

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Análisis de la Estructura Organizacional y Administrativa  
de Grupo Salud Latina S.A.**

**NOMBRE DEL AUTOR**

**Isaac Unger Senerman**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA. ABRIL, 2017**

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	5
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	6
Planteamiento del Problema de la Investigación .....	6
Objetivos de la Investigación .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos .....	7
Justificación de la Investigación .....	7
Antecedentes de la Investigación .....	8
Proyecciones de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	12
Industria de Productos Biomédicos .....	12
Organización y su clasificación.....	14
La empresa como Organización .....	17
Estructura Organizacional .....	19
Elementos de la Estructura Organizacional.....	20
Teorías Organizacionales .....	21
Tipos de Estructura Organizacional .....	24
Estructura Simple.....	24
Estructura Burocrática Funcional .....	24
Estructura Burocrática Maquinal .....	25
Estructura Diversificada.....	25
Diseño Organizacional .....	26
Administración .....	27
Evolución de la Administración .....	28
Estructura Administrativa.....	29
Beneficios de la Estructura Administrativa .....	30
Información de Grupo Salud Latina .....	30

Historia.....	30
Valores .....	31
Misión .....	32
Visión.....	32
Organigrama .....	32
Objetivos de la Empresa .....	34
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
Enfoque de la Investigación .....	35
Diseño de la Investigación.....	35
Muestra de la Investigación.....	36
Unidades de Análisis .....	36
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	37
Proceso para la Recolección de Datos .....	38
Método de Análisis de la Investigación.....	38
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
Unidad de Análisis 1: Estructura Organizacional.....	41
Categoría 1: Malas actitudes laborales .....	42
Categoría 2: Desconocimiento de los pilares de la empresa.....	44
Categoría 3: Perfil del personal.....	45
Categoría 4: Mejor comunicación entre departamentos .....	47
Categoría 5: Trabajo en equipo.....	49
Categoría 6: Buen ambiente de trabajo .....	50
Categoría 7: Conocimiento del organigrama .....	52
Categoría 8: Capacitación interna .....	53
Categoría 9: Beneficios al personal .....	55
Categoría 10: Funciones definidas.....	57
Categoría 11: Antigüedad laboral de los colaboradores .....	59
Unidad de Análisis 2: Estructura Administrativa .....	60

Categoría 1: Ausencia de un programa de mejora continua .....	61
Categoría 2: Falta de promoción.....	63
Categoría 3: Amenazas de la empresa .....	65
Categoría 4: Estudios de mercado.....	67
Categoría 5: Reestructuración del departamento de ventas .....	69
Categoría 6: Alcance de metas.....	71
Categoría 7: Productos más solicitados de las marcas: Medical Action y Dale Medical .....	73
Categoría 8: Conocimiento de las líneas.....	0
Categoría 9: Relación calidad-precio.....	73
Categoría 10: Buen servicio y educación al cliente .....	75
Categoría 11: Innovación.....	78
Categoría 12: SAP.....	80
Categoría 13: Adecuados tiempos de entrega .....	82
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
Conclusiones.....	84
Recomendaciones .....	88
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>98</b>
Apéndice 1 .....	98
Apéndice 2.....	99
Apéndice 3.....	99

**CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla N° 1 .....	22
Tabla N° 2 .....	23
Tabla N° 3 .....	33
Tabla N° 4 .....	40

## RESUMEN EJECUTIVO

La realización de esta tesina tiene como meta analizar el trabajo que lleva a cabo la gerencia de Grupo Salud Latina S.A., empresa que se encarga de ofrecer productos biomédicos a hospitales, clínicas y farmacias ubicadas en territorio costarricense. Las bajas ventas que ha obtenido la compañía en los últimos años es lo que motiva a realizar un estudio de la estructura organizacional y administrativa de dicha organización. Este estudio estuvo basado en una investigación de campo, de tipo descriptiva, en la cual se utilizaron como técnicas de recolección de datos: la observación directa y la encuesta. Como instrumentos se utilizaron diversos cuestionarios, los cuales se aplicaron a diferentes personas que de alguna manera están involucradas con la compañía. A los gerentes de los distintos departamentos de la empresa se les aplicó un cuestionario de 21 preguntas en donde se les consultó acerca de las áreas que manejan, sus colaboradores y sus opiniones sobre temas variados que involucran a la empresa. También se eligieron tres colaboradores al azar y se les aplicó un cuestionario de 10 preguntas acerca el lugar de trabajo en donde laboran, y lo que la empresa les ofrece. Para conocer la opinión de un elemento externo, se entrevistó a dos de los clientes más grandes de Grupo Salud Latina S.A. realizándoles 7 preguntas acerca la calidad, precios y servicio al cliente que ésta les brinda. Los datos recolectados se dividieron en distintas categorías para analizar la respectiva información. Para finalizar se realizaron las conclusiones y recomendaciones, en busca de que Grupo Salud Latina S.A. mejore su gestión administrativa y operativa.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### Planteamiento del Problema de la Investigación

El año 2016 no fue tan exitoso como otros para la empresa Grupo Salud Latina S.A., este decaimiento se refleja en distintas áreas de la compañía que son importantes analizar.

Grupo Salud Latina S.A. maneja un portafolio de productos biomédicos, es una de las empresas reconocidas en el país, tanto por su excelente servicio, como por la calidad de los artículos innovadores que ofrece. La gran mayoría de su mercancía tiene muchos años en el mercado y sus ventas se han mantenido e incluso incrementado; sin embargo, los productos nuevos que se han introducido en los últimos meses, no han representado grandes ventas, lo que genera un impacto negativo en los números que se habían pronosticado para este año.

La junta directiva de dicha empresa hizo un análisis donde se pudo comprobar que, de acuerdo con el reporte financiero realizado, al mes de septiembre del año 2016, último mes del año fiscal, se estaba un 31 % por debajo del presupuesto que se había planteado para el sector de ventas. En años anteriores, Grupo Salud Latina S.A. había presentado un crecimiento entre el 10 % al 15 % cada año. En contraste, este año y a pesar de haber reducido en un 5 % los gastos de la empresa en comparación con el año 2015, las ventas estaban un 13 % por debajo.

Parte de las pérdidas que se ven reflejadas en las ventas, están relacionadas con el sector de ortopedia, que se ha visto afectado por una gran fluctuación en el personal encargado de la línea; lo anterior, ha generado inestabilidad y por tanto, poco movimiento de producto.

El objetivo fundamental de esta investigación es evaluar dos de las principales áreas de Grupo Salud Latina S.A. al año 2016. Específicamente se estudiará la estructura administrativa, así como la organizacional, con el fin de analizar las distintas situaciones mencionadas anteriormente.

¿Cómo se desarrolla la estructura administrativa y organizacional de la empresa Grupo Salud Latina S.A.?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

- Evaluar tanto la estructura administrativa como la organizacional de la empresa costarricense Grupo Salud Latina S.A., al año 2016.

### **Objetivos específicos**

- Estudiar la estructura administrativa de Grupo Salud Latina S.A. al año 2016.
- Analizar la estructura organizacional de Grupo Salud Latina S.A. al año 2016.
- Analizar el mercado con la competencia y clientes externos de la empresa.

## **Justificación de la Investigación**

En toda empresa, tanto la parte estratégica, como la operativa, deben ir de la mano con el área administrativa para crear un ambiente favorable. No basta contar con instalaciones lujosas, con la última tecnología y con el personal más capacitado, si su estructura administrativa y organizacional no funcionan de manera correcta. Deficiencias en dichas estructuras pueden traer consecuencias negativas para la empresa, que pueden a la vez generar pérdidas e inestabilidad.

El objetivo primordial será entonces, conocer a fondo la situación actual en la que se encuentra la empresa y descubrir las principales razones sobre la baja en las ventas del año 2016, e intentar responder cuestionamientos que hasta el momento no se han logrado contestar.

Es importante mencionar que para la presente investigación se realizará la aplicación de teorías existentes con respecto a la estructura organizacional y administrativa de las organizaciones. Esto aportará valor teórico al documento.

Se calcula que el tiempo necesario para realizar la investigación completa podría ser de tres meses. El tiempo anterior permitirá la recolección de información necesaria dentro de la empresa, para luego analizarla en todos los aspectos. Finalmente, se espera poder ayudar a la

empresa realizando las respectivas recomendaciones o soluciones a los posibles problemas encontrados.

Para la elaboración de esta tesina se tiene amplio acceso a variada información con la que cuenta la empresa, como informes financieros, información del área de recursos humanos, datos de las ventas en cada una de las especialidades médicas, entre otros. Además de documentos y archivos, se cuenta con el apoyo del personal y específicamente de los gerentes para realizar cualquier consulta sobre los temas por analizar. También, se tiene el respaldo por parte de dos clientes cruciales de Grupo Salud Latina S.A., a los cuales se les estará entrevistando.

La presente investigación se realiza para conocer a qué se deben los problemas que ha presentado Grupo Salud Latina S.A. en los últimos años. Con el análisis de la estructura organizacional y administrativa de la organización, se pretende entender cuáles han sido los principales elementos de los distintos departamentos de la compañía y por qué estos han afectado a las ventas de esta. Dicho análisis permitirá realizar las recomendaciones pertinentes en busca de mejora y que la compañía retome su camino al éxito que la ha caracterizado en el pasado.

### **Antecedentes de la Investigación**

La historia de la estructura organizacional se puede utilizar para entender partes significativas del mundo de la empresa. Las organizaciones forman parte de la vida de las personas y las realidades sociales en las cuales viven. Desde gobiernos a organizaciones empresariales, este tipo de estructura a través del tiempo han impactado las actividades de los seres humanos.

En cuanto a estructura administrativa, desde hace muchos años se sabe que la administración es la principal forma de administrar recursos financieros por la cual las empresas generan utilidades y de esta manera puedan mantenerse en un mercado determinado. Con el pasar de los años, se ha entendido que para el buen funcionamiento de una organización debe existir más que eso y que debe haber una forma de separar cada departamento administrativo para que tengan más claras las tareas y actividades que se realizan. Debido a lo anterior es que nació el término: "estructura organizacional."

Hoy la estructura, tanto organizacional, como la administrativa se han vuelto esenciales para la satisfacción de los clientes de una empresa y que esta no fracase en la búsqueda de sus objetivos. Según Malcolm MacDonald y Diana Woodburn (2007) : “Las compañías necesitan una estructura organizacional clara, especialmente cuando llegan a ser grandes y más complejas, pero la estructura se debería usar de una manera positiva para llevar a cabo la estrategia de la compañía, no para malograrla.” (p.313)

Gina Blanca y Alexandra Cortez, para su proyecto de graduación elaboraron una investigación en la Universidad Estatal de Milagro (Guayaquil, Ecuador) con el siguiente tema: “Diseño de una estructura administrativa y operativa para la lubricadora “AMC”, en el barrio del periodista año 2012.” El principal objetivo de dicho trabajo fue “analizar cómo incide la desorganización operativa y estructural, en la rentabilidad de la lubricadora “AMC”. La conclusión a la que llegaron las estudiantes fue que la forma en que la empresa llevaba las actividades administrativas y operativas, estaban afectando la rentabilidad del negocio, principalmente por temas como: la falta de planificación en los departamentos, la falta de programas de capacitación para el personal o incluso el no conocer la importancia que tenía su imagen en el mercado.

Juan Prieto, José Barrios y Alexis Moro, de Carabobo, Venezuela, para su trabajo especial de grado en la Universidad de Carabobo realizaron un análisis profundo de una empresa de dicha ciudad. El tema del proyecto fue: “Análisis estratégico de la gestión administrativa y operativa de la empresa PDVSA Gas Comunal S.A.”. Como lo dice el título de la investigación, el objetivo general de esta era realizar un análisis de la gestión administrativa y operativa de la empresa. Las principales conclusiones fueron que la empresa contaba con una mala planificación en las rutas de distribución de producto, además de no contar con un plan de mantenimiento preventivo. También, se concluye que hace falta en la empresa un sistema informático para uso del personal.

Thomas Mora, elaboró para su tesis realizada en la Universidad Estatal a Distancia (San José, Costa Rica) una investigación con el siguiente tema: “Análisis de las actividades de control operativo y administración de la bóveda central del Banco IMPROSA S.A.”. Su objetivo principal fue: analizar las debilidades de control encontradas en la administración y control de la

bóveda central. Además de analizar las políticas y procedimientos para solucionar dichos problemas. El estudiante concluyó que la administración ha demostrado un interés por mejorar la gestión de control, sin embargo, la empresa muestra problemas en cuanto al mantenimiento de los sistemas y seguridad de documentos importantes, señalando que al personal le hace falta "cultura preventiva."

Hannia Barrantes de la provincia de Puntarenas en el año 2006 realizó como trabajo final de graduación un proyecto de investigación en la Universidad Estatal a Distancia (Sede Orotina, Puntarenas, Costa Rica) con el tema: "Evaluación de la gestión y estructura administrativa y funcional de la sede de Orotina del Centro de Formación Profesional de Puntarenas." Según indica ella en su informe, el objetivo principal fue: "Administrar eficientemente la sede del Instituto Nacional de Aprendizaje en la ciudad de Orotina." La principal conclusión a la que se llegó, fue que la sucursal de Orotina logró solucionar un problema, ya que la provincia de Puntarenas estaba limitada a la cantidad de aulas y talleres, las cuales no eran suficientes para la población proyectada, a pesar de eso se concluye que el presupuesto no es el proporcional a la adecuada toma de decisiones por parte de los encargados.

Federico Quesada y José Barber de San José, en el año 2013 hicieron una investigación en la Universidad Nacional de Costa Rica, titulada: "Una empresa Born Global de consultoría en Costa Rica: Estructura Organizativa, Lateral y Centralizada". Como objetivo principal se estableció: "determinar el comportamiento organizativo interno de empresas de internacionalización acelerada." Dicha investigación tuvo como conclusión que Sanigest Internacional sí era una empresa de internacionalización acelerada. Además, concluyeron que a pesar de haber iniciado como una sociedad, terminó como una empresa de propiedad individual y que era altamente flexible para entrar en diferentes mercados y cambiar su estructura y así atender estas nuevas oportunidades.

### **Proyecciones de la Investigación**

La primera proyección para el presente estudio es realizar un análisis de la estructura administrativa de Grupo Salud Latina S.A. El analizar estos temas servirá para detectar más a

fondo las fortalezas y debilidades que tiene la organización, y reconocer los problemas que limitan su desarrollo, en el día a día de sus operaciones.

La segunda proyección establecida es la realización de un análisis de la estructura organizacional de la empresa, con el objetivo de analizar a fondo los diferentes departamentos, la función del personal en cada uno de sus puestos, y la injerencia de los gerentes sobre sus áreas de acción, lo anterior tomando como referencia el organigrama de la empresa y la evaluación de los diferentes niveles jerárquicos dentro de esta.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **Industria de Productos Biomédicos**

Antes de iniciar, este capítulo, hay que mencionar al lector que los productos biomédicos en general son cualquier dispositivo, material o equipo diseñado y fabricado con el propósito de asistir al servicio de la salud.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS),

En los últimos siglos, la salud de las personas ha mejorado gracias a diversos descubrimientos y novedades como las del sector de los dispositivos médicos, en el cual, se han producido avances extraordinarios. La tecnología médica moderna (la aplicación de los dispositivos médicos), originada en la primera mitad del siglo XIX, experimentó su avance más intenso en los últimos 50 años. En poco tiempo, los dispositivos médicos se han convertido en parte fundamental de la atención de salud y un componente vital de las numerosas actividades que realizan los proveedores de atención sanitaria en su labor para diagnosticar y tratar a personas con afecciones médicas, y para aliviar los problemas de las personas con discapacidades funcionales (2012, p.1).

En Costa Rica, el Ministerio de Salud es el encargado de la legislación sobre equipo y material biomédico basándose en la Ley N° 5395. Ley General de Salud, el decreto N° 34482-S. Reglamento para el registro, clasificación, importación y control de equipo y material biomédico; el decreto 32780-S. donde se fijan tasas para efectos de trámite, registro y apoyo a las funciones de inspección, vigilancia y control de equipo y material biomédico (EMB) y; el procedimiento para la determinación de equivalencia de los sistemas de registros sanitario de EMB, todos pueden ser encontrados en la página web del Ministerio de Salud.

Si actualmente se realiza una búsqueda en la web sobre empresas que ofrecen productos biomédicos en Costa Rica, se encontrarán una gran lista de nombres, por lo que se podría decir que este país se ha destacado por ser un sitio ideal para el desarrollo de las empresas que ofrecen

productos biomédicos. CentralAmericaData (empresa líder en investigación de mercados e información de negocios en la región centroamericana) en su publicación del 24 de enero del 2017, llamada Costa Rica: Crece el negocio de dispositivos médicos, afirma que “en el año 2016 la exportación de bienes de estética, dentales, cardiovasculares, de endoscopía y otros generó ingresos en Costa Rica por \$2.556 millones, equivalente al 26 % del total exportado por el país”. Un informe solicitado a la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde), agencia encargada de la atracción de Inversión Extranjera al país, indicó que “Costa Rica tiene alrededor de 70 empresas de productos biomédicos establecidas aquí. Ese número de compañías emplea ya a 21.436 personas y solo el año pasado se crearon 2.776 empleos nuevos”.

