una planilla de Excel (hoja de cálculo), se obtuvo beneficios relacionados con el uso de un formato hecho según los requerimientos de la gerencia, en relación al fácil uso, costo mínimo y efectividad, con el que se pretende eliminar tiempos muertos de personal administrativo, en relación al desconocimiento de las existencias. Esta planilla fue denominada como Inventario de productos, materiales y suministros y comprende, el número de equipos y accesorios médicos, materiales para reacondicionado y sus especificaciones según el tipo de proveedor, artículos de consumo destinados para ser usados en la empresa, gasto en combustibles, lubricantes derivados de las operaciones anteriores, los equipos y materiales en reparación, maquinarias y aparatos en mantenimiento, entre otros.

Además del conteo físico y posterior ingreso de datos electrónicos, se realizó el almacenamiento adecuado de los equipos para protegerlos contra robos o daños y se crearon reglas que sólo permitían a personal determinado mantener acceso a los registros.

El registro de los equipos de alto costo unitario y piezas de valor inferior permitió tener conocimiento de la existencia de equipos disponibles para prevenir situaciones de déficit, mejorar el control de los productos, lograr establecer el flujo de salidas y entradas, realizar adecuadamente la gestión de aprovisionamiento de piezas faltantes o materiales (eligiendo bien a los proveedores, precios, términos de compra y calidad de los productos), lograr control en la recepción, almacenamiento, y movimiento dentro del almacén o bodega de los equipos, mantener una adecuada gestión de stocks, identificar los productos obsoletos, determinar la cantidad de pedidos y los medios de distribución, determinar tiempo de entrega, quejas, devoluciones, etcétera.

6.3.1.- Sugerencias en la aplicación del control de inventario

1. Se sugiere aplicar e implementar otros sistemas o programas para la creación y revisión de inventarios como prueba o complemento al actual, como es el caso de planillas en Microsoft Access, programas o software que permiten un registro fotográfico de los equipos, entre otros.
2. Se sugiere realizar semanalmente el conteo físico de equipos, piezas y materiales.
3. Se propone la posibilidad de ingresar cada procedimiento inmediatamente después de realizado (entradas y salidas, condiciones de pago, compra de materiales etcétera).
4. Se sugiere realizar un catálogo o inventario fotográfico anexo al actual.

6.4.- Resumen del estudio de mercado en Inversiones San Martín S.A.

6.4.1.- Perfil del mercado

La gran cantidad y el alto índice de competitividad a nivel de empresas extranjeras, empresas nacionales y particulares que existe en el sector de equipamiento médico, ha llevado a las empresas a desarrollar estrategias de posicionamiento de sus productos relacionadas por lo general al nivel de precios, calidad de servicio y la imagen de marca, estos factores influyen a la hora de elegir y se tornan un agente determinante en el proceso de compra.

Dentro de los factores que influyen en las decisiones y planificación de estrategias de venta se encuentran, las variaciones de productos y tecnologías, las áreas de implementación de los equipos en los diversos sectores, etcétera. Para la empresa, la importación de equipos médicos usados o de segunda mano, reacondicionados o refaccionados, implica una aplicación de parámetros de comercialización variada, dependiente ciertamente, de las condiciones en que se encuentran los equipos versus lo que desea o está dispuesto a obtener y pagar el comprador, por ello la aplicación correcta de variables de precio, proceso y servicios de Pre y Post ventas y entrega de garantías es fundamental.

Dado que el mercado chileno es sensible al factor precio, principalmente si hablamos del sector privado (Centros Médicos, Consultas particulares, Clínicas e Instituciones del ámbito de la Salud, la Educación y la Industria) este punto debe ser implementado

eficientemente para lograr el incremento de los ingresos por venta. Para el caso del subsector público la limitada capacidad de sus recursos en relación con el elevado porcentaje de población al que da cobertura médica, lo posiciona como un potencial y amplio mercado al cuál se puede ingresar con la salvedad de que este segmento de mercado exige equipamiento médico nuevo, certificado y controlado según las normas sanitarias correspondientes. Cabe destacar, que muchos compradores privados como clínicas, centros médicos y entidades de formación profesional, si bien son sensibles al precio, están dispuestos a asumir un mayor coste por una significativa mejora en el nivel de calidad y servicio, por ello la elección de equipos nuevos, con certificaciones de calidad y garantías extendidas por la empresa distribuidora y por la marca, sigue siendo mayor.

Si bien no existen restricciones en el mercado chileno a la importación de equipos nuevos (“salvo equipos que emitan o irradien ondas electromagnéticas, tales como, equipos de rayos X, equipos para kinesioterapias, equipos láser para remediar problemas visuales, etcétera³⁴”), para el caso de los equipos usados o reacondicionados existen reglamentos que delimitan su importación y venta (artículo 101 del Código Sanitario (Ley N° 19.497 publicada en el Diario Oficial el 21 de marzo de 1997).

6.4.2.- Gustos y Preferencias

La adquisición de equipos nuevos, de alta tecnología y alto valor comercial es una de las características de los gustos y preferencias de los sectores investigados (sector

³⁴ Regulados por la Comisión Chilena de energía Nuclear.

hospitalario público y privado, clínicas, consultas privadas, entidades de investigación y desarrollo de actividades médicas, laboratorios clínicos, etcétera.).

En Chile, los productos made in USA gozan de gran prestigio y sus fabricantes generalmente brindan entrenamiento y capacitación a sus compradores. Los equipos más solicitados por lo general son abastecidos por empresas como General Electric Medical, Medtronic, Braun Medical, Baxter, Boston Scientific, Siemens, Philips, Aloka, Nipro, Drager Medical, HP, Sony entre otras, pese a esto existen empresas en Chile que son distribuidores directos y representantes de marca para los distintos productos.

6.4.3.- Competencia

El mercado de la salud está compuesto por una pequeña cantidad de productores y exportadores nacionales y principalmente de productos importados con los cuáles se abastece. A nivel nacional la producción está a cargo de quince empresas manufactureras que suplen el mercado nacional y extranjero de países como Argentina, Bolivia, Perú y Uruguay con aparatos tales como electrocardiógrafos, aparatos de diagnóstico y exploración ultrasónica, aparatos de diagnóstico de visualización electromagnética, jeringas de plástico desechables, monitores cardiacos, aparatos para diálisis, entre otros.

No existe competencia nacional para aparatos de precisión para medicina, cirugía, odontología y veterinaria tales como aparatos de rayos ultravioleta, desfibriladores, anestesia, etcétera.

Desde el punto de vista internacional el principal proveedor de equipos médicos es Estados Unidos (40%), Alemania (15%) y Japón (6%)³⁵.

a) Herramientas utilizadas por las grandes empresas para ingresar al mercado

El factor más relevante para el ingreso y posicionamiento en el mercado de la competencia tiene relación con:

- ✓ Convertirse en importador / distribuidor de equipos de alta complejidad de conocidas y prestigiosas marcas extranjeras.
- ✓ Establecerse a nivel nacional como representante autorizado.
- ✓ Constituirse como distribuidor especializado de una línea de productos.

Esto les da mayor confiabilidad a los potenciales clientes a la hora de elegir productos o equipos. Las grandes empresas competidoras presentes en el mercado nacional le entregan al cliente características ligadas al soporte tecnológico necesario para asegurar un óptimo servicio de garantía de post venta, mantenimiento preventivo, accesorios, repuestos e insumos, además les brindan entrenamiento y capacitación a sus compradores.

Con estas garantías entregadas el cliente logra considerar a la empresa en posteriores compras y la empresa logra obtener la imagen de calidad, posicionamiento en el mercado y fidelización de los clientes. Debido a lo anterior, las empresas importadoras y comercializadoras de equipos médicos de segunda mano, refaccionados o

³⁵ Fuente: Servicio Nacional de Aduanas de Chile – www.aduana.cl

reacondicionados centran sus negocios en la implementación herramientas adecuadas para la atención al cliente, importación a pedido de equipos nuevos y usados de alta tecnología, distribución de insumos médicos y productos desechables con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes e intentar competir con las grandes empresas.

Las empresas competidoras otorgan beneficios relacionados con servicio técnico vía Web durante las 24 horas, donde los clientes pueden acceder a versiones de software, software de respaldo, manuales, actualizaciones; servicio técnico vía telefónica, con lo que se da una solución personalizada a través de consultas o dudas sobre procedimientos, utilidades y configuración de los equipos. Además se entrega servicio técnico en terreno en caso de falla del equipo, se verifica en terreno con especialistas en los equipos con un tiempo de respuesta de entre 24 en a 48 horas, este servicio es entregado sin importar precio y cantidad de los productos comprados, principalmente es una garantía dada a equipos nuevos, pero que se extiende a equipos usados de alto valor comercial.

Además de lo anterior, en su gran mayoría las empresas trabajan por medio de sistemas de pago contra envío, importación de productos a pedido que tienen un tiempo esperado de llegada dependiendo de la cantidad en stock y formas de envío que dispongan; pago directo en sus diversas sucursales a lo largo del país o vía cuentas bancarias.

Existe además una nueva modalidad que están adoptando estas empresas y tiene que ver con el contrato de mantención, que tiene relación con el estado de tranquilidad de los clientes, este consiste en que al expirar el período de garantía, a un costo razonable, se les hace entrega de un contrato de mantención, lo que asegura un respaldo y tiempo de respuesta idéntico al ofrecido durante el tiempo garantizado del equipo, esta garantía depende directamente del tipo de empresa y las condiciones de crecimiento de misma, posee un valor adicional y expira luego de cierto periodo de tiempo.

b) Pequeñas y medianas empresas:

Este sector está compuesto por:

- *Personas Naturales* que actúan como importador y comercializador de equipos médicos usados, dentro de las características que poseen se encuentran:

- ✓ No poseen un alto poder adquisitivo para la obtención de equipos médicos de alta tecnología.
- ✓ No poseen garantías relacionadas con la marca y el estado de los equipos.
- ✓ No establecen la ubicación geográfica de la empresa.
- ✓ No otorgan garantías de distribución o envío propias.
- ✓ No cuentan con sistemas de comunicación establecidos tales como páginas Web propias, números de teléfono de red fija, entre otros.
- ✓ No presentan conocimientos específicos de los equipos importados y sus funciones.
- ✓ El stock de equipos por lo general es insuficiente.

- ✓ El tiempo de envío de los equipos es mayor, y en el caso de equipos a pedido aumenta aún más el tiempo de respuesta.
- ✓ No sólo representan a una marca dentro de su gama de equipos, es por ello que no cuentan con las garantías propias de la marca.
- ✓ Hacen valer garantías relacionadas con defectos en los equipos directamente con los fabricantes de los mismos.