En octubre de 2016, Costa Rica fue sede de la tercera edición del foro latinoamericano más grande en el campo de las Ciencias de la Vida: Life Sciences Forum Costa Rica 2016, evento organizado por la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). En el foro se expuso las potencialidades de Costa Rica como uno de los sectores estratégicos con mayor posicionamiento de los últimos años. Se abarcó temas como: Innovación en dispositivos, impresión 3D y el futuro de la manufactura médica, materiales innovadores en dispositivos médicos, oportunidades para investigaciones clínicas en Latinoamérica y el futuro del sector de ciencias de la vida, entre otros temas, desarrollados por conferencistas internacionales y especialistas de prestigiosas universidades de Europa, Estados Unidos así como representantes de las principales empresas del sector de ciencias de la vida a escala mundial. (CentralAmericaData, 14 de setiembre del 2016).

Costa Rica es uno de los países que más invierten en salud en relación con el porcentaje del PIB, señala la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OCDE), en su informe Health at Glance 2015. En total, asigna un 9,9 % del total del PIB para invertir en salud, lo que lo ubica en la posición 12 entre 45 naciones. Es el país latinoamericano que más invierte en salud en proporción con sus ingresos, lo anterior significa que el gobierno es la principal fuente de compra de medicamentos y de productos biomédicos del país; sin embargo, las listas de espera en hospitales públicos son uno de los principales desafíos de su sistema de salud público, es por esta razón, que muchas personas acuden al mercado privado para su atención médica.

Según el reportaje del Periódico El Financiero, realizado por Vindas (2013, p.7), “las principales clínicas en el sector privado son la Clínica Católica, Clínica Bíblica, el Hospital Cima San José, Clínica Unibe, el Hospital Metropolitano y el Hospital Universal. El aumento de los seguros privados, extranjeros y nacionales, como el caso del Instituto Nacional de Seguros (INS), han permitido mayor acceso de la población a la medicina privada”.

Los especialistas en la industria de productos biomédicos explican que el país tiene mucha capacidad para avanzar, sin embargo, aún falta mucho para poder competir con los países de tercer mundo. Gary Gereffi, Director del Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad, de la universidad de Duke, menciona en la exposición de la Participación de Costa Rica en cadenas globales de valor, que Costa Rica es de los mejores en estándares a nivel mundial, por eso se ha convertido en el segundo exportador más grande de dispositivos médicos en América Latina, pero debe invertir en capacitar aún más su fuerza laboral para este tipo de mercado.

### **Organización y su clasificación**

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos. Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, para Seltzer y Repetto (2013) las organizaciones son

un conjunto de personas reunidas con la expectativa de lograr algún objetivo que les es común. Es eficaz si se concentra en una única labor, se crea de manera consciente y deliberada y se estructura en función de metas y objetivos que dan sentido a su funcionamiento. Para que una organización pueda cumplir el cometido que se propuso, es necesario que existan sistemas de actividades, caracterizados por una coordinación consciente y razonable, y que el mismo cree expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización. (p.10)

Chiavenato (2007, pp. 160-172) se refiere a los diferentes tipos de organizaciones de la siguiente manera:

1. **Organizaciones Según su Formalidad:** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

**1.1 Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados, de ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del grupo de colaboradores.

- **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

**1.2 Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Según Hitt, Black y Porter (2006, p.234), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

**2 Organizaciones según su grado de centralización:** Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

**2.1 Organizaciones centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

**2.2 Organizaciones descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

**3 Organizaciones Según Sus Fines:** Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

**3.1 Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

**3.2 Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), son ejemplos de este tipo de organizaciones. (Ferrel, et.al.2007, pp.251-252)

## **La empresa como Organización**

Anteriormente se definió el concepto de organización según Seltzer y Repetto (2013) como un conjunto de personas reunidas con la expectativa de lograr algún objetivo que les es común. Es eficaz si se concentra en una única labor, se crea de manera consciente y deliberada y se estructura en función de metas y objetivos que dan sentido a su funcionamiento. Para que una organización pueda cumplir el cometido que se propuso, es necesario que existan sistemas de actividades, caracterizados por una coordinación consciente y razonable, y que el mismo cree expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización. (p.10).

Romero (2007) define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela. Es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado" (p.9)

Cualquier actividad desarrollada en común precisa de una organización. A partir de este momento, al hablar de empresa se debe pensar en una organización empresarial, que gira en torno a una estructura que le permite cumplir sus objetivos o metas por alcanzar.

Henry Fayol, citado por Vélez (2012), destaca que toda empresa debe de cumplir con seis funciones básicas:

1. Funciones técnicas: aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
2. Funciones comerciales: la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
3. Funciones financieras: es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
4. Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, entre otros.
5. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción (p.10).

Los seis bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. Vélez menciona: "A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar" (2012, p.10).

## **Estructura Organizacional**

Según Hernández y Rodríguez (2002), la estructura es el “ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas. Es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución” (p.67).

Robbins y Coulter (2005) define la estructura organizacional como: "la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización." (p.234)

La estructura es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Es decir, que la estructura de la organización es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades y sus relaciones de interdependencia. La estructura formal de la organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades y la manera en que se desarrollan las actividades.

Se puede decir que la estructura es la forma de organización de una empresa, es darle todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos propuestos, por ejemplo, políticas, estrategias, procedimientos y normas y las distintas unidades que la conforman.

Hay una gran cantidad de elementos que diferencian a las empresas grandes de las pequeñas, uno de estos es la estructura organizacional con la que se cuenta. Una estructura organizacional correcta es necesaria para que las responsabilidades dentro de una empresa estén bien definidas para los integrantes que la conforman. Con la estructura, cada colaborador cuenta con una clara descripción de sus funciones, además de su posición dentro del organigrama. Dicho esto, la gerencia puede utilizarlo para identificar problemas en el área de recursos humanos, así como darse cuenta si es necesario contar con más personal dentro de la empresa.

## Elementos de la Estructura Organizacional

Los elementos que integran una estructura organizacional son muy importantes para una empresa, ya que fijarán la forma en que cada departamento llevará a cabo sus tareas, además de poder brindar indicaciones claras a los individuos que la conforman. Estos elementos demuestran la importancia que tiene el establecer una estructura organizacional correcta desde la creación de la empresa. Su correcta elección es muy importante si se quiere el mayor de los éxitos.

Según Mintzberg (2012, pp.49-60): “una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.” Además, señala que existen seis elementos que constituyen una estructura organizacional:

1. **Ápice estratégico:** cuenta con la responsabilidad general toda la empresa. Aquí se encuentra lo que se conoce como la alta dirección empresarial, por lo que su tarea principal es velar porque todo funcione apropiadamente y que se cumplan los objetivos. Este componente de la estructura organizacional tiene como tarea estudiar los recursos internos e identificar alternativas de actuación en caso de haber algún problema.
2. **Línea Media:** incluye desde los directivos de cada departamento hasta los funcionarios que tienen a su cargo colaboradores del núcleo de operaciones. Tiene como objetivo servir de enlace entre la alta dirección y dicho núcleo. Este elemento se convierte en una obligación para las empresas cuando crecen.
3. **Núcleo de Operaciones:** se refiere a aquellas labores que se relacionan con la producción de bienes y servicios. Tiene como objetivo principal dar apoyo directo a las funciones de ventas de la empresa. Este elemento se considera el centro de toda organización, ya que en ella se realiza las operaciones básicas. Es importante que el núcleo de operaciones funcione sin problemas.
4. **Staff de Apoyo:** este componente es un conjunto de unidades especializadas que no se relacionan e involucran con la producción de bienes y servicios. Su función principal es

dar soporte a la empresa y a sus individuos por medio de servicios especiales, como lo son seguridad, limpieza o alimentos.

5. **Tecno-estructura:** es considerada una división compuesta por analistas que no son directivos de la empresa y además no son parte del flujo de trabajo de esta. No participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican. Su objetivo principal es analizar los posibles cambios que se puedan realizar en la empresa.

## Teorías Organizacionales

Las teorías organizacionales son aquellas que estudian las estructuras organizacionales y su diseño. Estas han hecho un valioso aporte a la administración, ya que han estudiado a las empresas como un todo, tomando en cuenta su organización formal y las relaciones interpersonales que hay dentro de esta. Además, le han dado un valor importante al comportamiento individual de los colaboradores y por lo tanto ha analizado como estos afectan a la parte grupal de la organización.

Según Richard Daft (2007) realiza la siguiente aseveración:

La Teoría Organizacional no es un conjunto de datos sino una forma de concebir a las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar a las organizaciones con más precisión y mayor profundidad de lo que cualquier otra persona podría hacerlo. La forma de ver, hacer y pensar en las organizaciones está basada en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional.  
(p. 23)

Distintas tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo de las organizaciones han sido postuladas a través de los años. Estas tendencias han incurrido en el desarrollo de la actividad organizacional y en el diseño organizacional. Ninguna de estas teorías es excluyente de las otras, de hecho, lo buscado por los autores (como Daft, Dávila, Kliskberg, u otros observados en la tabla N° 1), es que se apoyen entre ellas, para mejorar la administración de las organizaciones. A continuación, se muestran dos cuadros comparativos entre las principales teorías organizacionales:

Tabla N° 1:  
*Teorías clásicas*

Nombre	Referentes	Postulado dice que la mejor forma de organización es la que:
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus colaboradores y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Rosenzweig	coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	permite que los colaboradores de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

Fuente: Rivas, L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32

Tabla N° 2: <i>Teorías modernas</i>		
Nombre	Referentes	Postulado dice que la mejor forma de organización es la que:
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocrítica organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: Rivas, L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32

## **Tipos de Estructura Organizacional**

La elección de una buena estructura organizacional es trascendental para que una empresa tenga éxito. Para elegir una estructura organizacional apropiada es preciso entender que toda empresa es diferente, y por lo tanto debe considerar la más apropiada para cumplir los objetivos y satisfacer las necesidades.

Según Henry Mintzberg (2012), autor y profesor de negocios internacionalmente reconocido, comenta que existen los siguientes cinco tipos de estructuras organizacionales:

### **Estructura Simple**

Este modelo es propio de empresas pequeñas o nuevas que están tratando de ingresar en el mercado y por lo tanto necesitan gran eficacia y flexibilidad, además de tener la capacidad de adaptarse a las exigencias del entorno. También este tipo de estructura es característica de entidades que son grandes, pero que están atravesando alguna época de crisis. En este caso sólo hay un nivel de jerarquía y los sistemas de planificación y control están poco desarrollados. La coordinación se lleva a cabo mediante la supervisión directa con una cantidad mínima de personal.

### **Estructura Burocrática Funcional**

Este tipo de estructura es considerada como una opción mejorada de la Estructura Simple. Se utiliza cuando la empresa muestra un crecimiento o cuando se busca mejores resultados con un nuevo diseño. Pretende utilizar las cualidades más importantes de los individuos de la organización, como su conocimiento y experiencia. Este modelo es el indicado para empresas que se mantienen estables, con tecnologías tradicionales y donde la gerencia generalmente tiene un enfoque de descentralización. En este tipo de estructura a diferencia del anterior, hay más de un nivel jerárquico.

### **Estructura Burocrática Maquinal**

La burocracia maquinal es una forma de organización de la empresa característica de las organizaciones en las que los trabajadores realizan tareas sencillas, repetitivas y normalizadas. Se puede encontrar en organizaciones en donde hay un núcleo de operaciones tradicional, dando lugar a métodos de trabajo altamente rutinarios y ordenados. Es usual encontrar este tipo de estructura en las empresas de servicios públicos o empresas en donde la competencia es baja. Se puede observar en empresas antiguas, con tecnologías viejas y obsoletas, además, pueden encontrarse muchos niveles jerárquicos.

### **Estructura Diversificada**

En este tipo de estructura se concentran varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo, es por medio del tipo de producto, área geográfica, mercado o función que se realiza esta división. Existe un *staff* de asesoramiento a la alta dirección y una pequeña tecno estructura. Es importante mencionar que este modelo es propio de empresas grandes, de servicios e industriales. Que buscan afrontar tanto al progreso y transformación de sus actividades como a ambientes complicados.

### **Estructura Innovadora**

Este modelo se caracteriza por ser fácil, orgánico y selectivamente descentralizado. Es el estándar típico de organizaciones nuevas, pero que también están conformadas por expertos en tecnologías avanzadas y que ofrecen servicios a otras compañías. Dicho lo anterior, se conoce este tipo de estructura en empresas de publicidad, proyectos e ingeniería. Es una estructura que presenta amplia flexibilidad a la hora de formar los grupos de trabajo, por lo que si hay alta demanda, se forman más grupos y si hay baja demanda se disminuyen. Su contexto muestra un entorno complejo que incluye alta tecnología para llevar a cabo proyectos de gran tamaño.

## **Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un proceso en el cual los encargados de una empresa deciden todo lo correspondiente sobre la estructura organizacional más conveniente a utilizar; se define según la estrategia de la empresa y el entorno en que los miembros se encuentran. Toda empresa enfrenta cambios en sus estrategias y ambientes, es por eso que el diseño organizacional es un proceso continuo en la trayectoria de la organización.

Hay muchos parámetros por tomar en cuenta a la hora de diseñar una estructura organizacional. No importa si se está hablando de una empresa nueva o de una que está en proceso de reestructuración, es importante que los colaboradores de la organización tengan claro cuáles son los elementos necesarios para realizar este diseño. Mintzberg (2005 pp. 375-381) establece que las siguientes nueve medidas son indispensables para el diseño organizativo:

1. Especialización del trabajo: hace mención al número de trabajos que se deben ejecutarse en un puesto o en una función de la empresa. Además, evalúa el control que el colaborador tenga estas funciones.
2. Formalización del comportamiento: reside en la estandarización de los puestos de trabajo de la empresa, imponiendo manuales y normas dentro de esta.
3. Capacitación: busca capacitar e instruir al colaborador con las indicaciones necesarias, para que junto a los conocimientos que tengan estos, puedan desempeñarse correctamente.
4. Adoctrinamiento: proceso de instrucción al colaborador para que este conozca la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.
5. Agrupación de unidades: tiene como objetivo fortalecer el sistema de jerarquías de la empresa. Al realizar una agrupación de puestos de carácter similar, se está favoreciendo la coordinación, ya que al agruparlos se concentran más en la coordinación interna.
6. Tamaño de la unidad: consiste en plantear la cantidad de personas que deben formar parte de cada una de las unidades de la empresa. Tiene como función dar a conocer cuántos colaboradores tendrá cada directivo.

7. Sistemas de planeación y control: tiene como objetivo estandarizar los resultados de la empresa, por lo que reside en establecer las acciones que deberán emprenderse dentro de esta y qué sistemas de control y evaluación se utilizará para evaluar el desempeño de los colaboradores.
8. Dispositivos de enlace: consiste en implantar modelos convenientes para estimular la adaptación entre los diferentes departamentos de la empresa y los individuos que la conforman.
9. Descentralización: consistente en el reparto de poder entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Su objetivo es que este no sólo esté a cargo de una persona, sino que se sitúe en diversos lugares importantes de la empresa y que los altos mando sean los únicos encargados del control absoluto.

## **Administración**

Etimológicamente, la palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *con ministratio*; esta última proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación (subordinación u obediencia), y “significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Reyes, P. A, 2003, p.2). De lo anterior se puede destacar que en la empresa en estudio, se practica la administración, a través de los guías y directivos y cada colaborador que presta sus servicios.

Hernández y Rodríguez (2006), hace su aporte en la definición de administración, indicando lo siguiente:

La administración es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posible para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos. ...Se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado (pp.3-4).

El objeto de estudio de la administración son las empresas y cada empresa tiene objetivos por alcanzar; Grupo Salud Latina, la empresa en estudio, también tiene definidos los objetivos y la misión por cumplir. La administración busca el logro de esos objetivos a través de los colaboradores, mediante técnicas y actividades previamente planeadas.

## **Evolución de la Administración**

Existen problemas y dudas acerca del origen de la administración. Distintos historiadores explican que el arte de administrar inicia desde los comerciantes sumerios o a los procesos organizativos de la iglesia antigua. Además, explican que también los egipcios antiguos realizaban administración con todo lo correspondiente a la construcción de sus pirámides.

Distintos descubrimientos como la amplificación de los números árabes, así como la creación de la contabilidad de partida doble en el año 1494, posibilitaron métodos para que el ser humano pudiera planificar y controlar dentro de las organizaciones. De esta manera se cree que la administración se convirtió es una herramienta formal en las civilizaciones más grandes del mundo.

En el Siglo XIX se dan a conocer las primeras publicaciones que explicaban el tema de la administración de manera científica. En el presente siglo se empieza a conocer la administración como una disciplina moderna. Distintos economistas clásicos, como Adam Smith y John Stuart Mill, postularon sus teorías acerca de la asignación de riquezas, la producción de bienes y la fijación de costos. Otros autores desarrollaron importantes herramientas técnicas de administración como la estandarización, métodos de control de calidad y la contabilidad analítica.

En 1881 se ofrece el primer curso de administración, otorgado por para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton, fundador de la primera escuela de negocios en los Estados Unidos, ofreció el primer curso de nivel terciario sobre administración. Durante el siglo XX la administración se fue aplicando a otras áreas del mundo como la ingeniería.

En el inicio del siglo XXI, la sociedad se encuentra en una nueva etapa de transición del desarrollo industrial diferente al del siglo pasado, lo cual requiere exigencias donde el conocimiento y la información sean el motor de los avances científicos y tecnológicos que necesitan de una base fundamental para la adopción global de dicho orden. Los últimos avances tecnológicos y científicos, las aceleradas formas de producción, las exigencias de competitividad, las dinámicas formas de transacciones comerciales de bienes y servicios y la calidad en los mercados que actualmente se experimentan en estas últimas décadas influyen directamente en la forma de administrar las organizaciones.

### **Estructura Administrativa**

La estructura administrativa es aquella que permite a las organizaciones encaminar sus actividades hacia un objetivo y una meta. Es dirigida por los altos jerarcas de la empresa y luego es enviada por los canales de la estructura organizacional. La estructura administrativa es de gran relevancia, para tantas organizaciones grandes y pequeñas. Su estudio compone un aspecto esencial en cualquier empresa, no solo por lo que simboliza para la estructura organizacional interna, sino también por lo que le permite conocer sobre su entorno.

Según el Manual Común de Mercancías y Viajeros (2007, p.202) la esencia de la formulación de una estructura administrativa consiste en que “unida esta al proceso de planificación estratégica son la clave para el correcto desarrollo de la organización en el medio y largo plazo.” Con una estructura administrativa adecuada, se puede alcanzar los objetivos proyectados por la organización y a la vez llegar al más alto rendimiento. En el mercado existente, es muy importante tener métodos concretos para que la organización logre aumentar sus clientes y también consiga el mayor rendimiento de las personas que trabajan para ella. Estas son algunas de las razones por las que las empresas invierten cada vez más en una correcta estructura administrativa.

Al diseñar una estructura administrativa dentro de una empresa, se podrá delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo jerarquías y especificando obligaciones y responsabilidades para cada persona que integre a la organización con el fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

## **Beneficios de la Estructura Administrativa**

La estructura administrativa de la empresa, ha sido uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado en el mundo de los negocios. A través de los años, distintas investigaciones han demostrado que las organizaciones con mejores estructuras administrativas son más rentables y exitosas. Debido lo anterior es que se dice que una empresa puede tener mucho recurso económico, pero sin un manejo adecuado de su estructura administrativa, nunca será exitosa.

La importancia de la estructura administrativa radica en las cosas positivas que le trae a la organización y cómo influye a que alcance sus objetivos. Algunos de los beneficios que una estructura administrativa trae a las organizaciones son:

- Un mejor conocimiento de las amenazas que pueden afectar a la empresa, así como un mayor conocimiento de las estrategias que utilizan los competidores que se tienen en el mercado.
- Aumenta el rendimiento de los colaboradores que conforman a la empresa y establece responsabilidades individuales en busca de que se alcancen los objetivos.
- Incrementa la capacidad de la empresa para prevenir problemas que se le puedan presentar, pero también le permite identificar distintas oportunidades que pueden ser importantes.
- Entrega a los directivos de la empresa una visión objetiva de las dificultades que se presentan a nivel de gerencia.
- Ayuda a poder asignar eficientemente el recurso económico a proyectos y oportunidades que la empresa tenga.
- Mantener estrategias empresariales consistentes que mantengan la expectativa e interés por parte de los clientes.

## **Información de Grupo Salud Latina**

### **Historia**

Grupo Salud Latina S.A., inició operaciones en Costa Rica en el año 2000. La empresa empezó inicialmente con el actual gerente general promoviendo los primeros productos lanzados.

Posteriormente, se contrató a dos vendedores con experiencia en el área médica, pero debido a la complejidad de los productos y a la necesidad de entrenar a enfermeras, médicos y pacientes, la gerencia determinó que era necesario contratar especialistas en el área de la salud, como enfermeras, en vez de vendedores. En el año 2012, se decidió promover a una de las enfermeras como la gerente de ventas para que supervisara al resto del equipo.

Al inicio, la política de la compañía era que los vendedores manejaran todos los productos, promoviendo cada uno de ellos en una zona distinta del país. La gerencia decidió que era mejor entrenar a las enfermeras para que fueran especialistas en ciertas áreas hacia la cuales iban dirigidos estos productos; así se crearon las siguientes especialidades dentro del departamento de ventas: radiología, ortopedia, cirugía y cuidado intervencional del paciente. Luego se entrenó a cada vendedor sobre los productos dentro de sus especialidades. Eso le permitió a la empresa poder medir la eficiencia por los resultados que se daban con los vendedores por línea y no por zona.

El objetivo principal de Grupo Salud Latina S.A., es ofrecer al Mercado de la Salud, productos de la más avanzada tecnología médica, descartables y reutilizables, que le permite diferenciarse de otros distribuidores locales en Costa Rica. En los últimos 15 años han tenido éxito en la introducción de productos innovadores en el mercado local, creyendo ampliamente en el servicio al cliente y mercadeo de productos de calidad, en la educación al personal de salud, al cuidador o paciente para prevenir la enfermedad y en el fomento de la salud física y emocional.

## **Valores**

- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Servicio

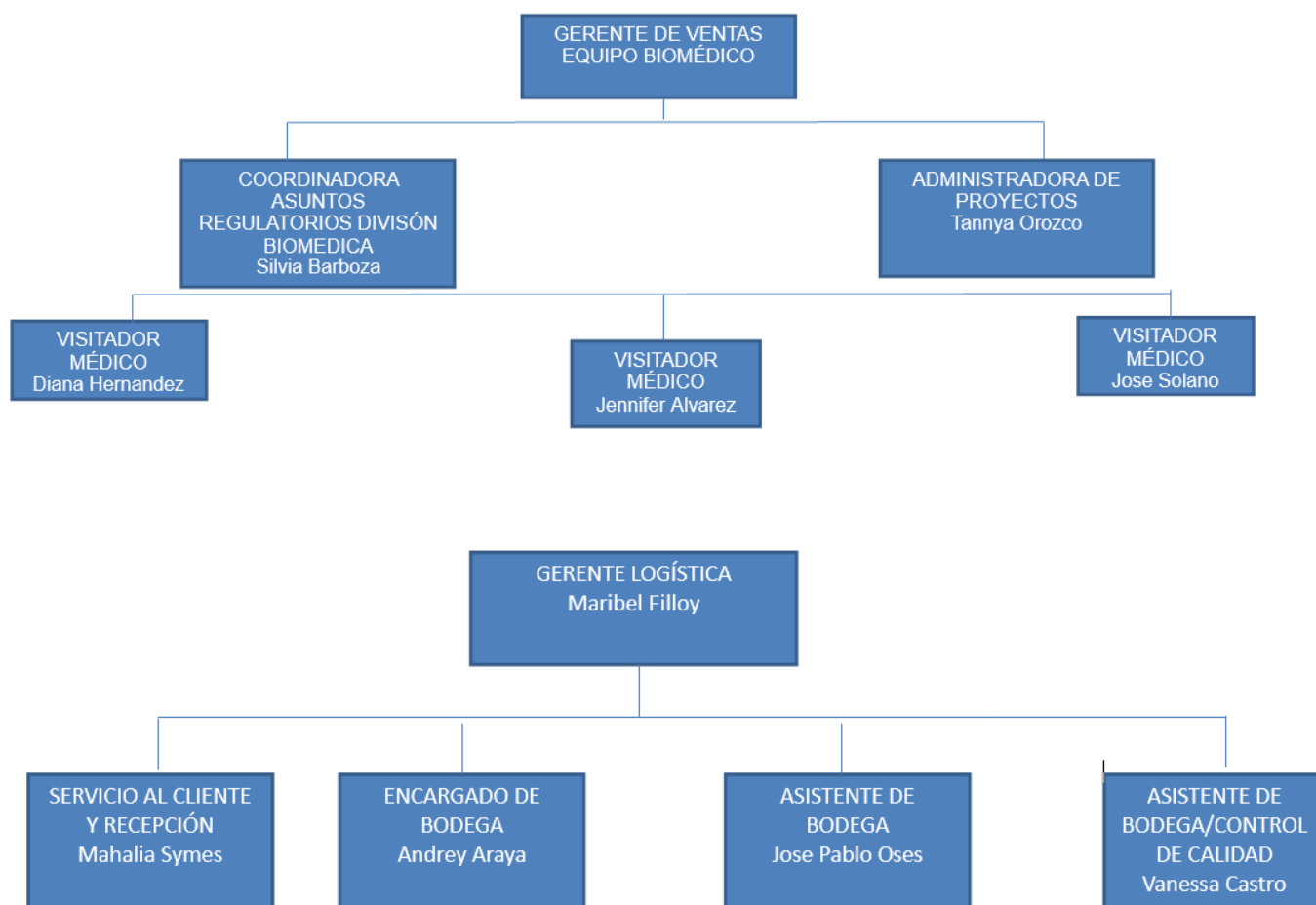
## Misión

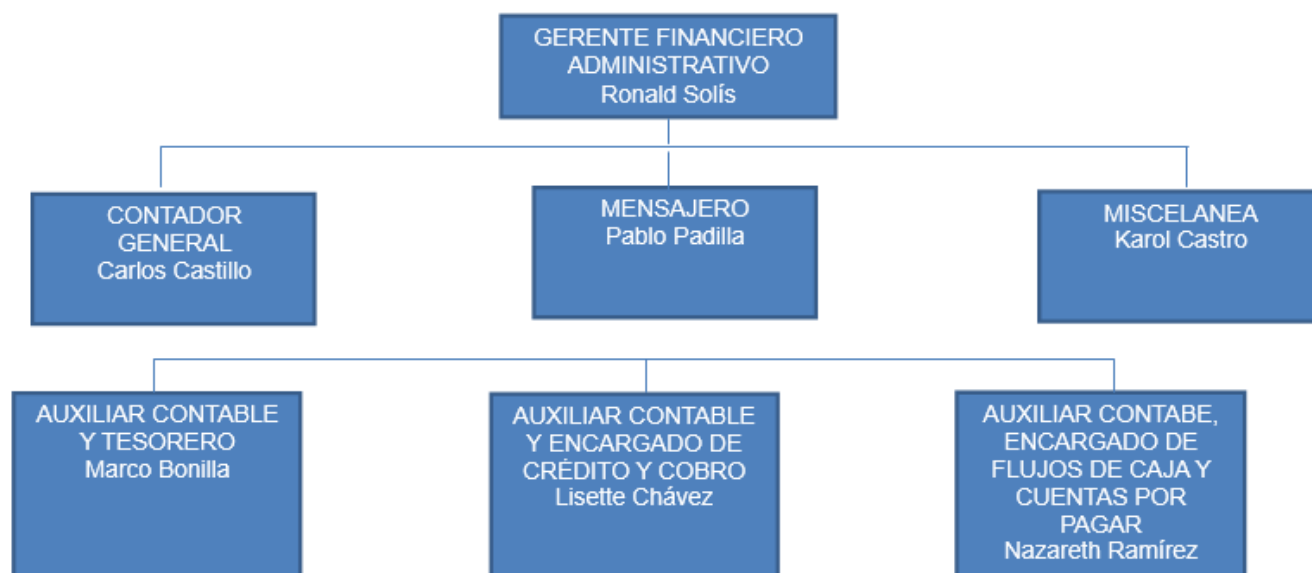
Distribuir productos innovadores y de calidad al servicio de la Salud.

## Visión

Ser reconocidos como empresa líder en el campo de la salud, por proveer un servicio integral que va más allá de la distribución del producto que se ofrece.

## Organigrama





Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Grupo Salud Latina.

Tabla N° 3:  
*Estadísticas*

<b>Ventas de Grupo Salud Latina S.A.</b>			
<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Enero	\$123.552	\$91.318	\$173.298
Febrero	\$218.739	\$186.497	\$139.472
Marzo	\$246.491	\$169.568	\$112.165
Abril	\$103.485	\$113.512	\$169.726
Mayo	\$116.207	\$141.339	\$131.217
Junio	\$125.087	\$116.642	\$163.146
Julio	\$105.275	\$130.926	\$105.436
Agosto	\$143.817	\$159.080	\$101.063
Septiembre	\$140.780	\$143.799	\$153.060
Octubre	\$170.937	\$144.041	\$123.672
Noviembre	\$144.486	\$125.119	\$170.486
Diciembre	\$152.382	\$105.842	\$122.914
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.791.238</b>	<b>\$1.627.682</b>	<b>\$1.665.655</b>

Fuente: Departamento de Finanzas de Grupo Salud Latina.

## **Objetivos de la Empresa**

- Mantener un crecimiento en las ventas de la empresa de un 15 % todos los años, manteniendo las ventas de los productos que fueron lanzados con anterioridad y lograr el crecimiento con la introducción de nuevos productos que ofrece la compañía.
- Ser reconocidos por los profesionales de la salud como una empresa que da un servicio de calidad, dando educación y preparación al personal médico sobre los productos que maneja la empresa.
- Tener una fuerza de ventas estable formada por profesionales del área de la salud.
- Mantener los inventarios adecuados para cubrir las necesidades del mercado y ofrecer a nuestros clientes una entrega de productos en menos de 24 horas desde que fueron solicitados.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo con el problema que se plantea en este estudio y los objetivos proyectados, se puede indicar que el enfoque necesario por utilizar en esta investigación es el cualitativo. De acuerdo con este tipo de estudio es aquel que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Lo anterior significa que se encarga de estudiar las actividades, relaciones, asuntos, medios y materiales en un determinado problema o situación. El enfoque cualitativo basa su investigación principalmente en la recolección de datos verbales, no numéricos.

Los investigadores cualitativos realizan sus análisis interactuando con los sujetos que estudian, teniendo un trato "intensivo" con ellos. En este caso, se estarán utilizando distintos instrumentos de medida como lo son las entrevistas, para recolectar la información necesaria y luego analizar e interpretar la misma. Dicho esto, se puede afirmar que el método de estudio a utilizar con el problema presentado en la presente investigación concuerda con las características que tiene el enfoque cualitativo.

### **Diseño de la Investigación**

La presente investigación se realizará con el método de paradigma naturalista. Este tipo de diseño es aquel que dirige su interés al significado de las acciones humanas y de la práctica social. Esta visión paradigmática busca explicar los fenómenos de un problema desde la interpretación subjetiva de las personas, por lo que el análisis de datos implica la inducción analítica.

Según la educadora costarricense, Gurdíán-Fernández (2007, p.159) el paradigma naturalista: “propone que el mundo sea estudiado en su estado natural, sin manipulaciones por parte del investigador.” Tanto el paradigma naturalista como las investigaciones cualitativas, recurren a técnicas como la observación y entrevistas para analizar el problema planteado. Por eso, es que el enfoque cualitativo generalmente va de la mano con este tipo de diseño de paradigma naturalista.

## **Muestra de la Investigación**

Según Tomas Sábado (2009, p.21): “Población es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes deseamos estudiar ciertos datos.” La población son todas aquellas personas que estén involucradas de una u otra manera con la empresa. En el caso de Grupo Salud Latina S.A. la población va desde el dueño de la empresa hasta el que se encarga de la limpieza.

Cuando se habla de muestra, esta se refiere a una parte de una población que se considera representativa del total y que se separa de ella para someterla a cierto estudio o análisis. En la presente investigación se considera muestra a aquellos integrantes de la empresa que estarán siendo entrevistados, y por lo tanto, sus departamentos analizados. La muestra elegida para realizar esta investigación se divide en tres: gerentes de Grupo Salud Latina S.A., colaboradores de la empresa y clientes.

Al elegir el tipo de selección a utilizar en un estudio se debe tomar en cuenta el tamaño de la muestra, las características de la población, unidades de análisis, entre otros detalles. En el caso de la presente investigación se estará utilizando: intencional y criterio de expertos. Se ha seleccionado utilizar “la muestra de expertos”, ya que se requiere de la opinión de sujetos expertos en ciertos temas administrativos para la investigación. Se escogió el muestreo intencional debido a que se establecerán las unidades de análisis luego de realizar las entrevistas, siguiendo criterios de conveniencia del investigador o de los objetivos planteados.

## **Unidades de Análisis**

La estructura administrativa, es el medio de relaciones formales que se forman en el interior de una empresa para que esta alcance sus objetivos productivos y económicos, en donde se debe tomar en cuenta: la toma de decisiones dentro de la organización, el recurso humano y económico, el apoyo hacia colaboradores, la variación en las ventas y factores que afectan a la empresa.

En cuanto a estructura organizacional, esta puede definirse como el conjunto de medios que maneja una empresa, con el objetivo de organizar sus departamentos y tareas, en donde es importante complementar: el conocimiento por parte de los colaboradores acerca el organigrama, la relación entre individuos, la comparación de objetivos, la evaluación de los departamentos y autoevaluación por parte de los gerentes.

### **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

Como instrumento para la recolección de datos se realizará un cuestionario para obtener los datos sobre condiciones, factores, ventajas y desventajas de la empresa, lo anterior con el objetivo de estudiar la estructura administrativa y organizacional y así analizar posibles problemas existentes.