- *Pequeñas empresas importadoras de equipos usados:* en esta área cabe destacar la participación de un número pequeño de empresas que cumplen esta función, y las características observables de estas tienen son:

- ✓ Poseen un poder adquisitivo mayor para la importación de equipos médicos.
- ✓ Son capaces de importar grandes cantidades a pedido pero poseen dificultad en los tiempos de importación, envío y distribución.
- ✓ Pueden entregar garantías propias relacionadas con el funcionamiento de los equipos no así con la marca de estos.
- ✓ Se establecen geográficamente con locales de ventas.
- ✓ No otorgan garantías en la distribución propia o de terceros.
- ✓ Implementan herramientas de marketing al interior de la empresa tales como páginas Web propias, números de teléfono de red fija, folletos, catálogos, incentivos, cartas de presentación, utilización de diarios zonales, entre otros.
- ✓ Cuentan con conocimientos de los equipos importados, sus funciones y áreas de implementación.

- ✓ Un alto índice de empresas no posee la certificación sanitaria correspondiente para cada equipo.

Todas estas características generan que los potenciales clientes, que cuentan con alto poder adquisitivo, no deseen invertir y arriesgarse con empresas que no tienen identidad de marca, garantías propias, ni el respaldo de grandes empresas.

c) Principales competidores.

- *Grandes competidores de equipos médicos:* Esta categoría la integran empresas nacionales importadoras de equipamiento médico, con más de 10 años de experiencia en el rubro. Estas empresas poseen características relacionadas con la venta de equipos médicos nuevos de alta tecnología, sistemas de distribución propia y garantías de servicio técnico para todo Chile, algunas de ellas son:

- **INTERNATIONAL CLINICS:** fundada en 1982, es una empresa perteneciente al Holding International Clinics S.A. es una empresa líder en la comercialización de equipamiento médico de alta tecnología en Chile. Entre sus principales clientes se encuentran: El Ministerio de Salud con todos sus Hospitales Públicos, Clínicas Privadas, Hospitales de las Fuerzas Armadas, Centros Médicos y Particulares. La Compañía tiene su casa matriz en la ciudad de Santiago de Chile, comuna de Providencia, donde se ubica la división comercial, administración y finanzas, capacitación del personal y eventos informativos para sus clientes. El servicio técnico que entrega cuenta con el apoyo de la división técnica de International Clinics,

responsable de las instalaciones y de las mantenciones técnicas de los Equipos Médicos que comercializa la Sociedad y constituye un valor agregado a las inversiones que realiza cada cliente. Ofrece además financiamientos, créditos a corto, mediano y largo plazo, asesorías o estudios de factibilidad técnico/económica, que permitan llevar a cabo la decisión de proyectos de inversión en tecnología y equipamiento médico en general. Posee un departamento de atención a clientes, responsable de mantener los estándares de calidad e implementar las mejoras necesarias para optimizar los procesos involucrados en el ámbito comercial, tanto de productos como de servicios con el objeto de entregar soluciones rápidas.

- **INDURA/ OXIMED:** Es un conglomerado de empresas, corporación internacional, industrial y comercial, con un fuerte compromiso de entregar un servicio integral a los clientes. Oximed es una empresa de INDURA que entrega Soluciones Integrales en Terapias Respiratorias Domiciliarias. Para ello, trabaja las 24 horas del día y los 365 del año, siendo la empresa del rubro con mayor cobertura dentro del país, mediante una cobertura directa desde Copiapó, Santiago, Viña del Mar, Concepción, Temuco y Valdivia, más toda la red de sucursales de Indura a lo largo del país. Cuenta con una flota de vehículos, con personal capacitado para entregar un servicio de calidad y con un sistema de comunicación que le permite responder a las emergencias de servicio domiciliario. El servicio al cliente cuenta con una página Web con portal de proveedores, portal de clientes, y preguntas frecuentes. El Centro de Servicio, es el medio más directo, ágil y eficiente para dar solución a las

necesidades de los usuarios tales como: la realización de cotizaciones, pedidos y procesamiento de órdenes, repuestas rápidas y precisas a solicitudes comerciales y técnicas, asistencia técnica telefónica y más.

- **CF MÉDICA:** provee de equipamiento médico en distintas áreas de salud, cuenta con servicio técnico propio y servicios de post venta (reparación y repuestos). Cuenta con equipos para arriendo, equipos reacondicionados totalmente operativos y garantizados. Ofrece servicio técnico ligado a la reparación, mantención preventiva, mantención correctiva, soporte tecnológico, configuraciones, capacitación, asesorías, repuestos. Entrega servicios de Pre venta tales como, asesoría, información de productos, cotizaciones, etcétera, y de Post venta tales como garantía, soporte técnico, asesorías, y repuestos. Cuenta con personal capacitado tanto para el manejo de equipos como en la reparación, que está a disposición las 24 horas del día, ya sea por teléfono o en terreno en todo Chile, ofrece además, presentaciones técnicas y especificaciones de uso de los productos en los establecimientos de los clientes. Cuenta con servicio técnico especializado según las marcas que representa o distribuye, y los tiempos de respuestas de los servicios varían de entre 10 minutos hasta 24 horas, como plazo máximo de atención al cliente en Santiago y 48 a 72 horas para regiones, tanto para soluciones vía telefónica, mail, acceso remoto, o visita técnica en terreno. Todos los equipos tienen garantía de 12 a 24 meses, excepto cables y accesorios, e incluye la reparación o cambio de los equipos, si la reparación

excede los 60 días el equipo se cambia (sólo para equipos nuevos no así para equipos reacondicionados o usados).

- **COMERCIAL TECNOLÓGICA, EQUIPAMIENTO CIENTÍFICO:** Esta empresa importa los equipos directamente desde U.S.A., Europa y Oriente, la empresa garantiza que los insumos y equipos han sido chequeados cuidadosamente por personal especializado de su departamento técnico, cumpliendo con normas internacionales de calidad ISO, entre otras. Ofrece servicio técnico permanente con garantía mínima de un año y ofrece la instalación directa de los equipos.
- **ALLMEDICA, SA:** con más de una década de experiencia en el soporte técnico de equipamiento médico y la comercialización de insumos, accesorios, repuestos y equipos nuevos y reacondicionados a lo largo del país. Entrega garantías relacionadas con que todos sus productos cuentan con certificaciones de calidad tales como normas ISO, normas de la comunidad económica europea y certificaciones para la exportación. Cuenta con servicio técnico, reparación y repuestos, convenios de mantención, instalación y asesorías de proyecto, con personal capacitado para cada área.
- **ATM (Alta Tecnología Médica):** orientados a servir a los clientes, al mejoramiento continuo de sus funciones, capacitándose permanentemente para conseguirlo, tanto en Chile como en el extranjero. Los productos son distribuidos por ATM,

constituyéndose el nombre de la empresa en un sello de garantía para los clientes. ATM se hace responsable de la capacitación en el uso de cada uno de los equipos y tecnologías comercializadas. El equipo técnico está conformado por un staff de 8 personas, entre ingenieros y técnicos especializados, cuya principal misión es garantizar la óptima operación de los equipos comercializados. Cada año el personal técnico participa en cursos de actualización dictados por los fabricantes de los equipos en Alemania, Estados Unidos, Holanda, Israel, Italia, Japón, y países de la región. Esta capacitación, junto con la experiencia adquirida, permite ofrecer un respaldo técnico confiable y eficiente.

- B.BRAUN MEDICAL S.A.: Joint Venture formado por Empresas Davis y la alemana B. Braun Melsungen A.G., comercializa en Chile insumos hospitalarios y productos médicos y quirúrgicos de alta calidad y tecnología de punta. Dentro de los proyectos a futuro está la internacionalización de la empresa, donde ya se han hecho incursiones a través de la exportación de productos de terceros, así como la apertura de una filial en México para atender el mercado de marcas propias de las principales cadenas comerciales del país del norte. En el plano local se amplió la cobertura a través del desarrollo de marcas, y servicios de desarrollo, fabricación, distribución y ventas de actuales y futuros socios comerciales. Posee sistemas de distribución, logística, venta y manejo del punto de venta de productos, con una red de ventas y reposición que cubre la totalidad del territorio de Chile.

- ANDOVER ALIANZA MÉDICA, SA.: nace en el año 1999 con la misión de representar en Chile la división médica de Hewlett Packard, hoy en día Philips Medical Systems, para su área de equipos de monitoreo, cardiología, imágenes por ultrasonido, reanimación y point of care. Desde sus orígenes la empresa se ha especializado, desarrollando experiencia y servicios para servir las necesidades de los clientes. Entrega garantías como Servicio Técnico oficial de todos los equipos de Philips Medical Systems que distribuye. Incorpora en su labor toda la experiencia proveniente de Hewlett Packard, ahora Philips, para entregar a sus clientes la flexibilidad y el soporte que necesitan para administrar de forma eficiente su gestión. Su sitio Web, busca abrir un canal de comunicación expedito, de manera de poder entregar toda la información de los tópicos asociados al uso, mantención y reparación de los equipos. Todos los clientes debidamente inscritos pueden acceder a la información especializada del sitio Web, previo envío de datos. Entrega garantías de mantención preventiva, complementada con buenas instrucciones en el uso y manejo, destacándose dos tipos de mantención: la preventiva (mantención periódica, ejecutada en forma, mensual, trimestral o anual, de acuerdo a la periodicidad indicada por el fabricante o por las condiciones ambientales de operación) y la correctiva (se aplica directamente para reparar las fallas que pudiese presentar el equipo médico y debe llevarse a cabo en forma inmediata).

6.4.4.- Potenciales clientes

- **Profesionales particulares:** médicos de todas las áreas, veterinarios, químicos farmacéuticos, enfermeros (as), kinesiólogos, dentistas, oftalmólogos, profesionales de atención a domicilio como visitadores médicos, paramédicos.

- **Clínicas y hospitales:** clínicas de belleza integral, veterinarias, dentales, laboratorios entre otras., hospitales públicos o privados que deseen comprar equipos de segunda mano previa cotización y revisión del estado de los equipos por entidades certificadoras del Ministerio de Salud, para la implementación de consultorios, SAPU, SAMU, ambulancias, salas de urgencia, salas de diagnóstico, salas pulmonares entre otros.

- **Entidades de educación superior o técnica públicas o privadas:** principalmente universidades, e institutos de educación superior, que deseen implementar carreras relacionadas con el área salud, industrial, o mecánica que deseen adquirir equipos bajo la modalidad de compra.

- **Personas naturales:** que requieran equipamiento médico para cuidados en el hogar.

- **Otros:** Para el caso de equipos nuevos o certificados, el mayor comprador es el Servicio Nacional de Salud, las compras son realizadas a través del sistema de “Chile compras”, el cual exige el requisito de que todo proveedor del gobierno tenga una representación local.

6.4.5.- Posicionamiento de productos y empresa en el mercado

a) Posicionamiento actual a nivel de ingreso al mercado.

Debido al poco tiempo y a la inexperiencia en el rubro, Inversiones San Martín S.A. no se ha posicionado adecuadamente en el mercado. Si bien cuentan con el asesoramiento

del socio y director de la empresa Norteamericana Travemed, quién planteó la posibilidad de ingresar al mercado como una Joint Venture o Filial de ventas de Travemed, representantes directos, distribuidores especializados o sucursal legalmente establecida bajo el nombre de Travemed Chile, esto no se concretó, debido a dificultades en el establecimiento de la identidad de marca (falta de registro en la “Dirección de Propiedad Intelectual, DPI³⁶”), incertidumbre por parte de la gerencia en Chile y problemas de documentación y certificación adecuados.