En cuanto a la técnica por utilizar, se estará aplicando entrevistas a los gerentes, colaboradores y clientes de Grupo Salud Latina S.A. Una entrevista es el intercambio de ideas y opiniones que se da entre dos o más personas, donde el investigador hace de entrevistador y por lo tanto es el designado para preguntar.

Según Martínez (2010, p.99): “la entrevista es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con el enfoque cualitativo y también con su teoría metodológica”. Es por eso que para la presente investigación se deben utilizar entrevistas y cuestionarios, los que harán posible el proceso de recolección de datos de manera detallada y pertinente con los objetivos y el diseño de la investigación.

También se procederá a la observación directa dentro de las instalaciones de la empresa, con el objetivo de lograr conseguir datos exactos de cada una de las actividades que se presentan en la empresa, de esta manera se obtendrán información que podría beneficiar al investigador durante la entrevista.

## **Proceso para la Recolección de Datos**

Para la presente investigación se contará con dos tipos de fuentes de información: primarias y secundarias. Según Bernabéu Cañete y Olmeda Fernández (2008, p.61): "...las fuentes se pueden dividir en fuentes primarias, que son utilizadas y generadas por la investigación, y fuentes secundarias, que son estadísticas e información que han surgido para otro fin, que pueden ser utilizadas para la resolución del problema."

Como fuentes primarias de la investigación están las entrevistas, estas se realizarán en un horario acordado con los entrevistados, en un lugar cómodo dentro de las oficinas de dicha empresa, ubicadas en Guachipelín de Escazú, en la provincia de San José. Se enviará una carta donde se solicita el permiso para conversar con las personas seleccionadas. Aquí se informará los temas por tratar, esto permitirá que la persona llegue a la reunión con cualquier información que crean ellos importante aportar.

Para el desarrollo de la entrevista se diseñará un cuestionario multitemático conformado por preguntas abiertas que faciliten el diálogo con el individuo, serán grabadas con el permiso de cada persona. Además, se solicitarán documentos u otras fuentes que pudiesen ayudar en la búsqueda de información para el estudio.

Como fuentes secundarias para la investigación se esperan realizar distintos resúmenes y tablas con la información que sea recolectada por medio de las entrevistas y que pueda servir a la hora de analizar tanto la estructura administrativa como la organizacional.

## **Método de Análisis de la Investigación**

Para el análisis de los resultados en esta investigación cualitativa se empleará como método principal el análisis de contenido, del cual se derivan las categorías de análisis, mismas que serán definidas a partir de las respuestas de los entrevistados en la empresa, para posteriormente describirlas y analizarlas con base en los objetivos establecidos en este estudio.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez finalizada la fase de recolección y procesamiento de datos se inicia una de las etapas más importantes del proceso de investigación: el análisis de resultados. En esta fase se establece de qué manera se estudiarán esos datos. En este capítulo se procede a sistematizar los datos recolectados con el fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

Según Labajo Gonzalez (2015, p.25): “Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo.” Dicho so, para la presente investigación se establecieron diferentes unidades atendiendo los dos temas primordiales planteados en los datos recolectados, estos son: estructura organizacional y estructura administrativa. Cada unidad se dividió por medio de una serie de categorías, como se puede observar en la Tabla N°4, lo que permitió realizar un manejo adecuado de la información recolectada y así realizar una mejor presentación de los datos para alcanzar los objetivos planteados en el primer apartado de este estudio.

El presente capítulo se basará en la descripción y el estudio de cada una de las estructuras de estudio y sus categorías. Este análisis se hace al examinar lo mencionado por las personas entrevistadas, en conjunto con la información que le da el sustento científico a la investigación. Además, se realiza una interpretación de cada una de las categorías de análisis que fueron definidas. Esta interpretación radica en interrelacionar las categorías para proporcionar una respuesta al problema de investigación inicial.

Tabla No 4:  
*Unidades y Categorías de Análisis*

Unidad	Categorías
Estructura organizacional	1. Malas actitudes laborales
	2. Desconocimiento de los pilares de la empresa
	3. Perfil del personal
	4. Mejor comunicación entre departamentos
	5. Trabajo en equipo
	6. Buen ambiente de trabajo
	7. Conocimiento del organigrama
	8. Capacitación interna
	9. Beneficios al personal
	10. Funciones definidas
	11. Antigüedad laboral de los colaboradores
Estructura administrativa	1. Ausencia de un programa de mejora continua
	2. Falta de promoción
	3. Amenazas de la empresa
	4. Estudios de mercado
	5. Reestructuración del departamento de ventas
	6. Alcance de metas
	7. Productos más solicitados: los de las marcas Medical Action y Dale Medical
	8. Conocimiento de las líneas
	9. Relación calidad-precio
	10. Buen servicio y educación al cliente
	11. Innovación
	12. SAP
	13. Adecuados tiempos de entrega

Fuente: construcción del investigador, con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

## **Unidad de Análisis 1: Estructura Organizacional**

Esta primera unidad se enfoca en los temas principales que pertenecen a la estructura organizacional de la empresa, tratados en las entrevistas realizadas a los gerentes, colaboradores y clientes de Grupo Salud Latina S.A. Para examinar los aspectos cada categoría de análisis de la presente unidad se analizan las frases principales de los entrevistados que hacen referencia a estos temas.

La estructura organizacional según Chiavenato (2008, p.141) es: “es una configuración que refleja qué hace una empresa y cómo lo realiza. A través suyo se proporciona un escenario en el cual se toman las decisiones y se conocen los caminos por los cuales deben circular. El estudio de la estructura organizacional de una empresa enseña que cada una es distinta, y establece el sistema que se adapte con mayor facilidad a sus necesidades y objetivos.

Según Chiavenato, las empresas deben contar con una estructura organizacional creada de acuerdo con las acciones y tareas que se procuran realizar y los objetivos que se desean alcanzar. Por medio de una adecuada estructura se podrán establecer funciones en los distintos departamentos con el fin de tener un orden y control para alcanzar las metas propuestas.

Está claro que este tema es muy profundo y con muchos aspectos por analizar, así que de esta primera unidad se desprendieron once categorías de análisis:

1. Malas actitudes laborales
2. Desconocimiento de los pilares de la empresa
3. Perfil del personal
4. Mejor comunicación entre departamentos
5. Trabajo en equipo
6. Buen ambiente de trabajo
7. Conocimiento del organigrama
8. Capacitación interna

9. Beneficios al personal
10. Funciones definidas
11. Antigüedad laboral de los colaboradores

### **Categoría 1: Malas actitudes laborales**

#### **Descripción**

La primera categoría trata sobre el indebido accionar por parte de algunos de los colaboradores de la empresa, que muestran poca disposición y otros que exponen falta de proactividad. A continuación, se citan varias frases que justifican lo mencionado anteriormente:

- “Hay que estar encima de todos para que completen las tareas. Se necesita mucha supervisión en ese tema y de eso no se trata.” (GD1, gerente)
- “Tengo personas muy serias, tengo personas que a veces se salen de la charlatanería, tengo personas que son muy inestables emocionalmente.” (GD2, gerente)
- “La desventaja que hemos tenido es la mala actitud de algunos y eso hace que el grupo cambie un poco. Lo de nosotros no es técnico, lo de nosotros es más de actitud.” (VE4, vendedora)
- “...y no el trabajo esperado por los vendedores, los cuales creo que estaban en una zona de confort.” (GG3, gerente)

#### **Análisis**

Todo colaborador posee distintas actitudes que dan como resultado tendencia a responder positiva o negativamente en el trabajo. La actitud específica predispone al colaborador a reaccionar de distintas maneras y por lo tanto, esta juega un papel transcendental en el rendimiento individual. Por eso es que las personas pueden tener muchas cualidades, pero los altos mandos siempre enfocarán su atención hacia las actitudes que puedan influir en los

objetivos de la empresa. La actitud laboral es la forma en que un colaborador le hace frente a las tareas estipuladas.

La actitud laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo. (Abrajan Castro, Contreras Padilla y Montoya Ramírez, 2009, p. 108)

Con base en lo expuesto por los entrevistados, queda claro que en ciertos colaboradores hay falta de proactividad y ambición profesional. Hoy, estos dos elementos son considerados esenciales en todo colaborador y son altamente valorados por las empresas. Según Prieto Herrera (2016, p.86), las personas proactivas y con ambición profesional se caracterizan por tener lo siguiente:

- Audacia para superar las situaciones más difíciles.
- Pasión para convertir los problemas en oportunidades.
- Estar lleno de energía positiva y estar dispuesto a correr riesgos.
- Responsabilidad para no buscar excusas y aceptar los errores.
- Confianza para creer en sí mismo.

Toda buena actitud y específicamente el comportamiento proactivo, son factores determinantes para poder trabajar en cualquier empresa. Es entonces así, como se justifica que con trabajadores proactivos las compañías alcanzan sus objetivos. Los departamentos de recursos humanos en las empresas buscan cada vez más, contar con personas que actúen con iniciativa propia y que se adapten a lo inesperado. No está de más decir que no es suficiente con pensar proactivamente, sino también hay que ser capaz de transformar esas ideas en acciones, en busca de obtener resultados.

El personal de una empresa debe tener una actitud en la que asuma el control absoluto de su conducta de forma activa, tomar la iniciativa, anticiparse a los hechos, ser responsable por lo que suceda y decidir en cada momento. Un ser proactivo es capaz de responder a cualquier caso.

Es importante decir que ser proactivo no es actuar rápidamente y de forma desorganizada. Un trabajador proactivo no se deja llevar por sus impulsos, no se lamenta constantemente si las cosas no van como él quiere, al contrario, una persona proactiva trabaja para cumplir los objetivos de la organización y generar cambios provechosos.

Las empresas deben contratar personas que sean líderes, que tengan iniciativa, positivismo, empatía, capacidad de motivación y automotivación, comunicación, firmeza, educación, creatividad, visión de futuro, responsabilidad de sus actos y otras cualidades positivas. Es importante que además de hacer bien su papel, den el ejemplo a los nuevos integrantes de la organización. Un buen líder no compite, sino colabora con los demás para conseguir los objetivos empresariales.

## **Categoría 2: Desconocimiento de los pilares de la empresa**

### **Descripción**

En esta categoría se señala que los colaboradores de Grupo Salud Latina S.A. a pesar de tener una “idea”, no conocen con exactitud cuáles son la misión y visión de la empresa. Fue común oír a los entrevistados creer que conocían acerca de lo consultado, sin embargo, a la hora de responder su reacción fue de pena. Algunas de las frases realizadas son:

- “Más o menos, decirle que me las sé de memoria sería mentirle.” (EM2, colaborador)
- “Sí las conozco porque las he leído en la entrada, pero no me las sé de memoria.” (EM1, colaborador)
- “De memoria no sinceramente.” (EM3, colaborador)

### **Análisis**

A los pilares de la empresa se les puede considerar la ideología y base de esta, por lo que debe ser conocida por cualquier colaborador que trabaje en la organización, desde los gerentes hasta los que se encuentran en la parte más baja de la pirámide jerárquica. Cuando el colaborador

desconoce los pilares (la misión, visión y valores) de la compañía, pierde interés en los objetivos que tiene la organización y por lo tanto todo su potencial laboral se enfoca solamente en su beneficio personal. Estar al tanto de cuáles son la misión, visión y valores de la empresa, ayuda al personal a comprometerse, ser más responsables y trabajar en equipo.

Los colaboradores entrevistados dicen no conocer cuáles son los pilares de la compañía en donde trabajan. Es necesario que los gerentes de cada departamento eduquen a sus colaboradores para que estos conozcan lo que la organización busca y hacia a donde se quiere llegar. Acerca la importancia de dar a conocer la misión y visión a todo colaborador, Toran (2012, p.113) comentan: “No quiero despedir esta obra sin recordarle la importancia de comunicar la misión, visión y objetivos de la empresa, y hacer que todos los miembros de la misma se sientan implicados. La comunicación es igualmente importante hacia el interior como hacia el exterior.”

Si el personal conoce con exactitud cuáles son los pilares de la empresa en la que trabaja, le ayuda a comprometerse, ser más responsable y trabajar en equipo. No es suficiente con conocer cuáles son la misión, visión y valores de la empresa, también es necesario saber de qué maneras se pueden alcanzar estas. Cuando se conoce este tipo de información se siente la importancia del trabajo que se realiza y por lo tanto existe una motivación extra para comprometerse aún más con la organización.

La declaración de la misión, define el destino de la empresa y ubica al personal y socios estratégicos sobre cuál es el entorno de la actividad de la organización y hacia dónde ésta quiere llegar. Esta declaración es la motivación y el "pegamento" que toda empresa necesita para tener un funcionamiento coherente como una unidad.

### **Categoría 3: Perfil del personal**

#### **Descripción**

La tercera categoría manifiesta la manera en que los gerentes tienen identificado el perfil del puesto, ya sea el que ya trabaja en Grupo Salud Latina S.A. o el que se busque contratar en un

futuro. Las características mencionadas describen lo que se busca en sus colaboradores. Las fuentes de información se refieren al respecto de la siguiente manera:

- “Los nuevos visitantes tienen que conocer los productos de reversa a derecha, para que tengan las bases para poder defender el producto ante cualquiera de la competencia.” (VE4, vendedora)
- “Hay un término que estamos usando ahora, que es ser efectivos. Ser efectivos es ser eficiente y eficaz a la vez. Y eso lo estoy trabajando con los muchachos porque nos hace falta todavía un poquito superar esa parte. El perfil es de personas que estén dispuestas a aprender.” (GD2, gerente)

### **Análisis**

Es de gran importancia que toda empresa tenga definido el perfil del personal que busca tener. Lo anterior sirve para definir claramente lo que la empresa espera de cada persona que ocupe un puesto dentro de la organización. Además, tener un perfil definido facilitará el trabajo al departamento de recursos humanos al seleccionar candidatos ideales para ocupar algún puesto. Con el colaborador apropiado en cada posición, los objetivos de la compañía se cumplirán con mayor facilidad.

En el caso de Grupo Salud Latina S.A. dicen tener el perfil del personal definido y conocer los requisitos que los colaboradores actuales deben cumplir, así como los que ingresen a la empresa en el futuro. Los entrevistados de la presente investigación mencionan los siguientes dos requisitos que se busca que cumplan los colaboradores en la empresa:

1. Amplio conocimiento de los productos: las empresas deben entrenar a sus colaboradores en técnicas y métodos de venta, pero con eso no es suficiente. Es indispensable que todo vendedor conozca los artículos que va a vender. Este debe conocer con amplitud acerca de las características y funciones de los bienes que estará ofreciendo al mercado. También es esencial que conozca acerca de las cualidades que el producto tiene y por qué es mejor que el de la competencia.

2. Ser eficaces y eficientes: todo colaborador debe trabajar de la mano de estos dos conceptos en busca de la mayor productividad de la empresa. ¿Qué significa ser eficaz y ser eficiente? Hernán José Alisio (2013, p.276), afirma que la eficacia es nuestra capacidad para alcanzar una meta propuesta y la eficiencia es cuando aparte de lograr ese objetivo, se hace un uso correcto del tiempo.

#### **Categoría 4: Mejor comunicación entre departamentos**

##### **Descripción**

En Grupo Salud Latina S.A. la relación entre departamentos ha sido uno de los problemas más importantes a corregir por parte de la Junta Directiva. Según indican los entrevistados, en el pasado la relación entre departamentos no era la mejor, sin embargo, la situación ha cambiado y los problemas poco a poco se han ido solucionando. Estos indican que en este momento la relación es buena. Con respecto a este tema las fuentes de información indican lo siguiente:

- “Buena, siempre se puede mejorar, pero si está bien.” (GD1, gerente)
- “Tuvimos que hacer conciencia principalmente los encargados de cada gerencia en que teníamos que hacer ese cambio nosotros para poder llevar esos cambios con el personal que manejamos. Creo, que a partir del año 2015, todos hicimos un esfuerzo, principalmente con las convenciones que hicimos, y todas esas diferencias, esas cositas que nos impedían tener una buena relación entre departamentos fueron superadas. Nos ayudó mucho para abrir los ojos en que había que hacer un cambio. Dejar nuestros egos y diferencias de lado para que los departamentos pudieron avanzar. Después de esos esfuerzos de las mismas gerencias yo lo reconozco, ha existido un cambio importante, tan así que las personas que tenían diferencia nos han felicitado porque se ve un cambio drástico en esas relaciones. No es que los problemas se eliminan, pero sí se minimizan. Y creo que eso sí lo hemos logrado.” (GD2, gerente)
- “Anteriormente, la comunicación y relación no eran de las mejores porque había muchos celos profesionales entre los gerentes, pero después de mucho trabajo con cada uno de los gerentes, conversar con ellos y definir exactamente los objetivos de la empresa, se hizo

conciencia que, si no se trabajaba en coordinación, no se podía tener éxito. Yo diría que ahora la relación es mucho mejor entre los departamentos, en comparación con lo que fue uno o dos años atrás.” (GG3, gerente)

- “Buena, es muy buena. De la experiencia que yo tengo esta es de las pocas compañías en la que hay tan buena comunicación entre todos los departamentos.” (VE4, vendedora)

## **Análisis**

Se deben analizar las relaciones entre los gerentes de cada departamento y por eso es que la Junta Directiva da cada vez más énfasis a este tema. En cuanto a las características principales de una buena relación gerencial están: la disposición de servir, el propósito común, pero sobre todo la comunicación. Una buena comunicación gerencial es la base primordial en el progreso de cualquier organización, pero además es esencial para el buen funcionamiento de cualquier empresa. La comunicación entre los gerentes es conocida por el nombre de comunicación interdepartamental, definida por Según Gan y Berbel (2007, p.151) como: “Aquella que pone en comunicación a las diversas áreas de trabajo o departamentos de la organización”.