Actualmente se han posicionado en Chile como un importador establecido, realizando una inversión directa.

b) Posicionamiento actual a nivel de clientes.

La empresa actualmente es vista por los potenciales clientes, o segmento del mercado específico (sector profesional médico) como una empresa que no cuenta con posicionamiento de marca, que no da a conocer todos los equipos que ofrece al mercado, que no tiene el conocimiento adecuado de los equipos que ofrece, que no es competitiva a nivel nacional, que desarrolla su comercialización casi a nivel de venta particular por utilizar medios de publicidad ligadas a páginas Web de venta de productos generales (www.deremate.com, www.mercadolibre.com) y no páginas propias, estableciéndose dificultades y falta de confianza a la hora de entregar garantías de los equipos.

³⁶ En noviembre del 2004 se aprobó la ley de propiedad industrial dando curso a los compromisos establecidos por Chile con la Organización Mundial del Comercio (OMC) en el marco del Acuerdo sobre Aspecto de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC o TRIPS), el cual fija estándares mínimos para la protección de estos derechos. Esta ley entro en vigencia en julio del 2005 por lo que se recomienda tener en cuenta este aspecto ante cualquier tentativa de ingreso en el mercado y hacer los registros necesarios. - Fuente: www.dpi.cl

Para el caso de los potenciales clientes, personas naturales o entidades privadas, que recurran a páginas Web de comercialización general de distintos productos y servicios en Internet, la empresa resulta atractiva por poseer equipos, a precios bajos y garantías relacionadas con el envío, pero sigue siendo este un número reducido de clientes.

Debido a esto se determina que el actual posicionamiento es inadecuado y se debe reorientar, planificando como quiere la empresa que los potenciales clientes la vean en un futuro, todo esto a través del desarrollo de estrategias calidad a nivel de departamentos al interior de la empresa, planeación y control de actividades, desarrollo de herramientas de marketing adecuadas, implementación de estrategias de venta para cada área de negocios, certificación de calidad de los productos, etcétera.

6.4.6.- Sugerencias para el posicionamiento futuro

En su mayoría las empresas pequeñas o medianas y las personas naturales que comercializan equipos e insumos médicos y que desean establecerse por un lapso de tiempo en esta área de negocios, deben posicionarse en la mente de los clientes como empresas seguras para adquirir productos, generar garantías de compra, y garantías de distribución, sólo comparables con las grandes empresas. Para ello se debe establecer un comportamiento general de toda la organización, ya que todo en la empresa, desde que el cliente ve la fachada e implementación de los locales de ventas, hasta que compra uno o muchos equipos, le envía mensajes a dicho cliente que este a su vez interpreta positiva o negativamente y se refleja en la venta de los equipos.

Todos aquellos mensajes que vayan en contra de la posición en las mentes que se desea ocupar del cliente serán razones de no compra de los productos. Conviene comentar que el proceso de compra en un cliente siempre se dará cuando este conceda confianza al producto y a la empresa que lo comercializa, por lo tanto la venta no es el fin, sino el medio para mantener la confianza del cliente.

La idea es:

1. Transmitir al consumidor una nueva imagen (uso de herramientas de marketing).
2. Ofrecer a los consumidores productos bajo el sentido de sencillez, pero con avanzada tecnología.
3. Transmitir a la gente que espera que la tecnología sea sencilla, algo tan aplicable a un doctor con avanzado conocimiento de grandes y sofisticados aparatos, como a una persona común que no tiene mayores conocimientos ni experiencia en la utilización de equipos pero que desea obtenerlos.
4. Transmitir la idea de seguridad, confianza, buenas formas de atención, manipulación adecuada de equipos, amistad, pulcritud, responsabilidad, y personal adecuado, todo esto establecido en forma personal o por los medios de publicidad o promoción adecuados.
5. Ofrecer lo que el cliente o institución requiere para asegurar un eficiente diagnóstico y tratamiento de sus pacientes (calidad).
6. Proporcionar la tecnología adecuada que satisfaga las necesidades presentes y futuras de sus clientes.

7. Proporcionar el equipamiento los insumos y la asistencia práctica y técnica de manera de satisfacer las necesidades de los especialistas, en la aplicación de los procedimientos de diagnóstico y tratamiento de sus pacientes.
8. Garantizar y soportar el incremento de nuevas solicitudes de atención de sus clientes para las diversas especialidades.
9. Soportar el incremento de pedidos de venta de los clientes, a través de la entrega oportuna de los insumos, surtido adecuado del stock en bodega.
10. Capacitar en el uso de los equipos y de nuevas aplicaciones, sin necesidad de modificar substancialmente los precios asignados a estos, permitiendo una evolución positiva en el incremento de la confianza y seguridad de los clientes.
11. Apoyo a clientes a través de eficientes líneas de comunicación para incrementar la capacitación en línea y en la implementación de nuevas técnicas y tecnologías que satisfaga las necesidades presentes y futuras de los clientes.
12. Asegurar los plazos de entrega de productos y servicios en forma razonable y eficiente.

6.5.- Resumen del análisis de las herramientas de marketing.

En los últimos años, la explosión de la “Sociedad de la Información³⁷” y las mejoras en las comunicaciones ha dado lugar al desarrollo de aplicaciones y herramientas que permiten evolucionar y sacar mayor provecho de los procesos de negocio tradicionales, facilitando así, por ejemplo, un claro aumento de la productividad y una sustancial mejora en la relación y conocimiento de los clientes. Dentro de las soluciones que pueden incorporarse a la empresa se encuentran las que permiten fidelizar a los clientes, como es el caso de las tarjetas personales, que le entregan a los clientes la posibilidad de obtener los equipos pagando en cuotas, disminución de precios, etcétera.; la creación de clubes asociados a incentivar la compra y permitir promocionar los equipos médicos; la obtención de beneficios (precio, calidad, garantías) al adquirir el título de cliente frecuente o por realizar compras de un número elevado de productos. Además se pueden utilizar herramientas que consigan incrementar las ventas, como el “marketing viral³⁸” o las promociones realizadas por Internet mediante blogs, páginas Web, etcétera; y las que optimizan el conocimiento y la relación con los clientes, como el “marketing de

³⁷La revolución digital en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) ha creado una plataforma para el libre flujo de información, ideas y conocimientos en todo el planeta. Internet se ha convertido en un recurso mundial importante, que resulta vital tanto para el mundo desarrollado por su función de herramienta social y comercial, como para el mundo en desarrollo por su función de pasaporte para la participación equitativa y para el desarrollo económico, social y educativo.

- Fuente: Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información Ginebra 2003 – Túnez 2005.

- <http://www.itu.int/wsis/basic/faqs.asp?lang=es>

³⁸ Marketing Viral: Es una táctica/estrategia de marketing que consiste en incentivar, de alguna forma, a la gente a que transmita rápidamente un mensaje comercial a otros de manera espontánea y adquiera en automático la validez y credibilidad que los foros publicitarios tradicionales no gozan, de manera tal que se produce un crecimiento exponencial en la exposición de dicho mensaje. Es publicidad que se propaga por sí misma.

permiso³⁹”, mediante el envío de información a través de correos electrónicos autorizados por los clientes, entrega de folletos y revistas, etcétera que mejoran los procesos de los departamentos de Marketing y Comercialización de la empresa.

6.5.1.-Descripción del marketing Mix

a) Productos

“En marketing, producto es cualquier objeto que puede ser ofrecido y que satisface un deseo o una necesidad, se considera no sólo un objeto físico sino que también un conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando lo obtienen⁴⁰”.

- Descripción de los productos: Los productos están compuestos por equipos médicos usados o de segunda mano pero en condiciones de ser reparables y reacondicionados en Chile; equipos médicos de alta tecnología nuevos importados sólo a pedido; equipamiento o implementación para discapacitados y accesorios para equipamiento médico.

La empresa ofrece todo lo relacionado con productos EMS (Equipos Médicos de Emergencia) tales como, camillas, desfibriladores, monitores de signos vitales, oxímetros usados y nuevos por pedido, etcétera.

³⁹ Marketing por permiso. Consiste en obtener el permiso de la audiencia para rastrear los deseos de los clientes y para comunicarse con ellos a través de sus hábitos de consumo. Un factor importante radica en que no se invierten recursos de marketing en un cliente que no quiere tener una relación con el sitio.

- Fuente: http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_m.php

⁴⁰ Basado en texto de http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_%28objeto%29

- **Marcas:** Actualmente la empresa trabaja marcas mundialmente conocidas en el área de equipamiento médico de alta tecnología. Está es una de las características que la empresa debe potenciar para posicionarse en un mercado cada vez más competitivo.

Dentro de las marcas más conocidas se encuentran:

Nellcor, Datascope, Keller, Nonin, Corometrics medical systems, Burdick, Copenhagen, HP, Sony, Video Imager Matrix instruments, Linvatec , Whitehall, Maxim Theradyne, Baumanometer, Invacare, Sara Arjo, Burton, Kodak, Laerdal, Scott, Prucka, Dell, Richard Wolf, Cabot medical, Olympus, Wisap, Storz, Eder, Nortech, Air Shields Vickers, Adel, Borning Genesis, Ivac, Casio, Okidata, Biomedical Systems, Magnavox, Stricker, Birtcher, Amstrong Industries, Sensor Medics, Mediaid.

- **Envase:** Los equipos no presentan características de embalaje o etiquetado adecuados, debido a que los equipos son de segunda mano, reacondicionados o refaccionados y no poseen el envasado y etiquetado original.

Las empresas competidoras que comercializan equipos han adoptado formas de embalaje y etiquetado propias. Ya que el envase es la imagen exterior, pasa a ser de suma importancia a la hora de exhibir la marca del equipo como la descripción de la propia empresa. Si bien el envase no es más que un fiel protector y conservador del producto, para el caso de la empresa puede significar una forma de potenciar su nombre en el mercado, de dar confiabilidad a los clientes, de mostrar un equipo en óptimas condiciones, y de dar a conocer las adecuadas formas de manipulación.

- **Manuales de Uso:** La gran mayoría los equipos de alto valor comercial traen los manuales de uso originales, esta condición aumenta las garantías que la empresa les pueda otorgar a los potenciales clientes. Para los clientes que compran equipos de segunda mano, la entrega de manuales de uso, les muestra condiciones en la empresa relacionadas con la seguridad y confiabilidad.

b) Precio.

“Se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etcétera. El precio es un conjunto de percepciones y voluntades a cambios de ciertos beneficios reales o percibidos como tales. Analizar la relación que se da entre el valor y el precio permite identificar la estrategia de precios que a largo plazo puede resultar exitosa para una empresa⁴¹”.

- **Estrategias de precios:** Los precios fijados por la empresa para cada uno de sus equipos tienen como referencia el precio Dólar Americano para las transacciones, y fue fijado por el gerente general de Inversiones San Martín, el Gerente de operaciones y el director de Travemed, siendo este último el que mostró mayor conocimiento de la valorización de cada producto. La fijación de precios fue realizada sin la debida comparación de precios con los equipos nuevos y usados del mercado nacional, ni con los precios de la competencia.

⁴¹ Basado en el texto: <http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

El precio Dólar fijado sólo es un referencial de venta, este valor es transformado a pesos chilenos, por lo que la venta en Chile se realiza bajo esta modalidad. Los precios de los equipos y accesorios fluctúan entre los US 10 a US 5.000 equivalente en pesos chilenos a un rango entre \$5.000 y \$2.500.000.- estos precios son fijados según el precio dólar del momento y según la oferta del potencial cliente, desarrollando así precios máximos y mínimos de venta.

Pese a lo anterior la empresa presenta desventajas en relación a la fijación de precios de venta, debido a que la fijación de los precios está demasiado orientada a los costos de los productos nuevos, los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado, el precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado, el precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

c) Plaza/Distribución

“La Plaza o Distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto o servicio al consumidor, es decir agrega valor a las dimensiones tiempo y lugar⁴²”.

- **Estrategias de distribución:** La empresa posee sistemas de distribución de equipos en la zona para Valparaíso y sus alrededores, además de envíos a Santiago sin costos. Esto

⁴² Basado en texto de http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_%28negocios%29

se presenta como una ventaja a la hora de comercializar los equipos, y es bien recibido por el cliente ya que privilegia la entrega personalizada de los mismos.

Dentro de los métodos de distribución más usados por empresas pequeñas o importadores particulares, se encuentra el envío vía empresas externas de distribución tales como Tur bus, Pullman bus, Chile Express, Correos de Chile, entre otros, con un tiempo aproximado de envío de entre dos días a una semana. La utilización de estos sistemas no aumenta demasiado los costos para la empresa, pero puede llegar a ser mal visto por los clientes, que ven con buenos ojos que la distribución de los equipos sea con personal adecuado, bien manipulado y por vías propias de la empresa.

d) Promoción

“La promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de marketing (comunicación comercial), consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio⁴³”.

- **Estrategia de publicidad y promociones de ventas:** Debido a que la empresa se encuentra recientemente incursionando en esta área, no posee métodos de publicidad y promoción para un potencial cliente específico, es por ello que actualmente la manera más fácil de mostrar sus equipos está ligada a la utilización de medios como Internet,

⁴³ basado en texto http://es.wikipedia.org/wiki/Promoci%C3%B3n_de_ventas

por medio de páginas Web de venta de artículos generales como www.deremate.cl, www.mercadolibre.cl, entre otros. Si bien es cierto ésta es una manera fácil, económica y rápida de dar a conocer los productos que se ofrecen, no representa la manera ideal de lograrlo.

En el caso de las empresas competidoras la utilización de Internet esta ligada a páginas propias, con descripción de la empresa, formas de pago, distribución, equipos, visión y misión, etc., estas páginas propias le permiten posicionarse en la mente del consumidor de manera más clara y proyectar una imagen de confianza, seguridad, responsabilidad.

6.5.2.- Estrategias de publicidad y promoción utilizadas por la competencia.

En Chile actualmente no existe publicidad a través de medios masivos como la televisión para ninguna empresa competidora, pero la radio ha sustituido este medio y permite a las empresas dar a conocer sus productos, ubicación y garantías de manera rápida, constante y a menor costo.

Por otra parte existe un alto número de empresas que optan por contratar servicios de empresas externas que abarquen tanto la publicidad y promoción de sus productos de manera rigurosa, efectiva y logrando los mejores resultados relacionados con llegar al mayor número de potenciales clientes. Estas empresas denominadas agencias de publicidad, utilizan herramientas tales como la radio (Jingles y cuñas de radio), prensa escrita (avisos en diarios), folletería, revistas, logos y letreros (diseño y creatividad),

etcétera, para dar a conocer las características de empresa y posteriormente evaluar los resultados obtenidos. La utilización de una agencia publicitaria, genera costos relacionados con el pago de los servicios prestados, pero permite a la empresa desvincularse del tema, no crear un departamento de promoción o publicidad al interior de la empresa y evitar problemas relacionados con el desconocimiento de los medios y herramientas adecuadas. Una planificación adecuada lleva a seleccionar los medios idóneos para comunicar a los clientes, lo que la empresa desea que ellos perciban.

Debido a la fuerte competencia y a la gran variedad de precios y productos que existe en el mercado de equipos médicos usados se han desarrollados métodos de marketing, publicidad y promoción que van ligados íntegramente con la venta de los productos y el reconocimiento de marca por parte de los clientes. Entre los métodos más usados para fidelizar a los clientes, están los basados en la persuasión, formas de promoción dirigidas específicamente a médicos que establecen lazos de confianza por medio de productos promocionales, desarrollados bajo la premisa de dar a conocer la marca y los equipos de la empresa.

Dentro de los instrumentos promocionales más usados se encuentran:

1. Los productos promocionales pequeños y de poco valor, tales como lápices, llaveros, linternas tipo lápiz, calendarios, tazas o tazones, todos estos con el nombre de la empresa y de los productos que más comercializa actualmente. Existen productos promocionales un poco más valiosos, como estetoscopios, suscripciones a revistas,

juegos de CD, teléfonos celulares, máquinas de fax, radios, cámaras, boletos para eventos culturales, deportivos, gastronómicos, pasajes aéreos, organización o patrocinio de conferencias médicas o la invitación de médicos prestigiosos a eventos en lugares atractivos en los cuáles se presentan conferencistas patrocinados por la compañía. La obtención de este tipo de incentivos va ligada íntegramente con el grado de potencial cliente que la empresa le otorga, y la importancia del mismo.

2. La creación de páginas Web propias constituye una de las más importantes herramientas en el diseño de la estrategia de comercialización, y su función es dar a conocer a los usuarios reales y potenciales la existencia de los equipos, las oportunidades y ventajas que brinda la empresa, además de estimular la demanda.
3. La creación de folletos, cartas de presentación, revistas forman parte del conjunto de herramientas utilizadas por estas empresas, con ellas pretenden llegar personalmente al consumidor final y generar lazos de confianza con los mismos, quien forma parte y cumple una labor fundamental es el vendedor o ejecutivo a cargo de esta área, quien no sólo realiza la función de ventas sino que orienta de manera precisa a los clientes.
4. La utilización de herramientas electrónicas basadas en Internet ha crecido notablemente al punto que las empresas han comenzado a utilizar mecanismos como el marketing viral relacionado con el envío de información de la empresa a través de publicidad en páginas Web relacionadas. El término publicidad viral se refiere a la idea que la gente se pasará y compartirá contenidos divertidos e interesantes. Esta técnica busca generar conocimiento de un producto o servicio. Los anuncios virales

toman a menudo la forma de divertidos video clips o juegos Flash interactivos, imágenes, e incluso textos. La popularidad creciente del marketing viral se debe a la facilidad de ejecución de la campaña, su coste relativamente bajo, (comparado con campañas de correo directo), y una tasa de respuesta alta y elevada.

5. El marketing de permiso también ha adquirido popularidad entre las empresas del rubro. Esta herramienta nace a raíz de los problemas que se han causado por la masificación del Spam (o conocido como correo basura o no deseado) lo que ha obligado el desarrollo de nuevas prácticas que se alza como la base del marketing relacional y consiste en que la empresa invite a sus clientes a inscribirse y autorizar el envío de información sobre los producto tema o empresa. Esta puede ser considerada como una herramienta poderosa de fidelización y promoción que se gestiona mediante una serie de reglas simples entre las que se mencionan la captura de clientes en cuya primera fase se obtiene información de los clientes tales como dirección de correo, de e-mail o los teléfonos fijo o móvil, los que se consiguen a través de formularios, catálogos, en los productos, en la página Web, SMS y otros. La aceptación de las reglas implica ofrecer al cliente la posibilidad de darse de baja y borrar sus datos de forma sencilla. Esto, además de ser un necesario desde el punto de vista legal, redundará en un aumento de confianza de los clientes y en un incremento en el número de registros. Esta herramienta construye una base de datos de clientes, por lo que parte de su costo puede verse como una inversión. El esfuerzo en marketing de permiso debe estar respaldado por un buen servicio de atención a clientes, que atienda eficazmente a éstos a través de cualquier canal para lo cual es

necesario contar con tecnología adecuada usando los medios de comunicación que los clientes utilizan realmente.

6.5.3.- Sugerencias para implementar las estrategias de marketing Mix

1. Se sugiere que la publicidad y promoción sea realizada a través de una campaña pública, basada en un plan de medios combinados, que divulgue y de a conocer al público objetivo, los productos y/o servicios, haciendo énfasis en las características y atributos del producto, calidad, diseño, estilo, protección de envase y embalaje así como información de etiqueta, marca, usos de los equipos y sus beneficios potenciales, los beneficios en el mejoramiento de la imagen y estatus del cliente, beneficios en la reducción de problemas, seguridad, conveniencia, las garantías obtenidas de servicio o producto o por falla de equipos, instalación, entrega, condiciones de pago favorables, y servicio post-venta y mantenimiento.
2. Se sugiere la utilización de medios masivos de publicidad como es el caso de la radio, prensa escrita y revistas, publicidad exterior o vía pública (la fallada de la empresa pintada o con letreros luminosos, los vehículos de distribución con logotipos de la empresa, marca, ubicación y números de contacto), publicidad en puntos de ventas (expositores o vendedores con carteles que se sitúan en el lugar en el que se realizará la venta), publicidad en línea (banners, utilización de blogs, lista de correos electrónicos, foros, newsgroups, etcétera).
3. Se propone crear una nueva línea de productos acorde a la necesidad y preferencia determinada en la investigación de mercado de los clientes, como es el caso de la

importación de equipos nuevos, accesorios y dispositivos médicos, implementación ortopédica y de tratamiento de invalidez, etcétera. La función de esta línea de productos es que a través de la masificación de venta se genere la suficiente expectativa para tener el impacto deseado en el grupo objetivo al cual se quiere llegar. Por su parte, la actual línea de negocios (equipos usados) se transforma en una alternativa de menor precio pero no representa el producto fuerte de la empresa.

4. Potenciar las marcas propias de los equipos médicos de alta tecnología que la empresa importa, mediante campañas publicitarias y promoción que enfatizen en la calidad de los equipos y la trayectoria de la marca en Chile.
5. En relación al envasado y etiquetado de los equipos se sugiere invertir en materiales como cajas de cartón, papel, plástico, etcétera que permita una adecuada presentación, reconocimiento de marca e información relacionada con la ubicación de la empresa.
6. En relación a la entrega de manuales de uso, se sugiere posterior a la implementación de una página Web propia, crear links de contacto con la empresa donde se almacene electrónicamente la información, en la cuál para ingresar se requiere una clave entregada previa compra de algún equipos, sin costo adicional y con ello se logra fidelizar al cliente y agilizar los procesos de entrega de la documentación requerida, evitando costes por impresión y envío.
7. En relación a la fijación de precios se recomienda realizar un análisis de costes que implica costes de importación, distribución, venta y riesgos asumidos; realizar una estimación de la demanda comparando el comportamiento de compra de los clientes

ante distintos precios alternativos para cada uno de los equipos, donde se le otorguen precios de descuento y garantías de compra variadas; analizar la competencia conociendo precios y ofertas y recogiendo la opinión de los clientes potenciales.