Comentan los gerentes de Grupo Salud Latina S.A. que en años pasados la comunicación gerencial de la empresa no era la ideal, sin embargo, destacan que esta ha ido mejorando con el pasar del tiempo y que hoy la comunicación entre ellos es buena. Además, resaltan que poco a poco se pueden observar los resultados positivos debido al esfuerzo realizado por todos con respecto a este tema. Mejías Caris y Valdebenito Castro (2013, pg. 11), explican lo siguiente: “Los canales de comunicación interna son un factor clave que tiene que tener en cuenta la institución ya que debidamente gestionados permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores.”

Si los encargados de cada departamento no tienen una buena relación entre ellos, es complicado que los colaboradores de sus respectivos departamentos puedan cumplir con sus funciones. Además, está claro que no tiene sentido pedirles a los colaboradores que trabajen en equipo, si los gerentes de la empresa no lo hacen. Es una realidad dentro de las empresas que para que se puedan alcanzar los objetivos, debe haber una buena comunicación gerencial. No es

posible que estos se alcancen si los gerentes trabajan por separado, sin comunicarse y servirse unos a otros.

Contar con un buen grupo de personas multifacéticas es esencial para tener un alto rendimiento en cualquier empresa emprendedora. Lo anterior no significa que todos los colaboradores deban enfocarse en la misma labor, o que cada uno de ellos tenga la capacidad de realizar los trabajos de los demás. Al contrario, esto consiste en una asociación en la que todos aportan su experiencia y cualidades, enriqueciendo el trabajo grupal.

## **Categoría 5: Trabajo en equipo**

### **Descripción**

La presente categoría hace referencia al trabajo corporativo que caracteriza a esta empresa. Los comentarios de los distintos colaboradores reflejan que el trabajo en equipo ha sido uno de los factores determinantes en el éxito que ha tenido la empresa y que este se debe seguir dando para el buen funcionamiento de esta:

- “En resumen, hay conciencia no solamente de trabajo departamental, sino una conciencia de trabajo corporativo.” (GD2, gerente)
- “Grupo Salud Latina S.A. es una compañía que se ha manejado siempre con trabajo en equipo, con mucha comunicación entre todos los que trabajamos. Aquí no hay gerentes, aquí no hay un supervisor, aquí no hay un colaborador de limpieza, aquí todos trabajamos en equipo.” (VE4, vendedora)
- “Con los que yo tengo que trabajar ha sido fácil trabajar y comunicarse, así lo he sentido siempre.” (EM1, colaborador)

### **Análisis**

El trabajo en equipo, también conocido como trabajo corporativo es una herramienta esencial para el éxito de toda organización. Este se define como la unión de varias personas, las

cuales cooperan para lograr cumplir un objetivo que tienen en común. El trabajo corporativo nace como una necesidad dentro de las organizaciones, para cumplir retos que no se pueden alcanzar individualmente. Baguer y Alcalá (2009, p.121) mencionan: “El trabajo de un equipo de personas genera un resultado superior a la suma de lo que posee cada persona individualmente: formación, aptitudes y actitudes.”

Las empresas que tienen colaboradores que no son capaces de tener cultura corporativa generalmente no logran cumplir los objetivos. El mundo de los negocios ha demostrado que las organizaciones que trabajan en equipo son las más sólidas. Además, está comprobado que cuando hay trabajo corporativo, se potencian las habilidades de los trabajadores, se disminuye el tiempo necesitado para cada trabajo y además se aumenta la eficacia de los resultados. Para trabajar en equipo todos los miembros de la organización deben estar unidos y organizados de una forma determinada, para lograr un fin común que es el alcance de los objetivos de la institución.

No hay duda de que parte del éxito que ha obtenido Grupo Salud Latina S.A. se debe a que dentro de la empresa han conseguido promover el trabajo en equipo y crear una identidad que estimule la confianza entre los colaboradores. Una buena planificación de las funciones, la motivación con la que cuentan los colaboradores y tener los objetivos claros son algunas de las posibles razones por las que la empresa ha logrado establecer una cultura corporativa.

## **Categoría 6: Buen ambiente de trabajo**

### **Descripción**

Los colaboradores de la empresa demuestran que Grupo Salud Latina S.A. es una empresa en donde el ambiente de trabajo es positivo, además de cómodo y esto facilita las labores que se tienen que realizar. Lo anterior queda evidenciado en las siguientes frases aportadas por los entrevistados cuando se les consultó acerca de la atmósfera de su sitio de trabajo:

- “Se trabaja en una atmósfera muy buena, muy tranquila, muy familiar.” (EM3, colaborador)

- “Tenemos un buen ambiente en el equipo de trabajo.” (EM2, colaborador)
- “Es buena. Siempre ha sido muy dinámica, muy armoniosa. Con los que he tenido que trabajar hemos buscado cómo resolver problema y ver cómo salir adelante. Por ese lado estoy súper bien, sin ninguna queja.” (EM1, colaborador)
- “Me siento cómodo en mi trabajo.” (GD2, gerente)

## **Análisis**

La definición de buen ambiente de trabajo puede variar dependiendo del colaborador al que se le esté preguntado, ya que depende de la perspectiva y expectativas de cada persona. De manera general, un buen ambiente de trabajo se puede definir como un grupo de condiciones que se presentan en una empresa que buscan la satisfacción de las personas que la integran. Algunas de las características de un buen clima laboral son:

- Espacios limpios y agradables: que el lugar físico en donde se trabaja esté limpio y en buenas condiciones es esencial para que las personas se sientan cómodas.
- Respeto entre los compañeros: a pesar de los distintos desacuerdos y conflictos que se puedan presentar en la empresa, la cordialidad entre los compañeros siempre debe prevalecer.
- Valoración del colaborador: es importante tomar en cuenta la opinión de todos en la empresa, reconocer el esfuerzo que todos ponen, para que estos se sientan comprometidos.
- Oportunidades de crecimiento: debido a que todo colaborador desea crecer, es importante que la compañía ofrezca nuevos desafíos a sus colaboradores.

Cada vez son más las empresas que buscan contar con un buen ambiente de trabajo. Ofrecer a los colaboradores un ambiente laboral positivo ya no es una opción, sino una obligación para que estos se desempeñen de mejor manera. Las organizaciones que ofrecen un buen clima laboral, tiene colaboradores más comprometidos. Fuster Fabra (2007, p.140) explica: “El entorno de trabajo además de condicionar el grado de convivencia tiene un efecto directo sobre el rendimiento colectivo de cualquier plantilla.”

## Categoría 7: Conocimiento del organigrama

### Descripción

Conocer la manera en que están conformadas las estructuras jerárquicas de una empresa es esencial para que las personas que integran la organización puedan cumplir sus funciones. Es por eso que la categoría siete hace referencia al conocimiento de los gerentes de la empresa, acerca de la estructura orgánica de esta. Sobre lo anterior, los gerentes sí conocen su ubicación en el organigrama:

- “Sí claro, me ubico en el cargo de subgerencia. Estoy bajo la jefatura de la gerencia general y estoy con un rango arriba de las demás gerencias. Pero tengo que estar consciente de que yo también pertenezco a esas gerencias en el momento en que me ocupo de las labores administrativas y financieras, entonces podría decir que tengo una doble ubicación, pero me ubico en el *staff* de gerencias que están conectadas directamente o que reportan directamente a la gerencia general. Y esto lo tengo muy bien, muy claro.” (GD2, gerente)
- “Sí, me ubico en la parte más alta del organigrama, solamente por debajo de la Junta Directiva.” (GG3, gerente)
- “Sí, me encuentro debajo de la gerencia general.” (GD1, gerente)
- “Tengo una idea. El organigrama primero se maneja por parte de gerencia y luego baja a la parte de subgerentes, luego los supervisores y por último nosotros.” (VE4, vendedora)

### Análisis

Los organigramas son esquemas que permiten conocer de manera gráfica la estructura de las empresas. Estos están diseñados para conocer los niveles jerárquicos y las relaciones entre colaboradores. Otero Alvarado (2011, p.117) define el organigrama como: "La representación gráfica de la estructura organizativa de una organización que no solo representa a los departamentos, sino a las personas que los dirigen, y por lo que se refiera esta materia, el esquema de las relaciones jerárquicas."

Ningún organigrama está fijo, eso se refiere a que a pesar de que los puestos permanezcan, las personas que los ocupan cambian constantemente. Dicho lo anterior, es importante recordar que Grupo Salud Latina S.A. ha presentado muchas contrataciones y despidos en los últimos años, por lo que puede ser confuso para sus colaboradores conocer acerca el organigrama de la empresa. Es de gran importancia que todos los colaboradores conozcan acerca su ubicación dentro del organigrama y acerca de la estructura de la entidad en la que trabajan.

Este instrumento de la organización determina el grado de dependencia de los diferentes puestos existentes, el nivel que ocupan y a qué área pertenecen, estos son de gran utilidad para que los colaboradores se sientan parte de la organización, tomados en cuenta y sepan la importancia de sus actividades en el conjunto de las operaciones de la organización. (Morales Alejo y Rello Amezcua, 2009, p.39)

Afortunadamente, los entrevistados de esta investigación comentan que tienen total conocimiento acerca de su ubicación dentro del organigrama de la empresa a pesar de los constantes cambios que han ocurrido en ella. Eso es una ventaja de la organización, ya que los gerentes conocen quién está encargado de cada departamento, a quién deben acudir en caso de algún problema e incluso a cuáles colaboradores tienen a su cargo. Contar con un organigrama es indispensable para el buen funcionamiento de toda compañía, pero además de esto es necesario educar a los colaboradores para que estos conozcan su ubicación.

La estructura organizacional de una compañía depende de su naturaleza y dimensión. Debido a lo anterior, es que es que la empresa crea organigramas que motiven a una correcta comunicación entre los distintos departamentos.

## **Categoría 8: Capacitación interna**

### **Descripción**

La presente categoría evidencia la importancia que da Grupo Salud Latina S.A. a la capacitación. El gerente general está consciente de la importancia en ofrecer formación a sus

colaboradores. La empresa ve la oportunidad de entrenar a sus trabajadores no sólo como una obligación para que estos puedan desempeñarse de mejor manera, sino también como un beneficio que el colaborador recibe y añade a su experiencia. Los consultados mencionan lo siguiente acerca de la capacitación ofrecida en la compañía:

- “La compañía, inclusive dentro del presupuesto ha asignado una partida para capacitaciones. Ahora comenzamos a ir a cursos. CC tiene que ir a una nueva programación del sistema NIS, MB a una capacitación de manejo de recursos en la parte de tesorería que nos ofreció el Banco Promerica. Talvez no lo veamos, pero todas esas capacitaciones nos afectan internamente a todos... La capacitación que recibí cuando entré a mi primer trabajo, en nada se compara a la que se da ahora.” (GD2, gerente)
- “La capacitación se da con base en lo que los gerentes solicitan.” (GG3, gerente)
- “Se han hecho capacitaciones en conjunto con otros departamentos. Se ha capacitado al departamento en el tema de las buenas prácticas de almacenamiento. Para este año ya vimos con la gerente de recursos humanos unas capacitaciones para los muchachos que nada más hace falta calendarizar... Siempre hay que capacitarse con nuevas tecnologías y prácticas.” (GD1, gerente)
- “Sí se tiene, pero estamos un poco bajos en ese tema. La capacitación es algo que se tiene en mente hacer en mayor cantidad. Una de las metas es que todo el personal tenga una capacitación continua para que haya mejor formación.” (VE4, vendedora)

## **Análisis**

La capacitación es conocida como la educación y actualización constante que otorgan las compañías a sus colaboradores. El objetivo de este método es que aumenten la productividad y perfeccionen los conocimientos para cumplir las funciones que les corresponde. La necesidad de capacitar surge luego de realizar evaluaciones de desempeño y conocer que existe un contraste entre lo que una persona debería y lo que sabe realmente, y por lo tanto no puede realizar una labor. Pasara (2007, p.88), escribe lo siguiente: “Actualmente, con servicios más especializados y

complejos, clientes más exigentes y un ritmo acelerado de cambios tecnológicos, procesales y normativos, la respuesta universal ha sido desarrollar programas de capacitación.”

Hoy la capacitación en las empresas ya no es una opción o un lujo para los colaboradores, al contrario, la capacitación se ha vuelto una necesidad para poder competir en los mercados. En todas las empresas sea cual sea la industria, se necesita de profesionales competitivos, capaces y actualizados con las herramientas más nuevas. En estas épocas de nuevas tecnologías, es importante que los colaboradores estén en constante mejora para no ser superados por la competencia.

Al igual como lo menciona uno de los gerentes de Grupo Salud Latina S.A., la capacitación es una herramienta que no sólo favorece a la empresa, sino también es una ventaja personal para el colaborador, ya que es un conocimiento que este agrega a su historial. En dicha empresa la capacitación es constante y una obligación de parte de los gerentes hacia los colaboradores con los que cuentan. En Grupo Salud Latina S.A. la capacitación se ve como una inversión que a futuro trae frutos y beneficios a la compañía. Desde herramientas contables hasta prácticas de almacenamiento, la empresa ofrece a sus colaboradores una preparación y formación en las áreas que lo requieran para que la empresa pueda cumplir con los más altos estándares de la industria médica.

## **Categoría 9: Beneficios al personal**

### **Descripción**

A pesar de las dificultades que ha atravesado la empresa en los últimos años Grupo Salud Latina S.A. siempre se ha reconocido como una empresa que ofrece importantes beneficios a sus colaboradores y que se preocupa por ellos. La mayoría de la muestra de la investigación coincidía en las siguientes frases:

- “Hay buenos salarios y hay un aumento cada año. Tenemos beneficios que en otros lados no se nos dan, como los feriados extras por las fiestas judías.” (EM2, colaborador)

- “Sí, sí siento que la empresa sí se preocupa por nosotros.” (EM1, colaborador)
- “Además esta compañía siempre nos ha dado todas las facilidades para trabajar. Aquí no hay ningún tipo de burocracia. Aquí siempre hay lo que uno necesite.” (VE4, vendedora)
- “Tenemos un ánimo de poder motivar e incentivar al personal. Las capacitaciones las recibe el colaborador a beneficio de la empresa, pero también es algo que él se lleva en su currículum. Yo creo que hemos buscado la forma de motivarlos un poquito en esa parte. No todo es dinero, también están las cosas extras, como dar permisos sin tener que rebajar el salario. En cuanto a vacaciones, ellos no tienen 15 días, aquí tienen 22 días por el tema de los feriados judíos... Lo de la asociación es algo que antes no teníamos, pero la gerencia permitió que se creara para ofrecer los beneficios que tiene una asociación, para que se sientan tranquilos, pero más que nada profesionales.” (GD2, gerente)

## **Análisis**

Es esencial no olvidar que las compañías son equipos humanos, por lo que es necesario estar constantemente beneficiando al personal en busca de que estos se sientan motivados. Los beneficios sociales son siempre bien recibidos por los colaboradores. Incluso a la hora de aceptar un empleo, muchos se fijan en este aspecto. Según Arboleta Sierra (2009, p.21) indica que los beneficios son aquellas comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores para ahorrarles esfuerzos y preocupación.

Ya no basta con ofrecer salarios competitivos, ahora también hay que cautivar a los colaboradores con otras ventajas. Debido a lo anterior es que existen una gran variedad de posibles beneficios, algunos más normales que otros, pero todos con el objetivo de que el colaborador se sienta fiel a la empresa y valorado por esta. A continuación, se explican algunos de los más conocidos:

- **Buenos salarios:** es el beneficio más conocido y solicitado por los trabajadores. Ofrecer una buena remuneración es de gran ayuda y motivación para estos.

- Seguros de vida, accidentes o invalidez: son de suma importancia para los colaboradores ya que les brinda seguridad de que si les ocurre algo no estarán desprotegidos.
- Seguro médico: la posibilidad de recibir atención médica cuando se necesite, es de gran ayuda para los colaboradores.
- Dietas y transporte: en ocasiones las empresas brindan bonos de comida o de transporte, para que el trabajador no tenga que invertir en eso.
- Cursos o seminarios: como se ha mencionado anteriormente, capacitar al personal, no sólo es un beneficio para la empresa, sino también para el colaborador.
- Buen material de trabajo: para que los colaboradores puedan realizar sus labores con mayor facilidad y comodidad, las empresas suelen ofrecer ordenadores, carros, o celulares de la empresa.

Varios de los beneficios mencionados anteriormente son ofrecidos por Grupo Salud Latina S.A. Esta empresa, se ha diferenciado siempre por ofrecer todas las facilidades en sus oficinas, además de buenos salarios a sus colaboradores. Los gerentes siempre han buscado la manera de animar e incentivar el personal que tienen a su cargo e incluso mencionan que en Grupo Salud Latina S.A. se ofrecen beneficios que otras empresas no ofrecen como feriados extras aparte de los obligatorios por ley.