8. Con el objetivo de fomentar la compra se sugiere implementar una estrategia de precios que contenga formas de pago en cuotas, pago diferido, pago al contado con descuento, etcétera para lograr fidelizar al los clientes.
9. Con el objetivo de mejorar las formas de atención y brindar mayores garantías se sugiere entregar los equipos a través de medios de distribución propios en la quinta región y sus alrededores, ya que esto se puede transformar en un nexo comercial entre la empresa y los clientes, se deben tener en cuenta para este propósito el seguimiento eficiente y dinámico de la cartera de clientes que tenga la empresa.
10. Se sugiere la utilización de de herramientas de promoción tales como la entrega gratuita y limitada (muestra) de un producto o servicio para su prueba.
11. Se sugiere la utilización de cupones, vales, certificados o tarjetas de socio que puedan ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio o para recibir rebajas o garantías adicionales.
12. Se sugiere la aplicación de beneficios relacionados con reembolsos u oferta de rebajas en los precios de una segunda compra.
13. Se propone la utilización de herramientas de promoción como la entrega de premios, productos gratuitos de valor inferior (como lápices, llaveros, tazones, sticker, afiches, calendarios, CD, etcétera) y además la posibilidad de obtener un segundo producto a precio reducido para los clientes frecuentes.

14. Se sugiere realizar regalos publicitarios como artículos útiles con la marca o logo del anunciante que se entregan gratuitamente a sus clientes, prospectos o público en general, estos tienen por características ser de menor valor comercial que los entregados a los clientes frecuentes (dulces, chocolates, lápices, llaveros).
15. Se sugiere la implementación de concursos internos que entreguen premios a la fidelidad, ya sea en descuentos, especie o condiciones por la compra habitual de los productos o servicios de la empresa.
16. La participación en seminarios, charlas médicas le permiten a la empresa promocionar directamente los productos, por medio de la exposición y demostración de los mismos por ello se sugiere participar activamente en dichas actividades.
17. Se propone a la empresa la utilización de medios de presión en la venta como los descuentos de un producto o servicio, válido por un tiempo.
18. Se sugiere la realización de eventos, ferias y convenciones para promocionar y mostrar productos y servicios y en las que los clientes potenciales sean invitados formalmente a través de tarjetas y donde se les exija su confirmación de asistencia.
19. Se sugiere además no dejar de lado a la fuerza de venta o canal de distribución, vital para el incremento en los ingresos, generando concursos o incentivos internos por número de ventas, responsabilidad y labor eficientemente cumplida.
20. Se sugiere que para resguardar y evitar el olvido de las herramientas de marketing utilizadas, se realice un manual de implementación de métodos de marketing, promoción y publicidad, donde quede constancia del mercado potencial, necesidades de los clientes, productos a ofrecer, los costos, medios de venta, presentación del

producto, prueba del producto, fijación de precios, lanzamientos de líneas nuevas de equipos, seguimiento de los equipos y productos en el mercado, entre otros.

21. Para realizar las funciones de promoción y publicidad de los equipos se sugiere a la gerencia apoyarse en los listados de equipos, inventarios, etcétera, para determinar si se encuentran en buenas condiciones para la venta, las características técnicas, su presentación (envase y embalaje), la marca bajo la cual van a comercializarse, el precio, etcétera.

7.- CUADRO RESUMEN DE INVERSIONES SAN MARTÍN S.A.

Nombre	Inversiones San Martín S.A.
Rubro	Confección de uniformes institucionales e importación de equipamiento médico
Misión	Satisfacer los requerimientos en equipos médicos de alta tecnología de los profesionales del área de la salud, instituciones y particulares otorgando los mayores estándares de calidad, de forma ética y eficiente.
Visión	Convertirse en una empresa líder en el área de equipamiento médico en la región de Valparaíso y con ello posicionarse en el resto del país, satisfaciendo las necesidades de tecnología de sus clientes.
Objetivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Proveer tecnología que satisfaga las necesidades de los clientes. -Entregar el equipamiento, la asistencia práctica y técnica de manera de satisfacer las necesidades en productos y servicios. -Garantizar y soportar el incremento de nuevas solicitudes para las diversas especialidades. -Soportar el incremento de la demanda, a través de la entrega oportuna de los equipos. -Capacitar en el uso de los equipos sin necesidad de modificar substancialmente los presupuestos asignados a estas adquisiciones,

	<p>permitiendo una evolución positiva en el incremento de los servicios prestados.</p> <p>-Asegurar los plazos de entrega de los productos y servicios en forma razonable y eficiente.</p>
<p>Gestión Administrativa, Estrategia y Estructura:</p> <p><i>Gestión administrativa:</i></p>	<p>La gestión administrativa debe estar ligada a los conceptos de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar todas las actividades, el personal y los procedimientos al interior de la empresa, determinando y estableciendo parámetros de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad: Administrar el patrimonio de la Empresa de manera de asegurar su estabilidad y desarrollo. 2. Servicio: Entregar un servicio de excelencia. 3. Iniciativa: Promover un espíritu empresarial, buscando siempre la superación. 4. Compromiso: Cumplir responsable y oportunamente los acuerdos. 5. Lealtad: Actuar de acuerdo a los valores, principios, misión y objetivos con la obligación moral de respetarlos. 6. Respeto: Valorar la individualidad de las personas, respetar su dignidad, reconocer sus méritos y asegurar igualdad de oportunidades, promoviendo la existencia de un buen ambiente de trabajo.

	<p>7. Austeridad: Actuar permanentemente con sencillez y sobriedad.</p> <p>8. Honestidad: Actuar con transparencia, veracidad y franqueza.</p> <p>9. Integridad: Respetar estrictamente y sin excepciones las normas éticas y legales aplicables a las actividades en que se desenvuelve la empresa</p> <p>Estrategia: El posicionamiento debe estar orientado a mostrar claramente a los clientes las características de los productos, las ventajas en relación al precio v/s calidad que entrega, uso y beneficio, la orientación al usuario y el estilo de vida.</p> <p>La implementación de manuales de funcionamiento interno, sistemas de información, control de inventarios, políticas y normas favorece la correcta aplicación de las estrategias.</p> <p>Estructura: Se debe implementar adecuadamente las cadenas de mando, sucesión, definición de responsabilidades y planes de trabajo de cada área de la empresa. Se sugiere a la gerencia aplicar nuevas e innovadoras formas de gestión de mando, que le permitan mayor flexibilidad a todas las áreas de la empresa. A través de reuniones y conversaciones con los trabajadores, la gerencia debe escuchar al personal en el desarrollo de ideas innovadoras, intentar</p>
--	--

	<p>implementarlas adecuadamente o entregar incentivos relacionados para conseguir la mayor participación.</p> <p>Se sugiere a la gerencia delegar autoridad en los encargados de los departamentos y aplicar nuevas tecnologías al interior de la empresa, en la utilización de herramientas innovadoras que consoliden la gestión empresarial.</p>
<p>Herramientas de Marketing</p> <p><i>Publicidad y Promoción:</i></p>	<p>Se sugiere que la publicidad y promoción sea realizada a través de un plan de medios combinados, que divulgue y de a conocer al público objetivo, los productos y/o servicios, haciendo énfasis en las características y atributos, calidad, diseño, estilo, protección de envase y embalaje, marca, beneficios en el mejoramiento de la imagen y estatus del cliente, beneficios en la reducción de problemas, seguridad, conveniencia, garantías, instalación, entrega, condiciones de pago, servicio post-venta y mantenimiento.</p> <p>Se sugiere la utilización de medios masivos de publicidad como es el caso de la radio, prensa escrita y revistas, publicidad exterior o vía pública, publicidad en puntos de ventas, publicidad en línea (correos electrónicos, foros, newsgroups), utilización de herramientas de promoción tales como: entrega gratuita y limitada</p>

	<p>(muestra) de un producto o servicio para su prueba, utilización de cupones, vales, certificados o tarjetas de socio que puedan ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio o para recibir rebajas o garantías adicionales, la aplicación de beneficios relacionados con reembolsos u oferta de rebajas en los precios de una segunda compra, entrega de premios, productos gratuitos de valor inferior (como lápices, llaveros, tazones, sticker, afiches, calendarios, CD, etcétera) con la marca o logo de la empresa.</p> <p>La participación en seminarios, charlas médicas, ferias y convenciones permiten promocionar directamente los productos, por medio de la exposición y demostración de los mismos.</p>
<p>Herramientas de fidelización.</p> <p><i>Servicios de Asesoría de proyecto:</i></p>	<p>Contar con los medios necesarios para desarrollar, en conjunto con los clientes, los estudios de factibilidad técnico/económica, que permitan llevar a cabo la decisión de inversión en tecnología y equipamiento médico en general.</p>
<p><i>Servicio al cliente</i></p>	<p>Mantener la excelencia en el servicio con la creación de un Departamento de Atención a Clientes, responsable de mantener los estándares para optimizar los procesos involucrados en el</p>

	<p>ámbito comercial, tanto de productos como de servicios con el objeto de entregar soluciones rápidas y oportunas a las necesidades de los clientes. El servicio al cliente debe contar con un espacio o link en la página Web que entregue a los clientes la información del portal de proveedores, portal de clientes, y preguntas frecuentes.</p> <p>La creación de un Centro de Servicio, es el medio más directo, ágil y eficiente para dar solución a las necesidades de los usuarios tales como: la realización de cotizaciones, pedidos y procesamiento de órdenes, repuestas rápidas y precisas a solicitudes comerciales y técnicas, asistencia técnica telefónica y más.</p>
<p>Sistemas de Financiamiento:</p>	<p>Implementar formas de financiamiento, créditos a corto, mediano y largo plazo, contratos de arriendo flexible en cuanto a las condiciones y conveniencias para el arrendatario.</p>
<p>Garantías:</p>	<p>Entrega de garantías de mantención preventiva, complementada con buenas instrucciones en el uso y manejo, destacándose dos tipos de mantención: la preventiva (mantención periódica, ejecutada en forma, mensual, trimestral o anual, de acuerdo a la periodicidad indicada por el fabricante o por las condiciones ambientales de operación) y la correctiva (repara las fallas y debe llevarse a cabo en forma inmediata).</p>

<i>Servicio técnico:</i>	<p>Constituye un valor agregado a las inversiones que realiza cada cliente y debe ser implementado de cómo: asistencia técnica en terreno, capacitación de personal en el uso de los equipos y asistencia telefónica.</p> <p>Debe contar con: personal capacitado tanto para el manejo de equipos como en la reparación, estar a disposición las 24 horas del día, ya sea por teléfono o en terreno en todo Chile, ofrecer además, presentaciones técnicas y especificaciones de uso de los productos en los establecimientos de los clientes.</p> <p>Los tiempos de respuestas de los servicios no deben superar los 10 minutos (por teléfono) hasta 24 horas (en terreno), como plazo máximo de atención al cliente en Santiago y Valparaíso y 48 a 72 horas para regiones.</p>
---------------------------------	---

CONCLUSIONES

La práctica en Inversiones San Martín S.A. abarcó diversos temas y permitió obtener una visión amplia sobre las funciones al interior de una empresa. Permitted establecer contactos a nivel profesional con diferentes entidades relacionadas con el equipamiento médico en sus distintas áreas, hospitales, clínicas, entre otros, generando lazos de confianza con los profesionales que allí trabajan y obteniendo de manera clara y precisa la información requerida.