### **Categoría 10: Funciones definidas**

#### **Descripción**

La décima categoría evidencia que tanto los colaboradores como los gerentes de la compañía conocen acerca las funciones que les corresponde realizar. Para la empresa es de gran importancia que todos conozcan a la perfección lo que se esperaba de cada uno en su trabajo para que se puedan alcanzar sus objetivos. Al consultarle a la muestra acerca de lo anterior, estos indicaron sí conocer sus funciones:

- “Sí. Que no se me pase ninguna licitación, porque si se me pasa sería perder plata.” (EM1, colaborador)
- “Sí, las tengo claras. Desde un principio ha sido así. Desde que firmé el contrato sabía las funciones que tenía.” (EM3, colaborador)
- “Claro que sí. Se espera que entregue información confiable a la gerencia.” (EM2, colaborador)
- “Yo velo por el buen funcionamiento de todos los departamentos y que estos trabajen de la manera esperada, supervisando la labor de cada uno de los gerentes encargados de cada una de las diferentes áreas.” (GG3, gerente)
- “Tengo todo claro. Me encargo de la coordinación de toda la logística de importación de medicamentos y equipo biomédico, coordinación de rutas de reparto. Además, me encargo de las bodegas de consignación, negociación de fletes, navieras y aerolíneas.” (GD1, gerente)

## **Análisis**

En toda organización para que los objetivos se cumplan, las labores deben estar bien divididas. Cada colaborador debe tener una función establecida para hacerse responsable de ella. Las empresas cuentan con varios departamentos, y por lo tanto las funciones de cada uno varían. Es muy complicado que los departamentos cumplan con sus deberes, si estas no están bien establecidas por la gerencia o Junta Directiva. Además, es importante que todo colaborador conozca lo que se espera de él. Esta persona debe conocer con exactitud qué labores debe cumplir y cuáles no. Es por eso que cada uno debe conocer lo que debe cumplir para que la empresa camine correctamente. Hay compañías que cuentan con colaboradores que no tienen claro lo que deben realizar y por lo tanto terminan no haciendo nada de lo que en realidad les corresponde. Es importante establecerles metas a los integrantes de la empresa y eso comienza cuando se define lo que quiere que ellos logren. La principal fuente de información es la descripción del puesto de ellos.

No es suficiente con que uno de los departamentos funcione bien. Por ejemplo, de nada sirve que el gerente de logística realice un buen plan de distribución, si el departamento de ventas no vende lo necesario. Los trabajos pueden estar divididos, pero al fin todos buscan un mismo objetivo, por lo que se debe trabajar en conjunto para que este se cumpla.

En Grupo Salud Latina S.A. los colaboradores dicen conocer qué deben hacer en su puesto. Al entrevistar a los colaboradores y gerentes de la empresa estos mencionaron tener claro lo que se espera de ellos. Lo anterior es muy importante para que Grupo Salud Latina S.A. avance de manera correcta, pero también para que se dé una buena armonía entre las personas que trabajan en la empresa.

### **Categoría 11: Antigüedad laboral de los colaboradores**

#### **Descripción**

La última categoría de la primera unidad de análisis hace referencia a que Grupo Salud Latina S.A. cuenta con colaboradores ya establecidos en la empresa por la cantidad de años en los que han laborado en la empresa. Lo anterior queda evidenciado en frases como:

- “Ya voy para tres años, en setiembre cumplo los tres.” (EM1, colaborador)
- “Gracias a Dios ya son seis años de estar por acá.” (EM2, colaborador)
- “Yo entré en el año 2011. Vamos a ver, serían entonces 6 años.” (G2, gerente)
- “Llevo 10 años.” (G1, gerente)

#### **Análisis**

La antigüedad laboral es la duración del empleo o servicio prestado por parte de un trabajador. En la Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Zulia,” Pedraza, Amaya y Conde (2010, p.504) mencionan: “Asociado al desempeño de los trabajadores, la estabilidad es un elemento importante que le brinda al colaborador la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin lugar a duda ésta repercute significativamente en el desempeño”. Hoy los

colaboradores buscan la continuidad de sus trabajadores por distintas razones. Tener colaboradores con amplia historia dentro de la empresa tiene muchas ventajas que se pueden aprovechar, entre ellas están las siguientes tres:

1. Se necesita invertir menos tiempo y recursos en educar, ya que si se contrataran nuevas personas se necesitará que estas estén capacitadas para trabajar al mismo nivel como lo haría una persona que lleva más tiempo en la empresa.
2. La confianza es mayor con personas que tienen mayor antigüedad dentro de la empresa. Está claro que los colaboradores están más tranquilos otorgando altas responsabilidades a los trabajadores que conocen mejor la empresa.
3. Los colaboradores con antigüedad conocen a los clientes de la compañía, así como las necesidades y demandas de estos, por lo que el cliente se sentirá aún más satisfecho siendo atendido por alguien conocido.

Grupo Salud Latina S.A. cuenta con colaboradores que han trabajado mucho tiempo dentro de la empresa. Así como hay personas en la empresa que empezaron a laborar hace pocos meses, también hay algunos que dicen estar hace más de seis años e incluso algunos más de diez. Es importante mencionar que en Costa Rica la antigüedad laboral de los trabajadores es de las más bajas en comparación con otros países de América Latina, esto según una noticia del periódico costarricense: La Nación, publicada el día 28 de julio de 2016.

## **Unidad de Análisis 2: Estructura Administrativa**

La estructura administrativa es aquella que permite a las organizaciones encaminar sus actividades hacia un objetivo y una meta. Esta se define como un "sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una empresa, buscando de que ésta alcance sus objetivos productivos y económicos.

La segunda unidad consiste en analizar las principales particularidades y características de la estructura administrativa de Grupo Salud Latina S.A. Las distintas respuestas obtenidas en las respectivas entrevistas realizadas a la muestra de la investigación evidencian, tanto los puntos

positivos, como los puntos negativos de la empresa, además de las ventajas y desventajas a las que esta debe enfrentarse. Al igual que en la primera unidad de análisis, se utilizan las frases más importantes de los entrevistados para estudiar el tema.

Para esta segunda unidad de análisis se conformaron 14 categorías de estudio, estas son las siguientes:

1. Ausencia de un programa de mejora continua
2. Falta de promoción
3. Amenazas de la empresa
4. Estudios de mercado
5. Reestructuración del departamento de ventas
6. Alcance de metas
7. Productos más solicitados: marcas Medical Action y Dale Medical
8. Conocimiento de las líneas
9. Relación calidad-precio
10. Buen servicio y educación al cliente
11. Innovación
12. SAP
13. Adecuados tiempos de entrega

### **Categoría 1: Ausencia de un programa de mejora continua**

#### **Descripción**

Esta primera categoría de la presente unidad de análisis, hace evidencia de que los departamentos de esta compañía no tienen programas de mejora continua. A pesar de no contar con sistemas de este tipo, la empresa tiene claro que es algo que debe cambiar para que los resultados sean aún mejores. Algunas de las frases que ilustran dicha categoría son:

- “Sinceramente no tengo un programa planeado para mejorar. Lo que tengo es una reunión mensual de grupo, para oír sus inquietudes, situaciones, decisiones tomadas y hasta relaciones entre compañeros. Eso nos permite hablarnos de frente y saber cosas del grupo que pudieron haber disgustado a alguno.” (GD2, gerente)
- “Lo que se ha dado es entrenamiento durante el año. ¿Programa? No tengo. Pienso que antes del programa que usted menciona, lo crítico es hacer las evaluaciones de control interno para empezar a ver dónde hay que mejorar.” (GD1, gerente)
- “No tenemos un programa de mejora continua, pero vamos a invertir en eso ahora. Estamos en negociaciones con una empresa que se llama Sales Force, que aplican muchas compañías. Es una empresa que vendió 8,000 millones de dólares el año pasado con un sistema de control de visita médica y de logros por objetivos de cada vendedor. Estamos tratando de aplicar eso a nuestra empresa para poder aplicar algo innovador a ella que no teníamos los años anteriores.” (GG3, gerente)
- “Por el momento no se tiene algún programa como tal.” (VE4, vendedor)

## **Análisis**

Los programas de mejora de continua son herramientas que pretenden la perfección en las empresas. Estos buscan la mejora en las capacidades del personal, la eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público y en general todo aquello que se pueda mejorar dentro de la organización, y que sirva para ofrecer un mejor producto o servicio. De acuerdo al autor Guerra López (2007, p.193): “La mejora continua puede tener pagas increíbles en cualquier emprendimiento. El proceso ideal es aquel que es controlado para definir y mantener calidad, y para ajustarse a ella ante el menor signo de que está sucediendo algo inaceptable.”

Como se ha mencionado, Grupo Salud Latina S.A. es una empresa que ofrece capacitación a sus colaboradores sin embargo eso no es suficiente. Los entrevistados explican que sus respectivos departamentos no cuentan con un programa de mejora continua como tal. Lo anterior puede ser un problema para la compañía, ya que una empresa sin opciones de mejorar está destinada a fracasar.

La mejora continua debe ser un hábito en toda organización que busca conseguir la excelencia, esto significa que debe establecer como una acción sostenible en el tiempo y no como una solución a un contratiempo. Cuando se detecta dicho problema, la respuesta a este debe ser inmediata, por lo que la mejora continua debe ser permanente. Las grandes entidades no pueden demorarse solucionando los inconvenientes, porque las consecuencias pueden ser desastrosas. Alcanzar los mejores resultados, no es labor de unos días, sino un proceso. Sin programas de mejora continua es probable que el mismo problema se dé una y otra vez, y el fracaso se repita.

## **Categoría 2: Falta de promoción**

### **Descripción**

Grupo Salud Latina S.A. no ha obtenido los resultados esperados con algunos de los nuevos productos que ha lanzado al mercado como el Bionette y el Carbofix. Lo anterior ha levantado preocupación en la compañía, por lo que este ha sido un tema frecuente en las reuniones entre departamentos, así como en las de Junta Directiva. Los gerentes de la compañía señalan la falta de promoción como la principal causa de este problema:

- “Con el Bionette nos ha faltado comercialización. Tal vez nos ha faltado visitantes que promuevan mejor el producto.” (GD1, gerente)
- “En cuanto al Bionette, como te dije antes, creo que no se ha sabido promocionar. No hemos tenido una persona que sepa promocionar bien estos productos. Necesitamos una guía. No hemos tenido una buena guía en cómo promocionar estos productos.” (GD2, gerente)
- “Eso es lo que ha influido para que las cosas no hayan pegado hasta el momento. Probablemente es porque se necesita mucha más promoción.” (VE4, vendedor)
- “Yo creo que las bajas ventas en estos productos se deben principalmente a que hemos tenido una fuerza de ventas que no ha estado supervisada. No se ha visto el trabajo de calle que han hecho ellos con un grupo de médicos muy limitados y con poca cooperación para extenderse a conseguir nuevos consumidores.” (GG3, gerente)

## **Análisis**

Si las empresas quieren conseguir clientes potenciales es necesario realizar una serie de actividades que estos conozcan la existencia de los productos y además se sientan persuadidos para comprarlos. Lo mencionado anteriormente es una herramienta del marketing llamada: promoción. Las empresas suelen hablar de promoción, sin embargo, no todos conocen con exactitud a que se refieren con este término. Las empresas que conocen la importancia de invertir recursos en promocionar sus productos, son las que más éxito tienen.

Kotler y Armstrong (2012, p.52), definen la promoción como: “las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.” La Promoción tiene como objetivos específicos: informar y convencer al público meta acerca los productos o servicios que la empresa ofrece. Lo anterior se logra con un conjunto de herramientas como las siguientes:

- **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación de bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- **Promoción de ventas:** incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas, como concursos, paquetes promocionales o cupones.
- **Relaciones públicas:** con el mercadeo no es suficiente, es indispensable tener buenas relaciones con los distintos públicos de una compañía. Todo vendedor debe crear una buena imagen de la empresa en la que trabaja.
- **Ventas personales:** es de suma importancia tener vendedores que “sigan” al cliente y le hagan visitas personales para que haya una relación vendedor-cliente constante y sea más fácil lograr la venta.

Una de las causas de las ventas bajas en algunos de los productos de Grupo Salud Latina S.A. ha sido la falta de un buen plan de promoción. El departamento de ventas no se ha administrado de manera correcta y este no ha tenido una fuerza capaz de promocionar de manera adecuada los productos que la empresa ofrece. Sus vendedores no han realizado el trabajo

esperado por la Junta Directiva y se han mantenido en una “zona de confort.” Además, es importante mencionar que la empresa ha contado con constantes cambios en el personal de sus vendedores, y por lo tanto ha sido de más dificultad mantener a los clientes.

Cada día se hace más importante buscar nuevas maneras de llevar el producto al cliente. La necesidad de la promoción radica en estimular las ventas de ciertos productos de la empresa. Esta herramienta logra atraer nuevos mercados para las empresas e informar a los clientes acerca de cambios y novedades que puedan tener los productos. En el caso de productos nuevos, la promoción juega un papel esencial en el lanzamiento inicial de estos.

### **Categoría 3: Amenazas de la empresa**

#### **Descripción**

La tercera categoría de la presente unidad de análisis hace referencia a las amenazas a las que debe enfrentarse la empresa día a día. Acerca este tema, las fuentes de información se refieren al respecto de la siguiente manera:

- “Nos hemos topado con que la competencia trata de buscar productos similares en países que se producen con mano de obra más barata como lo es China y tratan de hacer una competencia no con base en nada innovador como nosotros, sino con productos similares, buscando ellos ofrecer en mercado que nosotros hemos abierto inicialmente, pero ellos a un precio más barato que el de nosotros.” (GG3, gerente)
- “El mercado de ortopedia es un mercado donde se mueven las cosas por debajo. Es muy complicado. En la parte de cirugía también hay mucha corrupción en la industria. Hay otras empresas que ofrecen incentivos a los médicos como viajes, para que les compren a ellos.” (GD1, gerente)
- “A veces nos cambian por precios.” (GD2, gerente)
- “Dejamos pasar mucho tiempo a la hora de tomar decisiones.” (EM2, colaborador)

## **Análisis**

Las amenazas de la empresa representan aquellos factores externos que no pueden controlarse y sobre los cuales no es posible actuar. El análisis de las amenazas a las que la empresa debe enfrentarse es crucial para que esta pueda lograr definir los ejes de acción sobre los que debe enfocarse. En industrias en donde las amenazas son amplias, el éxito de la empresa depende de su habilidad para enfrentar a estas y de qué tan preparado estaba para hacerlo. Explica Sainz de Vicuña (2009, p.97) que las amenazas son: “Factores externos a la propia empresa (no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos propuestos.”

Luego de conocer el significado de cada amenaza, es importante que la empresa entienda cómo estas le afectan y como se pueden contrarrestar para así marcar las respectivas estrategias necesarias. Es cierto que las amenazas hacen que el futuro sea incierto para las empresas, sin embargo, una buena prevención y planificación de estrategias, disminuye el impacto que estas puedan tener sobre ella. Según García González y Boria Reverter (2005, p.44): “Cuanto más amenazas se detecten, más posibilidades de salir adelante existen porque la empresa se prepara ante ellas para reaccionar de la forma correcta e incluso puede desarrollar habilidades para transformarlas en oportunidades.”

Grupo Salud Latina S.A. se encuentra en un mercado de muchas ventajas y oportunidades, sin embargo, también se ha encontrado con algunas barreras que le han impedido trabajar de manera correcta. A continuación, se mencionan las tres amenazas más fuertes a las que la compañía debe enfrentarse:

1. Falta de ética en la competencia: desde hace muchos años el mercado de productos biomédicos en Costa Rica es testigo de corrupción. Al ser un mercado de mucho dinero, las empresas buscan conseguir clientes a como dé lugar. Según indican los gerentes del Grupo Salud Latina S.A., la empresa ha tenido dificultad de establecerse en el mercado de ortopedia y en el de cirugía, por ser mercados en donde hay competencia desleal. Según indica uno de los gerentes, existen empresas que ofrecen a sus clientes ciertos beneficios para que estos compren sus productos a ellos. Por ejemplo, hay ortopedistas cirujanos que reciben viajes

alrededor del mundo, con tal de que estos les compren a ellos los productos que necesitan para sus cirugías.

2. Precios: según indica la muestra de la investigación el precio de la competencia también ha sido una desventaja para la empresa. Grupo Salud Latina S.A. siempre se ha enfocado en traer productos innovadores de la más alta calidad que aún no se ofrecen en el país. La competencia de la empresa ha empezado a participar en mercados que Grupo Salud Latina S.A. ha abierto, ofreciendo precios más bajos. Estas compañías no se enfocan tanto en la calidad, pero logran conseguir su materia prima en países como China o India, en donde la mano de obra es más barata.
3. Toma de decisiones: dentro de las recomendaciones que uno de los colaboradores entrevistados da es que la empresa no se tome tanto tiempo a la hora de tomar decisiones cruciales. En un mercado tan cambiante como el de productos biomédicos, con la tecnología evolucionando rápidamente, no se puede perder tiempo. Debido a lo anterior, es que las compañías necesitan ser rápidas a la hora de tomar decisiones. Utilizar mucho tiempo en decidir cierta estrategia o cambio, puede terminar trayendo consecuencias negativas a la empresa.