Mediante el análisis, revisión y sugerencias obtenidas por los estudios realizados la gerencia logró abarcar temas como la medición de calidad, la revisión y creación de manuales de procedimientos y funciones, estudios de marketing, etcétera.

El asesoramiento realizado funcionó como una herramienta de diagnóstico, análisis, evaluación y mejoramiento de la gestión, que permitió acceder a un proceso de mejora permanente. Por ello la realización de asesorías a los distintos departamentos ayudó a la gerencia a conocer los sistemas de control implementados y sus posibles adaptaciones a la realidad de la empresa, estableciéndose pautas para realizar procedimientos con participación activa de todos los departamentos.

El análisis de la gestión administrativa permitió que la gerencia identificara los requerimientos, disconformidades e inconvenientes del personal, por ello se estableció un programa para implementar sistemas de atención adecuada a los trabajadores.

La investigación de medios de promoción y publicidad idóneos para la empresa permitió determinar las falencias en relación a potenciar la marca, posicionarse en la mente de los consumidores e intentar llenar el mercado con una imagen de marca y equipos de alta calidad que cumplan con lo que el cliente desea, entre otras, logrando así que la empresa generara interés por aplicar algunas de las herramientas sugeridas.

BIBLIOGRAFÍA

Revisión de libros y guías:

- Curso en CD ROM versión Windows, Curso de Planificación Estratégica, Editorial Océano Multimedia.
- Curso Práctico de Técnicas Comerciales, ediciones Nueva Lente S.A., 2do Fascículo, Pág. 25.
- Chiavenato Adalberto, Administración de Recursos Humanos, publicación Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición 2000, Páginas 2-59; 126- 148; 292- 327.
- Diccionario de marketing Cultural S.A. Págs. 277, 282.
- Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Grupo Editorial Océano, Páginas 1-54; 61-109; 121- 181; 277- 325; 339 – 431.
- Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce, Sí de acuerdo, como negociar sin ceder, Grupo Editorial Norma
- Guías de estudio de Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Manual Pilot sobre Gestión de la Cadena de Suministros, Gestión de Aprovisionamiento, Manual de Almacenes, Gestión de Stocks, Gestión de Pedidos y Distribución, Manual de Consulta Servicio al Cliente.
- Guías de estudio de Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, sobre Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME: Un programa de la ONUDI.

- Hill Charles W., Jones Gareth R., Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, 1996, Páginas 1- 34; 129-288; 320 – 415.
- Johansen Oscar, El Administrador como un Definidor, publicación editorial Gestión, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, Primera Edición Chile 1996.
- Khadem Riaz, Lober Robert, Administración en una Página, Grupo Editorial Norma.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una Perspectiva Global, publicación Editorial Mc Graw Hill, Onceava edición 1998, Páginas 62 – 73; 122-139; 149- 155; 162- 170; 268- 284; 313-325; 379-408; 494- 525.
- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Pág. 7.
- Kotler Philip, El Marketing según Kotler, cómo crear, ganar y dominar mercados, Editorial Paídos, Edición 1999, Pág. 58.
- Kotler Philip, Armstrong Gary, Fundamentos del Marketing, publicación Editorial Prentice Hall, Sexta edición, Págs. 21, 470.
- Kloter Phillip, Cámara Dionisio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall, Pág. 98.
- Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, 13a Edición, Pág. 7.

Revisión de páginas Web:

- Análisis DAFO: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO (Fecha de consulta: Mayo 2007)
- Metodología para el análisis FODA dirección de planeación y organización, Instituto Politécnico Nacional Secretaría Técnica de México.
http://uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf (Fecha de consulta: Mayo 2007)
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter:
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
(Fecha de consulta: Mayo 2007)
- Análisis DOFA y análisis PEST, autor: Alan Chapman
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544> (Fecha de consulta: Mayo 2007)
- www.dremed.com; Catálogo de equipos (Fecha de consulta: Mayo 2007)
- www.biomed.cl ; Catálogo de equipos (Fecha de consulta: Mayo 2007)
- www.equipomedicocentral.com; Equipos médicos (Fecha de consulta: Junio, Julio 2007)
- www.audiomedical.cl; catalogo de equipos, mision, vision, servicios (Fecha de consulta: junio – julio 2007)
- www.medequipserv.com; catalogo de equipos, mision, vision, servicios (Fecha de consulta: junio- julio 2007)
- www.pemed.com; Catálogo de equipos y precios (Fecha de consulta: Julio 2007)

- www.med-mundial.com; Partes y equipamiento médico (Fecha de consulta: Julio 2007)
- www.ciberhabitat.gob.mx; La informática en la Sala de Urgencias (Fecha de consulta: Agosto 2007)
- www.fao.org; Paso1: estudiar el entorno empresarial de los productos y empresas seccionadas.(Fecha de consulta: noviembre – diciembre 2007)
- www.monografias.com; Nuevo sistema administrativo; La competitividad; Auditoria Interna un enfoque sistémico y de mejora continua; análisis administrativo un nueva perspectiva; la gerencia educativa eficaz. (Fecha de consulta: diciembre 2007)
- www.icex.es; Estudios de mercados de equipos médicos (Fecha de consulta: diciembre 2007)
- www.scielo.cl; Revista medica de Chile (Fecha de consulta: diciembre – enero 2007)
- www.prochile.cl; exportación de insumos y equipos médicos (Fecha de consulta: diciembre 2007)
- www.mailxmail.com; curso plan de marketing para empresas (Fecha de consulta: diciembre 2007 – enero 2008)
- www.gestionempresarial.info; Calidad, Gestión de proyectos, RRHH, Gestión de empresas, Marketing (Fecha de consulta: diciembre 2007- enero 2008)
- www.efdeportes.com; Calidad y su gestión (Fecha de consulta: diciembre 2007- enero 2008)

- <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/011903eco-plan-lider.html>
(Fecha de consulta: enero- febrero 2008).
- <http://www.ceal-int.org/boletim/informes/battro-denham.pdf>, “La inteligencia digital y la empresa moderna”, autor Antonio M. Battro y Percival J. Denham Cambridge, MA Octubre 2000. (Fecha de consulta: febrero 2008).
- <http://www.spri-videos.es/spri/video-luigivaldes.htm>, DVD de Luigi Valdés “Reinventarse o morir: el dilema de las empresas.” (Fecha de consulta: febrero 2008).
- <http://www.dpi.cl>
Institución responsable, Departamento de Propiedades Industriales (DPI)
(Fecha de consulta: febrero 2008).
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>
Autor Licenciada Claudia Moreno Administración y Gerencia. . (Fecha de consulta: febrero 2008).
- Cursos de calidad <http://www.aulafacil.com/cursocalidad/Lecc-2.htm> (Fecha de consulta: marzo 2008).
- Preparación de estudios de mercado,
http://www.prochile.cl/servicios/preparacion_estudios.php (Fecha de consulta: marzo 2008).
- Formato para desarrollar estudios de mercados, [es.wikipedia.org/wiki/Estudio de mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado) (Fecha de consulta: marzo 2008).

- <http://www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario.htm>
(Fecha de consulta: abril 2008).
- http://www.sernac.cl/leyes/compendio/DFL/DFL725_Codigo_Sanitario.pdf
(Fecha de consulta: abril 2008).
- <http://www.minsal.cl/> (Fecha de consulta: abril 2008).
- <http://www.conama.cl/rm/568/article-931> (Fecha de consulta: abril 2008).
- <http://www.icnirp.de/documents/emfgdlesp.pdf> (Fecha de consulta: abril 2008).
- <http://www.normas9000.com> (Fecha de consulta: abril 2008).
- <http://www.aduana.cl> (Fecha de consulta: abril 2008).
- http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_m.php
(Fecha de consulta: abril 2008).

ANEXOS

DOCUMENTO 1: DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Gerente general: la empresa está dirigida por su Dueño y Gerente General, Sr. Max Hernández, quién planea, organiza, dirige y controla, todas las actividades dentro y fuera de la misma, mantiene contactos periódicos e informa de la venta de equipos, suministro de piezas faltantes y de la situación de la empresa a su socio el Sr. Roberto Kéller.

Gerente de operaciones: Sr. Claudio Corona Contador, es quién se encuentra a cargo de administrar y gestionar las funciones de los trabajadores en todas las áreas de la empresa, además debe desarrollar planes de acción relacionado con las compras y ventas, planificar los métodos y sistemas de distribución, establecer y mantener vínculos con los clientes y proveedores y desarrollar sistemas adecuados de trato e interacción con los trabajadores para el desarrollo correcto de sus funciones.

Encargado de bodega, mantención y servicio técnico: Sr. José Villouta es quién se encarga de las áreas de bodega, mantención y servicio técnico y es quién reacondiciona, repara o desecha los equipos médicos importados, lleva registros de los equipos y piezas faltantes que posteriormente son ingresados a las bases de datos o inventarios internos. El departamento de servicio técnico cuenta además con un trabajador externo, ingeniero experto, que actúa sólo cuando las necesidades de tiempo, dinero o dificultad de reparación o reacondicionado de los equipos así lo requiere, no se considera un trabajador habitual dentro de la empresa y entrega al encargado de bodega las garantías de que los equipos se encuentran en buenas condiciones.

Ventas: las funciones de ventas están realizadas por Sr. Carlos Mondaca, quién debe generar entrevistas, planificar el orden, horarios, y duración de las mismas, desarrollar estrategias de ventas adecuadas, cartera de clientes, planes de trabajo y guías sectoriales de visitas en terreno, entre otras, que deben ser registradas en la base de datos de la empresa.