Las amenazas son parte de la vida de una empresa y entran en el día a día de esta. Ninguna compañía puede prevenir todas las dificultades y factores externos. Estas desventajas con las que se debe luchar son situaciones negativas, pero a la vez normales, que le exigen cambiar sus estrategias para poder seguir adelante y que estas no le afecten más de lo normal.

#### **Categoría 4: Estudios de mercado**

##### **Descripción**

La presente categoría trata acerca una de las herramientas más importantes en el mundo del mercadeo: los estudios de mercado. Acerca este tema, los colaboradores de Grupo Salud Latina S.A. creen que no se han hecho los estudios correctos de mercado a la hora de ingresar productos. A continuación, se citan algunas frases que explican lo mencionado anteriormente:

- “Creo que talvez se ha hecho muy mal análisis de mercado. Se ha hecho muy mal los análisis y muy mal los controles para estos. No hemos tenido gente suficientemente preparada para hacer este tipo de análisis.” (VE4, vendedor)
- “Con el Carbofix, siento que no se midió el mercado, no se hizo un buen estudio de mercado.” (VE4, vendedora)

## **Análisis**

El estudio de mercado es un conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta de cierto mercado ante un producto que la empresa desea ofrecer. El objetivo principal de esta herramienta es tener una visión clara de las características de los consumidores del producto que se quiere introducir en el mercado. Según Kotler y Armstrong (2012, p.103) los estudios de mercado son: "el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización."

Según lo que explican Kotler y Armstrong (2012, p.103) un buen estudio de mercado tiene las siguientes seis etapas básicas:

1. Definición del problema y de los objetivos de investigación.
2. Desarrollo del plan de investigación para reunir información.
3. Aplicación del plan de investigación: reunir y analizar los datos.
4. Interpretar e informar los hallazgos.
5. Presentación de las conclusiones.
6. Toma de decisiones.

Hay personas que aún no se han dado cuenta de lo importante que es hacer un buen estudio de mercado. Sin la realización de estos las posibilidades de que un proyecto salga adelante son muy bajas. Hoy los estudios del mercado se hacen necesarios desde antes que la empresa decide lanzar un producto al mercado. Con la ejecución de esta herramienta se logra anticipar una serie de problemas que se pueden evitar. La realización de un estudio de mercado es importante, ya que indicará si vale la pena iniciar un proyecto o no. Esta herramienta brindará

información importante sobre el comportamiento de los consumidores y la competencia. Con el estudio de mercado las empresas pueden saber si sus productos están orientados a los consumidores adecuados, la ubicación correcta para ofrecerlo, el precio ideal y hasta el tipo de promoción que se debe elegir.

Grupo Salud Latina S.A. no ha realizado los adecuados estudios de mercado a la hora de lanzar productos como el Carbofix. Es importante que la empresa realice estos estudios con efectividad, ya que les puede revelar aspectos significativos que deben considerar en sus planes de negocios. Un buen estudio de mercado puede evitarle a la organización muchos costos innecesarios y minimiza los riesgos financieros a la hora de poner en marcha un proyecto. Cuanto más invierta una compañía en estudiar a sus consumidores y al mercado, mejor podrá comunicarse con ellos e identificar oportunidades.

## **Categoría 5: Reestructuración del departamento de ventas**

### **Descripción**

A través de la investigación se ha tocado el tema de los distintos problemas que se han presentado con el gerente de ventas de la empresa y los vendedores. Es por eso que la quinta categoría explica que la empresa entiende la necesidad de reestructurar el departamento de ventas para que la empresa camine de forma correcta. Existen una serie de comentarios realizados por los entrevistados que justifican lo anterior, entre ellos:

- “Esta empresa tiene un potencial enorme. Vamos a preparar el equipo de ventas con un buen líder y un muy buen equipo de vendedores y como te dije antes, podemos volar.” (GD2, gerente)
- “Hay que ver de qué manera se puede reestructurar la parte de ventas.” (VE4, vendedor)
- “Mi compromiso para este año es dedicarme plenamente a reestructurar todo lo que es la empresa, con el fin de tener un crecimiento mayor en los próximos años. Confié más de la cuenta en el gerente de ventas anterior. Reforzando nuestra fuerza de ventas el futuro es muy prometedor.” (GG3, gerente)

## **Análisis**

Cualquier compañía, sea grande o pequeña, tendrá que adaptarse al medio que le rodea y a los constantes problemas que se presentan dentro de ella. Tomar las decisiones correctas y reestructurarse antes de que sea tarde, definirá el camino al éxito o fracaso. La reestructuración en la empresa surge cuando uno se encuentra en una situación difícil y los objetivos no se están alcanzando, entonces la alta dirección toma la decisión de realizar cambios en la compañía.

...no obstante, puede suceder que la empresa se enfrente a la situación de que alguno de sus negocios no responda a las expectativas generadas en cuanto a rentabilidad, por lo que se plantea que hacer con dicho negocio. Es entonces cuando aparece otra opción alternativa: la estrategia de reestructuración. (Sánchez Marín, 2011, p.162)

La reestructuración no se debe hacer sin los estudios necesarios del departamento que está fallando. Se debe evadir la improvisación, al contrario, se debe analizar a fondo las causas por las que la empresa ha llegado a esa realidad. Este proceso se debe realizar con un análisis que tenga un plan que permita a la compañía cambiar y retomar su rumbo. Para realizar una reestructuración adecuada, es importante que la gerencia conozca con exactitud las causas por las que hemos llegado a estas circunstancias. Hay dos puntos fundamentales para que la reestructuración se realice positivamente: primero evitar demorarse mucho aplicando el plan elegido y segundo contar con actitud positiva por parte de las fuerzas que componen la empresa. A continuación, se mencionan algunas de las razones por las que las empresas buscan reestructuración empresarial:

- Los competidores se han reforzado y han ganado clientes.
- Pérdida de posicionamiento en el mercado.
- La empresa se enfrenta a nuevas tecnologías y sus productos están quedando atrás en el tiempo.
- La globalización que permite a tus clientes adquirir productos de otros países.

- Los clientes de la empresa no están comprando el producto como lo hacían antes y por lo tanto las ventas están bajando.
- Problemas para conseguir financiación para mantener el negocio.

La industria de productos biomédicos en Costa Rica presenta una gran oportunidad de mercado para Grupo Salud Latina S.A.; sin embargo, el departamento de ventas de la empresa ha perdido el control. La Junta Directiva de la empresa y los gerentes saben que reestructurar dicho departamento será esencial para poder ver mejores resultados que los obtenidos en los últimos años. Los principales problemas que la gerencia deberá solucionar en el departamento de ventas son:

- Poco control del departamento por parte del último gerente de ventas.
- Vendedores con mala actitud, sin cumplir las funciones que les corresponde.
- Inadecuado programa de pago de comisiones para los vendedores, en donde se les premia por alcanzar el objetivo (se debe premiar por superar el objetivo).
- Limitados planes de mercadeo y de promoción para los productos recién lanzados al mercado.
- Los estudios de mercado realizados para productos como el Carbofix o el Ice-Cure no fueron los ideales.

## **Categoría 6: Alcance de metas**

### **Descripción**

En toda empresa se establecen objetivos que se desean alcanzar en el transcurso del año. El trabajo y esfuerzo que los colaboradores dan cada día son para que estos se cumplan. En Grupo Salud Latina S.A. los objetivos no se han cumplido en su totalidad, por lo que es una situación importante a analizar. Es por eso que se le asigna la categoría seis a este tema. Acerca de si los objetivos de los respectivos departamentos de la empresa fueron alcanzados, los entrevistados dicen lo siguiente:

- “En un 70 % los objetivos sí fueron alcanzados.” (GD1, gerente)
- “Sí, claro que sí se cumplieron. Nos habían propuesto bajar los tiempos de entrega de información contable y como comenté anteriormente eso lo logramos. Antes eran 22 días, después lo bajamos a 17 y en diciembre pudimos bajarlo a menos de 15 días.” (GD2, gerente)
- “El departamento financiero cumplió con los objetivos, el departamento de logística también, pero el departamento de ventas no los cumplió.” (GG3, gerente)
- ¿“Se han cumplido? Sí y no. Hay algunos que se han completado, pero en cuestiones de llegar a metas de ventas y demás costó mucho llegar. Fue un año muy difícil en el tema de las ventas, entonces en cuestión de ventas creo yo que no se llegó a lo deseado.” (VE4, vendedor)

## **Análisis**

Es esencial que en toda empresa se establezca metas, ya que muchas de ellas están nada más preocupadas en trabajar y no en producir resultados. El logro de objetivos es el camino que lleva a toda empresa al éxito. Hay empresas que llegan a la cima rápidamente debido a que tienen metas establecidas y cumplen estas en su mayoría. Hay otras que nada más viven el momento y actúan cuando tienen que hacerlo, por lo tanto, se les hace imposible posicionarse en los mercados.

Establecer objetivos dentro de las empresas ayuda a que todos los colaboradores estén en el mismo camino. El establecer metas facilita la planificación a las empresas y además ayuda a conocer si los colaboradores están haciendo su trabajo bien. En la parte emocional, fijar objetivos sirve para mantener a los colaboradores motivados, ya que es alentador para estos conocer que se trabaja para lograr algo específico.

En Grupo Salud Latina S.A. los objetivos siempre han estado establecidos. De hecho, la empresa realiza una convención una vez por año, en donde todos los gerentes se reúnen. En ella, los gerentes deben presentar además de su presupuesto, sus objetivos para el año entrante. Cada

año que sigue, la Junta Directiva analiza si los objetivos establecidos en dicha convención se cumplieron.

A pesar de que las metas en la empresa están bien establecidas por cada departamento, no en todos se han cumplido. Los departamentos de logística y finanzas en el año 2016 sí cumplieron los objetivos en su mayoría. El departamento de logística cumplió su principal objetivo que fue entregar con mayor rapidez la información contable a la Junta Directiva y al gerente general de la empresa. Los inconvenientes han sucedido con el departamento de ventas, ya que dicho departamento no los cumplió. El departamento y sus vendedores no lograron vender lo que se esperaba y lo que fue acordado a principio del año.

En cuanto al departamento de ventas es importante mencionar que sus metas son establecidas con base al crecimiento de la industria y las ventas alcanzadas en los años anteriores. Por ejemplo, Grupo Salud Latina S.A. busca aumentar sus ventas cada año un 15 % (un 5 % con los productos viejos y un 10 % con lanzamientos de productos nuevos).

### **Categoría 7: Productos más solicitados de las marcas: Medical Action y Dale Medical**

#### **Descripción**

La presente categoría refleja que los productos de la empresa Medical Action con los kits descartables y los productos de la empresa Dale Medical con los productos de post-cirugía, son los preferidos por los clientes. Todas las fuentes de información concuerdan con lo anterior:

- “Los kits descartables creo que son nuestra punta.” (GD2, gerente)
- “Lo de la marca de Medical Action es muy bueno. Hay varios, pero entre los principales están los cobertores de lámparas de cirugía, los kits de curaciones, las toallas de limpieza y los kits de limpieza oral. También están los sujetadores de sonda Foley de Dale, que son de alta demanda.” (CE1, cliente)

- “Los productos de Medical Action que son productos de cuidado intervencional. Del día a día esos son los que más se piden. También esta lo de Dale. Además, hay mucho movimiento en radiología, en la parte de agujas.” (GD1, gerente)
- “Los productos que son más demandados son los productos de Medical Action. Ellos nos proveen un concepto que nosotros como empresa introducimos en todos los hospitales y clínicas. Estos son los kits y paquetes descartables para distintos procedimientos.” (GG3, gerente)
- “Todos los productos que son de la parte intervencional, todo lo que de enfermería o lo que es de curaciones. Los kits que nosotros manejamos, todo eso es de alta demanda. Lógicamente es lo que más se utiliza en los hospitales, porque son cosas que facilitan al personal de enfermería y médico, por lo que es un producto que se vende como pan comido.” (VE4, vendedor)

## **Análisis**

Al consultar a los gerentes entrevistados y a los clientes más importantes de la compañía, se puede concluir que los productos que más vende la empresa son los fabricados por Medical Action y Dale Medical. Grupo Salud Latina S.A. tiene una relación de negocios de muchos años con estas dos empresas. La calidad de los productos que ofrecen, así como sus buenos precios son algunas de las razones por las que la que ha sido una relación exitosa.

Medical Action es una empresa que desarrolla y fabrica una amplia gama de productos médicos desechables de alta calidad. Desde instrumentos desechables para cirugía hasta sistemas de contención para residuos médicos, Medical Action se ha convertido en un importante distribuidor en el mundo. Esta empresa dedica cada día de trabajo a la meticulosa atención al detalle bajo rigurosos controles de calidad. Con Medical Action la relación comenzó desde el año en que Grupo Salud Latina S.A. fue fundado. Los productos que más solicita Grupo Salud Latina S.A. de esta empresa son:

- Kits descartables para procedimiento quirúrgicos
- Kits de toma de vías
- Kit de laceraciones
- Kit de debridación
- Kit de curaciones
- Toallas para cirugía
- Compresas abdominales
- Cobertores de manubrio para sala de cirugía
- Paños para cirugía

Dale Medical fue fundada en 1961, en Sharon, Massachusetts. Desde un modesto comienzo en la casa de David Kaplan, el inventor de una faja abdominal, la empresa se ha convertido en un líder de la industria en los nichos de mercado en los que participan. La empresa es conocida por tener los más altos estándares de calidad, incluso teniendo certificación ISO 13485. Con Dale Medical la relación inició cuatro años después de que Grupo Salud Latina S.A. fuera fundado. A continuación, se mencionan cuales artículos son los que más se adquieren de esta compañía:

- Sujetadores de sonda folley
- Sujetadores de traqueostomía
- Fajas abdominales
- Sujetador de tubo endotraque

## **Categoría 8: Conocimiento de las líneas**

### **Descripción**

En esta categoría los entrevistados evidencian que sí tienen conocimiento acerca de los productos que la empresa ofrece. En la empresa hay conciencia de lo importante que es este tema. Algunas de las frases que ejemplifican esta categoría son:

- “Sí, claro que conozco los productos. Conozco todos los productos de ortopedia, que es la parte que manejo en este momento. Uno tiene que saber acerca del producto, uno tiene que saber para qué sirve y lógicamente para qué funciona. También hay que saber porque

es mejor que otros. Para poder vender el producto se tiene que saber a como dé lugar por qué el producto es bueno y para qué sirve, además de los beneficios que tiene ante la competencia.” (VE4, vendedor)

- “Le voy a ser honesto, los conozco de una manera muy macro. Los conozco a nivel de proveedor. A nivel individual sería mentiroso si digo que los conozco todos. No manejo detalles específicos acerca de estos. Sé que sería bueno que maneje un poco más el tema.” (GD2, gerente)
- “Sí conozco las características de lo que tenemos porque yo fui una de las personas encargadas de analizar estos productos para que se lanzaran a través de Grupo Salud Latina S.A.” (GG3, gerente)
- “En su mayoría sí los conozco. Como me toca hacer la importación, tengo que saber al máximo la información de los productos que estamos importando.” (GG1, gerente)

## **Análisis**

Es fundamental que toda persona que trabaja para una empresa que ofrece productos o servicios, conozca estos a profundidad. No es posible vender algo de manera efectiva si no se conoce cuáles son las ventajas y cualidades de lo que se está ofreciendo. Expertos en mercadeo dicen que solamente cuando conseguimos conocer a fondo lo que estamos vendiendo, es que logramos darle el verdadero valor al mismo. A continuación, se mencionan algunas de las ventajas que tiene conocer las líneas que se ofrecen al mercado:

- Permite al vendedor utilizar diferentes técnicas y métodos para presentar el producto a los clientes.
- Al no haber ninguna duda acerca los beneficios de los productos, esto aumenta la motivación del colaborador y a la vez motiva al cliente.
- El vendedor puede transmitir confianza al cliente al saber explicar a la perfección por qué recomienda realizar la compra.

El gran problema de hoy es que los colaboradores de las empresas se enfocan mucho en el precio, en promociones y en descuentos, pero le dan poca importancia a los beneficios y ventajas del producto en sí. Además de significar mejores ventas para la compañía, el nivel de conocimiento que se tiene sobre un producto afecta todas las acciones que se ejecutan e influye en la toma de decisiones que se toman en el ciclo de venta. Es obligación de las empresas capaciten a sus colaboradores acerca de los productos que se ofrecen.

El conocimiento debe comprender sus características, sus funciones, sus ventajas y los beneficios que reporta al cliente. Esto implicaría que la empresa debe dotar con de hojas descriptivas y vendedoras, de fichas técnicas detalladas con toda esa información, incluye test de laboratorios, comparaciones con la competencia, etc. (García Bobadilla, 2007, p.83)

La muestra de la investigación comenta que los gerentes de la empresa tienen un conocimiento bueno acerca de las líneas que vende la empresa. Incluso, este es uno de los requisitos para los visitadores médicos que se contraten en el futuro, ya que la empresa buscará que estos conozcan los productos a la perfección, antes de salir a venderlos. Específicamente en el tema de empresas que ofrecen productos biomédicos, los colaboradores deben conocer todo lo que pueda ser utilizado para informar y convencer a las clínicas y hospitales acerca de cada producto que se promociona. Algunos de los aspectos importantes a conocer pueden ser: duración del tratamiento, precauciones a tomar, efectos secundarios, presentaciones disponibles, entre muchos otros.