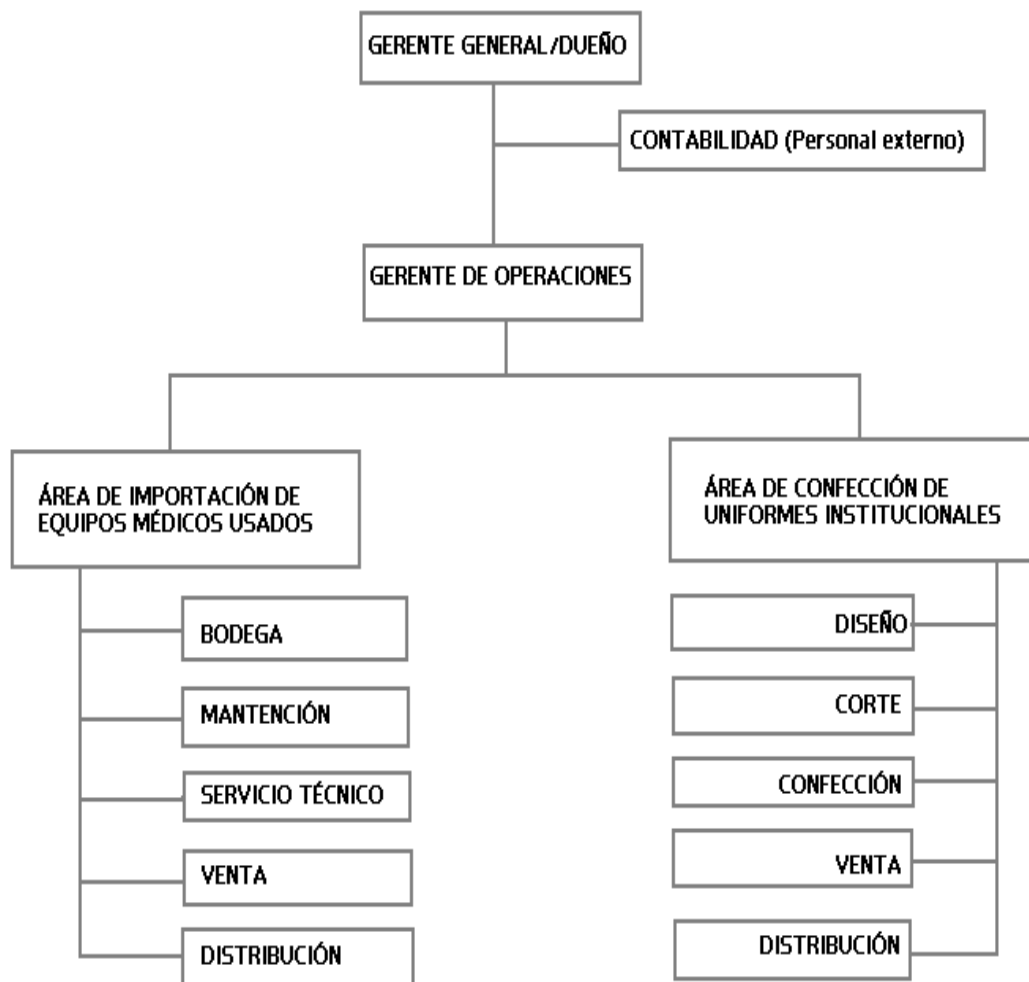
Distribución: no existe personal específico para desarrollar esta función, siendo su dueño o gerente de operaciones quienes habitualmente cumplen este rol y en el cuál son utilizados los vehículos particulares de cada uno, dependiendo de la zona donde se requiera el equipo médico, el tamaño y la fragilidad de los mismos. Además es posible enviarlos vía empresas externas (Tur Bus, Pullman Bus, Chileexpress, etcétera) con carga a la empresa o al cliente según acuerdo previo.

Empleados de planta: estos desarrollan funciones como limpieza, compras, ventas, carga y descarga de equipos etcétera.

Empleados externos: se encargan de funciones de contabilidad, carga y descarga de equipos (transportistas), revisión de piezas y equipos en mal estado, etcétera, mantienen una labor al interior de la empresa esporádica y según los criterios de la gerencia.

Una descripción más detallada de cada uno de los roles, las relaciones y la estructura del sector equipamiento se torna dificultosa, debido a que la empresa no cuenta con un organigrama efectivo. A continuación se muestra el organigrama actual de la empresa realizado por la alumna en practica según lo observado.

ESQUEMA N°1: Organigrama Inversiones San Martín S.A. Área de importaciones de equipos médicos usados / Área de confección de uniformes institucionales.



DOCUMENTO 2: Ley N° 19.497 Introduce Modificaciones al Código Sanitario
D.Oficial 22-03-1997

CÓDIGO SANITARIO

Párrafo I

Artículo 3. Corresponde al Servicio Nacional de Salud, sin perjuicio de las facultades del Ministerio de Salud Pública, atender todas las materias relacionadas con la salud pública y el bienestar higiénico del país, de conformidad con lo dispuesto en el inciso final del N° 14 del artículo 10 de la Constitución Política del Estado, este Código y su Ley Orgánica.

Artículo 101. Los instrumentos, aparatos, dispositivos y otros artículos o elementos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades de seres humanos, así como al reemplazo o modificación de sus anatomías y que no correspondan a las sustancias descritas en los artículos 97, 98 y 99 de este Código, deberán cumplir con las normas y exigencias de calidad que les sean aplicables según su naturaleza, en conformidad con las siguientes disposiciones:

a) Las personas naturales o jurídicas que, a cualquier título, fabriquen, importen, comercialicen o distribuyan tales elementos, deberán realizar el respectivo control y certificación de su calidad en servicios, instituciones, laboratorios o establecimientos con autorización sanitaria expresa, otorgada de conformidad a lo dispuesto en el artículo 7° de este Código.

El reglamento deberá establecer las condiciones de equipamiento y demás recursos de que deberán disponer los establecimientos, así como también la forma en que se solicitará y otorgará esta autorización.

Las entidades cuyas solicitudes sean denegadas o no contestadas dentro del plazo a que se refiere el inciso segundo del artículo 7° de este Código, podrán reclamar, dentro del plazo de quince días hábiles, ante el Ministerio de Salud. El reglamento señalará la forma en que deberá tramitarse este recurso.

b) El Instituto de Salud Pública de Chile, será el organismo encargado de autorizar y fiscalizar a las entidades que realicen el referido control y certificación, debiendo, a falta de organismos privados que desarrollen dichas tareas, ejecutarlas por sí mismo.

c) Los controles y pruebas de calidad que deban efectuarse en virtud de lo dispuesto en las letras anteriores, se sujetarán a las especificaciones técnicas fijadas por las normas oficiales aprobadas y, a falta de éstas, por las que apruebe el Ministerio de Salud, a proposición del mencionado Instituto y sobre la base de la información obtenida en la materia de parte de organismos internacionales o entidades extranjeras especializadas de control.

Las personas naturales o jurídicas cuyos instrumentos, aparatos, dispositivos, artículos o elementos sean rechazados por el control de calidad de una entidad autorizada, podrán reclamar ante el Instituto de Salud Pública de Chile, en el plazo de quince días hábiles, en la forma que señale el reglamento.

d) Por Decreto Supremo fundado del Ministerio de Salud, se hará efectiva la aplicación de las disposiciones de este artículo a las diferentes clases o tipos de instrumentos, aparatos, dispositivos, artículos y elementos de que trata, a proposición del Instituto de Salud Pública de Chile, en la que deberá indicarse las especificaciones técnicas a que se sujetará su control de calidad, aprobadas con arreglo a la letra c) y las entidades que cuentan con autorización oficial para ejecutarlo o la inexistencia de interesados en obtener esta autorización.

e) Será competente para instruir el sumario sanitario y sancionar las infracciones a estas disposiciones el Director del Servicio de Salud en cuyo territorio se cometan.

f) Los elementos que se comercialicen o distribuyan, a cualquier título, sin contar con el certificado de calidad establecido en esta disposición, serán decomisados, sin perjuicio de las demás medidas que pueda adoptar la autoridad sanitaria.

g) Las destinaciones aduaneras de estos elementos se sujetarán a las disposiciones de la ley No. 18.164 y su uso y disposición deberán ser autorizados por el Instituto de Salud Pública de Chile. El costo de las certificaciones será de cargo exclusivo de las personas naturales o jurídicas que las soliciten.

Análisis del texto: Bajo la denominación de “Los instrumentos, aparatos, dispositivos” se incluye una gran diversidad de aparatos médicos, con una única limitante que los mencionados elementos sean utilizados para fines de diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades de seres humanos o al reemplazo o modificación de sus anatomías. Se excluyen de esta definición, y por consiguiente, de los controles y pruebas de calidad, los productos farmacéuticos, alimentos de uso médico y preparados cosméticos a que se refieren los artículos 97,98 y 99 del Código Sanitario.

Conforme lo dispuesto en el artículo 1° del Reglamento de Control de Productos y Alimentos de Uso Médico (el Reglamento), los mencionados elementos “sólo podrán ser fabricados, importados, comercializados o distribuidos en el país si poseen la certificación respectiva por cumplir con las normas y exigencias de calidad que les sean aplicables, según su naturaleza, de acuerdo con el artículo 101 de ese Código y el presente reglamento”.

Consecuente con lo anterior, la certificación relativa a la verificación de conformidad de los productos se otorgará por los establecimientos autorizados por el Instituto de Salud Pública de Chile (el Instituto).

Mediante decretos supremos fundados, dictados a través del Ministerio de Salud, previo informe del Instituto, se hará efectiva progresivamente la aplicación del Reglamento a los distintos dispositivos y elementos médicos regulados por él, en los que deberá especificarse la clase a la que pertenecen y, por ende, los controles regulatorios y requisitos aplicables a su respectiva verificación de conformidad (Artículo 22 del Reglamento).

El Código Sanitario impone diversas sanciones a las personas que comercialicen o distribuyan, a cualquier título, los elementos que no cuenten con el mencionado certificado de calidad, consistentes en el decomiso de estos elementos y la imposición de multas (artículos 101 y 174 del Código Sanitario).

Además para efectos de importación de equipos médicos debe tenerse en cuenta:

1. El “Reglamento de Control de Productos y Elementos de Uso Médico” aprobado por Decreto Supremo N° 825 del Ministerio de Salud, y publicado en el Diario Oficial de 21 de Agosto de 1999.
2. La Ley sobre Protección de los derechos de los Consumidores (LPDC), tiene por objeto normar las relaciones entre los proveedores y los consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable. La Ley N° 19.496, publicada en el Diario Oficial de 7.03.1997, y sus modificaciones introducidas por las Leyes Nos. 19.959, publicada en el Diario Oficial de 27.12.1999; N° 19.761, publicada en el Diario Oficial de 8.11.2001, y N° 19.955, publicada en el Diario Oficial de 14.07.2004, contienen las Normas sobre Protección de los Derechos de Los Consumidores.

DOCUMENTO 3: Mercancías que requieren visaciones, certificaciones o vistos buenos para su importación.

Todas aquellas mercancías, que de acuerdo a la legislación vigente, deban ser sometidas a control previo a su importación por algún organismo del Estado.

A modo de ejemplo se mencionan las siguientes:

MERCANCÍA	ORGANISMO
Productos farmacéuticos o alimenticios de uso médico y/o cosmético	Servicio de Salud
Elementos o materiales fértiles, fisionables o radioactivos, sustancias radioactivas, equipos o instrumentos que generan radiaciones ionizantes	Comisión Chilena de Energía Nuclear (www.cchen.cl)

Fuente: Dirección Nacional de Aduanas

DOCUMENTO 4: Listado de empresas competidoras en la región metropolitana y quinta región.

AIR LIQUIDE CHILE, SA, Avda. Kennedy, 5454, Oficina 1004

Teléfono: (56 2) 465 7600 Fax: (56 2) 465 7640

www.airliquide.cl

dario.mandriaza@airliquide.cl

ALLMEDICA, SA, José Luis Araneda, 86 Ñuñoa- Santiago, Chile

Teléfono: (56 2) 379 1777 Fax: (56 2) 269 2111

www.allmedica.cl

ventas@allmedica.cl

ALTA TECNOLOGÍA MÉDICA, SA, Avda. Eliodoro Yáñez, 2450 Providencia, Santiago

Teléfono: (56 2) 335 1810 Fax: (56 2) 335 1811

www.atm.cl

buzon@atm.cl

ANDOVER ALIANZA MÉDICA, SA, Mariano Sánchez Fontecilla 548-B, Las Condes, Santiago

Teléfono:(56 2) 333 0443 Fax: (56 2) 335 6249

www.andover.cl

contacto@andover.cl

B.BRAUN MEDICAL S.A., Calle Nueva 5335 Conchalí- Santiago Chile

Tel:(56 2) 741 3682 Fax: (56 2) 623 0100

www.bbraun.cl

bbmed@bbraun.cl

BIOMET CHILE, S.A., Pocuro 2255 B Providencia- Santiago Chile

Tel:(56 2) 269 0600 Fax: (56 2) 269 0607

www.biomet.com

CENCOMEX S.A., Avda. Condell 272 Providencia-Santiago Chile

Tel: (56 -2) 750 2800 Fax: (56 -2) 750 2850

www.csm.cl

cencomex@csm.cl

CIENTEC INSTRUMENTOS CIENTIFICOS S.A., Miguel Claro 815 Providencia-Santiago

Chile Tel: (56-2) 235 0085 Fax: (56-2) 235 0302

www.cientecinstrumentos.co.cl cicsa@cientecinstrumentos.co.cl

COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS MÉDICOS BIOSCIENCE CHILE LTDA.
Dr. Manuel Barros Borgoño 384, O.f 23 Providencia-Santiago Chile
Teléfono: (56 2) 445 8963 Fax: (56 2) 445 8910

COMERCIAL KENDALL CHILE, LTDA, Avda. Vitacura 2736, Of. 501 Las Condes-
Santiago
Teléfono: (56 2) 231 3411 Fax: (56 2) 232 5787
www.kendallchile.cl
info@kendallchile.cl

DIPROMED S.A., Av. Matta 649 Santiago Chile
Tel: (56-2) 635 3804 Fax: (56-2) 634 4564
www.dipromed.cl
dpm@entelchile.net

DISTRIBUIDORA MEDICSA, LTDA., Nueva de Lyon 105, Of. 36 Providencia-
Santiago Chile
Tel: (56-2) 334 7340 Fax: (56-2) 252 0375

DRAGER MEDICAL CHILE, LTDA., Alonso de Córdova 5151, Of. 1901 Las Condes-
Santiago Chile
Tel: (56-2) 482 1000 Fax: (56-2) 482 1001
www.dragermedical.cl
info@dragermedical.cl

DROGUERIA HOFMANN S.A.C., Los Gobelinos 2507 Renca- Santiago
Chile Tel: (56-2) 435 6000 Fax: (56-2) 435 6070
www.hofmann.cl
drogueria@hofmann.cl

EQUIMED ELECTRÓNICA LTDA. Rancagua 635 Providencia- Santiago Chile
Tel: (56-2) 341 1102 Fax: (56-2) 269 6711
www.equimed.cl
contacto@equimed.cl

HEMISFERIO SUR S.A. Avda. Francisco Bilbao 2829 Providencia- Santiago Chile
Tel: (56-2) 204 5707 Fax: (56-2) 2045177
www.hemisferiosur.cl
llorenzo@hemisferiosur.cl

HOSER INGENIERÍA, Avda. Las Condes 11400, Of. 43 Santiago, Chile
Tel: (56-2) 371 81 02 Fax: (56-2) 371 8098

HOSPITALIA PRODUCTOS MÉDICOS LTDA., Avda. del Valle 945, Of. 2605
Huechuraba- Santiago Chile
Tel: (56-2) 584 6001 Fax: (56-2) 584 6008
www.hospitalia.cl

INDURA S.A., Camino a Melipilla 7060 Santiago, Chile
Tel: (56-2) 530 3000 Fax: (56-2) 530 3262
www.indura.cl
info@indura.cl

INDUSTRIAL Y COMERCIAL BAXTER DE CHILE LTDA., Avda. México 715
Recoleta- Santiago Chile
Tel: (56-2) 620 2100 Fax: (56-2) 620 2101
www.baxter.cl

INTERNATIONAL CLINICS S.A., Avda. Pedro de Valdivia 1219 Providencia-
Santiago Chile
Tel: (56-2) 472 7200 Fax: (56-2) 472 7296
www.iclinics.cl , info@iclinics.cl

IVENS S.A., Avda. Los Leones 3028 Ñuñoa-Santiago Chile
Tel: (56-2) 204 4005 Fax: (56-2) 209 1314
www.ivals.cl
ivals@ivals.cl

JOHNSON & JOHNSON MEDICAL CHILE (J&J MEDICAL CHILE), Av. Kennedy
5454, Piso 12 Vitacura, Santiago Chile
Tel: (56-2) 350 2400 Fax: (56-2) 350 2410
www.jnjgateway.com

LABORATORIOS FASA S.A., Avda. Vicuña Mackenna 585 Santiago, Chile
Tel: (56-2) 222 1122 Fax: (56-2) 661 9410
www.farmaciasahumada.cl

M. KAPLAN Y CIA LTDA., Marchant Pereira 174 Santiago, Chile
Tel: (56-2) 225 8290 Fax: (56-2) 225 9538
www.kaplan.cl kaplan@kaplan.cl

MEDCOM EQUIPOS MÉDICOS LTDA., Manuel Rodríguez 677, Of. 24 Santiago,
Chile
Tel: (56-2) 671 8813 Fax: (56-2) 671 8813
www.medcom.cl

MEDIPLEX S.A., Julio Prado 1069 Providencia- Santiago Chile
Tel: (56-2) 204 3863 Fax: (56-2) 204 5114
www.mediplex.cl info@mediplex.cl

P.V. EQUIP (PINOCHET VIZCAYA EQUIPOS LTDA.), Los Capitanes 1388
Providencia- Santiago Chile
Tel: (56-2) 341 3300 Fax: (56-2) 274 4786
www.pvequip.cl

PROMEDON CHILE S.A., Alcántara 44, Piso 6 Las Condes- Santiago Chile
Tel: (56-2) 249 7001 Fax: (56-2) 249 7492
www.promedon.cl

REICH S.A. DE COMERCIO EXTERIOR, Rosario Norte 555, Of. 2001 Las Condes-
Santiago Chile
Tel: (56-2) 231 6323 Fax: (56-2) 231 0617
www.reich.cl
info@reich.cl

SALYMED LTDA, Málaga 89, Piso 8 Las Condes- Santiago Chile
Tel: (56-2) 206 3520 Fax: (56-2) 206 3552
www.salymed.cl ssepulveda@salymed.cl

SOCIEDAD COMERCIAL BIOSCOM CHILE, LTDA. Avda. Salvador 710, Piso 4
Providencia- Santiago Chile
Tel: (56-2) 204 3109 Fax: (56-2) 206 3709
www.bioscom.cl
adm@bioscom.cl

SOCIEDAD COMERCIAL MCI LTDA., Luis Thayer Ojeda 157 Providencia- Santiago
Chile Tel: (56-2) 583 0007 Fax: (56-2) 333 7912
www.mci.cl info@mci.cl

SURMEDICAL S.A. Avda. Pedro de Valdivia 3011 Ñuñoa-Santiago Chile
Tel: (56-2) 424 9903 Fax: (56-2) 229 8046
www.surmedical.cl

TÉCNICA DIVISIÓN MÉDICA LTDA (TDM), Avda. Bulnes 120, Of. 84 Santiago,
Chile
Tel: (56-2) 698 0149 Fax: (56-2) 687 4398
www.tdmltda.cl
ventas@tdmltda.cl

TECNIGEN S.A. Avda. Zañartu 1060 Ñuñoa- Santiago Chile
Tel: (56-2) 396 0600 Fax: (56-2) 396 0601
www.tecnigen.cl info@tecnigen.cl

MEDITRON, Quilpué V región
Fono: (32) 247 1315
medictron@gmail.com

EQUIMED Calle la Portada 235 Quilpué - V región
Fono: (32) 256 5447

TABLA 1.1. FORMATO SUGERIDO DE ENCUESTA SOBRE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES

FALLOS EN LA DIRECCIÓN			
Factores	SI	NO	Porcentajes
Incompetencia			
Desconocimiento del sector			
Falta de experiencia directiva			
Experiencia directiva no diversificada			

FALLOS ADMINISTRATIVOS			
Factores	SI	NO	Porcentajes
Negligencia			
Fraude o deslealtad			
Siniestros			
Otras causas			

NOTAS:

TABLA 1.2. FORMATO SUGERIDO DE ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ACTIVIDADES	Evaluación de Desempeño	
	SI	NO
Están clarificadas las líneas maestras prioridades de cada actividad		
El trabajador conoce sus puntos fuertes y débiles		
Es posible acordar compromisos de mejora respecto a la calidad del propio trabajo		
Existen acciones formativas que contribuyan al proceso de mejora		
Existe mejora de la comunicación entre empleado y su supervisor inmediato		
Existe el establecimiento de un compromiso respecto a la mejora de los puntos débiles.		
Existe facilidad en el conocimiento del personal, detectando capacidades, competencias y potencialidades, para tener en cuenta en acciones de gestión de personal por parte de la gerencia		
Existe toma de responsabilidad por parte de los empleados respecto de su rendimiento (relaciones con gerencia)		
Existen mejoras en la cooperación del personal y la línea jerárquica, instalando un clima de diálogo.		
Existen aportes de información para la toma de decisiones al interior de la empresa.		

TABLA 1.3. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA OBTENER INFOMACIÓN DEL PERSONAL

Instrumentos	Objetivo de la información	Puestos de trabajo			Personas		
		Individuos	Grupos	Entorno	Individuos	Grupos	Entorno
ENCUESTA O ENTREVISTA	Análisis y Valoración del trabajo	Análisis de las tareas colectivas	Investigación de mercado	Información propia y ajena	Sondeos de opinión	Sondeos de opinión	
				Entrevista	Investigación del entorno y relaciones laborales	Investigación de mercado	
				Diagnóstico			
				OBSERVACIÓN	Análisis y Observación	Análisis de interacción	Observación del mercado
Diagnóstico							
ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	Interpretación de descripciones	Interpretación de resultados	Interpretación de resultados de investigación	Interpretación de testimonios	Interpretación de estadísticas Contabilidad	Estudio de publicaciones	