## **Categoría 9: Relación calidad-precio**

### **Descripción**

Ofrecer productos de buena calidad y precios competitivos ha sido uno de los objetivos de Grupo Salud Latina S.A. en busca del éxito. Lo anterior lo confirman los clientes de la empresa, que concuerdan estar complacidos con la calidad y precios que la empresa les ofrece. Los clientes entrevistados coincidieron en lo siguiente:

- “En realidad sí estamos satisfechos con la calidad, no hemos tenido ningún inconveniente con ninguno de los productos. También te puedo decir que los elegimos por los buenos precios que mantienen en el mercado.” (CE2, cliente)
- “Sí, la verdad es que sí. No hemos tenido mayor queja. Son productos de buena calidad La mayoría son americanos si no me equivoco, entonces no hemos tenido problemas. Hay algunas empresas que ofrecen productos similares, y uno termina escogiendo a Grupo Salud Latina S.A. por calidad, servicio y también por precio en algunas ocasiones.” (CE1, cliente)

### **Análisis**

En los negocios no es fácil encontrar una relación calidad-precio equilibrada. Sin necesidad de conocer los múltiples significados de los conceptos “calidad” y “precio,” todo cliente al hacer una compra realiza esta relación. Estos son los motivos principales de los consumidores para elegir el lugar de compra, pues para estos es tan fácil como preguntarse si el precio que van a pagar concuerda con la calidad que van a recibir; cuando se desea mejorar la calidad de un producto, este también suele aumentar el precio, situación que no todo cliente comprenderá. Si el comprador no acepta el aumento en el precio, con el tiempo decidirá que es mejor no consumir ese producto o servicio y dejará de comprarlo. Es importante saber que tener un precio bajo y una calidad “aceptable” no es sinónimo de tener una buena relación calidad-precio.

Devesa, Aguirre, Risso, Brida y Pereyra (2009, p.25) mencionan en su análisis, Turismo y Crecimiento Económico, lo siguiente: “De ello se deduce que los destinos compiten no solo por motivos de precio, sino que también se ven obligados a destacar por la calidad de su producto y a ofrecer al consumidor la relación calidad-precio más atractiva.” En el caso de la “relación calidad-precio,” en el momento de la compra el cliente sólo conoce un costo medido. En cuanto a la calidad, el cliente sólo dispone de la percepción que tenga, por lo que la calidad queda sin cuantificar. En este tema hay que tomar en cuenta tres puntos esenciales:

1. La opinión y percepción que vale es la del cliente, no la de la empresa. La empresa no venderá aunque esta crea que está ofreciendo productos de la máxima calidad si el cliente no comparte esa opinión.
2. La percepción acerca del precio varía dependiendo de la persona. Hay usuarios que estarán dispuestos a pagar mucho por cierto producto que para otro usuario no tiene valor alguno.
3. La relación calidad-precio es positiva cuando el producto o servicio ha resultado mejor de lo que el cliente esperaba y además le costó menos de lo que estaba dispuesto a pagar.

El objetivo primario de las empresas siempre será reducir costos. La pregunta que estas se hacen es: ¿Cómo reduzco el precio del producto, sin que esto me disminuya la calidad del mismo? Cuando la calidad no importa y el único objetivo es el precio, disminuye la competitividad. Cuando el precio no importa y el único objetivo es la calidad, será muy complicado vender el producto. Al crear un producto y lanzarlo al mercado, se debe entender la necesidad de adaptar este a los precios del mercado, pero a la vez a la calidad que ofrece la competencia. En cuanto a este tema, Grupo Salud Latina S.A. ha realizado un trabajo exitoso, sabiendo cómo ofrecer productos de calidad, sin que el precio de estos sea excesivo. Lo anterior es algo que el cliente le reconoce a dicha empresa, al mencionar que la razón por la que adquieren sus productos, es por sus buenos precios, pero además por la calidad que estos tienen.

## **Categoría 10: Buen servicio y educación al cliente**

### **Descripción**

La categoría diez se enfoca en un tema esencial para toda empresa: la atención al consumidor. Según indican los clientes el servicio al cliente que se les ha ofrecido es bueno y los gerentes de la empresa explican que esta ha sido una de las variantes al éxito de la empresa. Acerca de este tema las fuentes de información indican:

- “Tenemos personal amable que ofrece un buen servicio al cliente. Ofrecemos soporte a hospitales para que estos desarrollen protocolos y creo que es importante que nosotros

damos capacitación a nuestros clientes a la hora de introducir nuevos productos.” (GD1, gerente)

- “El servicio es bastante bueno. Creo que han venido haciendo esfuerzos para mejorar. Anteriormente uno enviaba un correo y la empresa se lo respondía un día después. Ahora en menos de quince minutos uno ya tiene una respuesta, entonces creo que esos son parte de los esfuerzos que ha hecho la empresa para mejorar su servicio.” (CE1, cliente)
- “Me parece que el servicio es muy bueno, siempre nos han atendido de una forma excelente, con mucha amabilidad. Siempre nos han dado una respuesta rápida a la hora de resolver cualquier inconveniente.” (CE2, cliente)
- “Le hemos dado mucho énfasis a lo que es la educación a los clientes, ya sean enfermeras, médicos, hospitales y por eso se nos reconoce en el mercado como una empresa que además de servicio, da educación.” (GG3, gerente)
- “Tenemos no sólo el concepto de venta, sino también el seguimiento de esa venta con los médicos y enfermeros. El seguimiento marca la diferencia.” (GG2, gerente)

## **Análisis**

En la industria de productos biomédicos la competencia es cada vez mayor y por lo tanto las empresas deben ofrecer a sus clientes cada vez más productos y servicios para elegir. Además, al tratarse de salud, el cliente cada vez es más exigente. Debido al crecimiento en la competencia, las empresas ya no sólo buscan ofrecer calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente.

Y es que el servicio al cliente se presenta en todo momento en el que la empresa se relaciona con este, sea atendiendo sus consultas, quejas, venderle o entregarle sus productos, etc. Encontrar un buen precio y producto puede ser un proceso tedioso para todo cliente, por lo que si el consumidor recibe el mejor servicio en el transcurso de este proceso se llevará una imagen positiva al concluir la compra. Lo anterior se puede transformar en una recomendación a otros posibles usuarios o el regreso de este mismo en el futuro. Al principio las empresas pueden no

entender la importancia del servicio al cliente, pero a largo plazo se pueden ver sus efectos positivos.

Toda empresa puede tener una definición distinta de lo que es servicio al cliente. Incluso, dependerá siempre de la percepción del cliente en sí. El autor Humberto Serna Gómez (2011, p.20) define que: “El área de servicio al cliente es quizás la más importante para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones, su correcta gestión es un proceso muy complejo que incluye la fijación de objetivos.” Para una organización ser reconocida por ofrecer es buen servicio debe contar con varios factores, algunos de estos son:

- Ser amable, cortés y servicial siempre será algo que el consumidor busque al recibir atención por parte de la empresa.
- Dar atención personalizada a cada cliente, en donde se tomen en cuenta sus necesidades y preferencias personales.
- Rapidez en la atención: el comprador siempre quiere tener una respuesta de la empresa de manera rápida, ya sea a la hora de responder una pregunta o de entregar un pedido.
- Recibir al cliente en una oficina agradable, limpia y segura, con un ambiente acogedor hará que éste se sienta cómodo en donde está.
- Es indispensable siempre escuchar al cliente y saber que éste es el más importante en toda negociación, por lo que es transcendental constantemente pedir la opinión de estos.
- Ayudar a sus clientes a entender las características, ventajas y funcionamiento de los productos que ofrece la empresa.

Grupo Salud Latina S.A. es una compañía comprometida con la atención al cliente, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes. Dentro de sus políticas de servicio plantea como uno de sus objetivos principales el trabajo en equipo con los médicos y enfermeros de los centros médicos a los que la empresa les vende. Lo anterior se logra dando educación al cliente, para que estos puedan conocer y utilizar de mejor manera los productos que la empresa ofrece. El cliente puede comprar el producto, pero en muchas ocasiones no sabrá cómo utilizarlo, por lo que

Grupo Salud Latina S.A. ha dado mucho énfasis a la formación de las personas que utilizan sus productos. La empresa toma la oportunidad de capacitar al cliente, como un valor agregado que se le puede ofrecer a este, para que elija sus productos sobre otros de la competencia.

## **Categoría 11: Innovación**

### **Descripción**

Cuando se profundiza el tema del éxito que ha tenido Grupo Salud Latina S.A. en el mercado se llega a identificar que parte importante de esto es que la empresa se ha enfocado en vender productos que el país aún no tiene. Según explican las fuentes de información siempre que se busca introducir un producto nuevo al mercado, buscan que este sea innovador. Las fuentes de información indican las siguientes:

- “Yo creo que la principal ventaja es que ofrecemos productos innovadores al mercado, productos que no tienen competencia y representan una ventaja de lo que hay en el mercado a favor del paciente, el medio y los hospitales.” (GG3, gerente)
- “Somos innovadores y traemos productos de tecnología de punta.” (GD1, gerente)
- “Como te dije anteriormente, siento que el éxito de la empresa se ha dado porque nos hemos enfocado en productos innovadores que la competencia no ofrece. La empresa es reconocida a nivel nacional por eso.” (GG2, gerente)
- “Es importante decir que en el tema de innovación, se tienen muchos productos innovadores.” (VE4, vendedor)

### **Análisis**

Cuando hablamos de innovación en las empresas, esto se refiere a la introducción al mercado de nuevas ideas o cambios positivos, asumiendo más riesgo que los competidores. Desarrollar productos o servicios innovadores, se ha vuelto una obligación para que las empresas puedan competir en los mercados que cada vez están más saturados de opciones para los

consumidores. Las empresas cada vez buscan mejores y nuevas herramientas como la innovación, que les ayude a ofrecer mejores productos. Baregheh, Rowley y Sambrook (2009, p.1334) definen la innovación como: “Proceso de múltiples etapas mediante el cual las organizaciones transforman las ideas en productos nuevos o mejorados, con el fin de avanzar, competir y diferenciarse con éxito en su mercado.”

En las empresas el proceso de innovación puede nacer de dos maneras: por iniciativa y solicitud del cliente, debido a que ocupa un producto o servicio que el mercado aun no ofrece o por iniciativa del departamento de investigación, la cual ve una oportunidad de negocio al detectar una nueva necesidad en el mercado. Algunas estrategias de innovación son las siguientes:

- Adquisición de nuevos sistemas de producción por parte de la empresa, buscando un aumento de la capacidad productiva o una disminución de costos.
- Uso de tecnologías para contactar al cliente con técnicas modernas como lo son el correo electrónico o el sitio electrónico.
- Adquisición de nueva maquinaria que además de ayudar a la empresa, coopere con el medio ambiente.
- Utilización de sistemas de calidad, buscando mejorar la calidad de los productos que se ofrecen.

Todo producto que la empresa ofrece se convierte en la “imagen” de esta en la industria en la que compite. Debido a lo anterior, es que la innovación es una herramienta esencial para que la empresa se mantenga competitiva dentro del mercado, debido a que lo que busca es una diferenciación de la competencia. La innovación es lo que salva a las empresas de fracasar en algún momento, ya que sin esta no hay crecimiento y por lo tanto no hay futuro. La innovación no sólo debe verse como “mejoras” en los productos, sino como un proceso gerencial, en donde los gerentes y personal de la empresa tengan mentalidad innovadora.

Las personas entrevistadas para esta investigación concuerdan en que uno de los factores que ha influido en el éxito de Grupo Salud Latina S.A., ha sido el enfoque que le ha dado la

empresa a productos innovadores. La visión de la empresa siempre ha sido ofrecer al mercado de la salud bienes que no se ofrezcan aún en el país y que puedan ayudar al sector de la salud. A continuación, se mencionan algunos de los productos que ofrece la empresa que pueden ser considerados como innovadores:

- Bionette: dispositivo médico de uso personal para el tratamiento de la rinitis alérgica usando fototerapia. Es indoloro y es libre de drogas y efectos secundarios.
- Ice-Cure: tratamiento rápido y efectivo para combatir los fibro-adenomas. Se realiza mediante un proceso de crio-ablación a través del cual se congela el tumor; después, este se desintegra y desaparece.
- Neuronix: único tratamiento en el mercado internacional que ha demostrado ser eficaz para retardar el progreso del Alzheimer por medio de estimulación magnética trans-craneal y estimulación cognitiva.
- Insorb: engrapadora quirúrgica cuyas grapas son reabsorbibles, es traída de los Estados Unidos.

Para innovar no es necesario que la empresa tenga una gran cantidad de recursos económicos, ya que el término “innovación” no está concentrado o relacionado exclusivamente a hacer inversiones millonarias, sino que también se puede innovar realizando buenas tácticas comerciales. Se puede innovar diseñando estrategias de ahorro de costos, logística y distribución. También es posible ser innovadores haciendo constantes revisiones de los insumos y mejorando la comunicación con clientes y colaboradores.

## **Categoría 12: SAP**

### **Descripción**

En los últimos años la empresa ha buscado ofrecer a sus colaboradores las mejores herramientas para que estos puedan trabajar. Entre las herramientas que la empresa más necesitaba, estaba algún sistema que ayudara a mantener el orden en el área de bodega y en el departamento de contabilidad. Debido a lo anterior es que se invierte en un programa llamado

“SAP”. Los gerentes destacan la importancia de haber adquirido esta herramienta y de las facilidades que ha traído a la compañía:

6. “Ahora podemos decir que en los primeros quince días ya tenemos la radiografía de lo que está pasando en la compañía y de sus números. Eso se logra solamente a través de un buen equipo y con un buen instrumento como fue la adquisición del SAP.” (GD2, gerente)
7. “Hoy todo es más tecnológico, como el SAP: un sistema que te lo da todo, pero que hay que saber manipular.” (GD1, gerente)
8. “Mantenemos a través del SAP toda la información que necesitamos para ver las ventas por vendedor, por producto, todo esto contra presupuesto, contra los objetivos que nos hemos establecido.” (GG3, gerente)

## **Análisis**

El SAP Business One es un sistema diseñado específicamente para pequeñas empresas. Es una solución única y accesible para gestionar todos los detalles de una empresa, desde las finanzas y las ventas hasta las relaciones con los clientes. El objetivo de esta y todas las aplicaciones SAP es brindar una herramienta que ayude a optimizar las operaciones de la empresa, disponer siempre de información completa y a acelerar el crecimiento rentable de la organización. Autos Xiri es una de las muchas empresas que utilizan SAP en Costa Rica. Jorge Socatelli gerente de dicha empresa de automóviles dice: “La decisión fue por SAP, ya que es un sistema que ofrece mucha más flexibilidad que otros sistemas que son más rígidos.” Según el sitio electrónico del SAP, sus herramientas buscan ofrecer soluciones en los siguientes casos:

- Gestión de contabilidad y finanzas
- Ventas y gestión de los clientes
- Gestión de compras y operaciones
- Gestión de inventario y distribución
- Creación de informes y administración

Grupo Salud Latina S.A. adquirió el sistema del SAP Business One en el año 2013. La empresa tenía un programa básico que no cumplía con sus necesidades, por lo que se decidió invertir en un sistema que sirviera para acceder a información adecuada para la toma de decisiones. Esta herramienta ha ayudado a la empresa a optimizar el flujo de caja para las necesidades, mantener relaciones cercanas con los clientes y sobre todo minimizar errores.

El costo de estos tipos de sistemas varía dependiendo lo que la empresa requiera, en el caso de Grupo Salud Latina S.A. se realiza un pago anual por una licencia de \$3,600 y además se realizó una inversión de \$28,000 por el tema de instalación y capacitación al personal.

### **Categoría 13: Adecuados tiempos de entrega**

#### **Descripción**

La última categoría de la segunda unidad de análisis explica que Grupo Salud Latina S.A. ofrece a sus clientes rapidez a la hora de entregar pedidos. Aparte de ser un beneficio para los clientes, también ha sido un objetivo alcanzado por parte del departamento de logística. La presente categoría puede ser analizada con frases como las siguientes:

- “Los tiempos de entrega son muy buenos, muy rápidos, oportunos y a tiempo.” (CE2, cliente)
- “Bien, no tenemos problemas en cuanto a eso. Más o menos 24 horas después de que uno envía un pedido, se lo están enviando.” (CE1, cliente)
- “En la parte de logística también creo que hemos cumplido con el objetivo de entregar pedidos en un periodo no mayor a 24 horas.” (GG3, gerente)

#### **Análisis**

Una entrega rápida y acertada de los pedidos y productos es de suma importancia para una empresa. Una entrega tardía de producto, puede significar muchos costos e incluso la pérdida de clientes. En algunas industrias como la de los productos médicos, no entregar pedidos a tiempo

puede llevar a fuertes multas. Contar con productos de calidad ya no es suficiente, pues ahora de nada sirve que el producto sea bueno, si este no se recibe cuando se ocupa.

Hoy las empresas cuentan con departamentos de logística. Los colaboradores de dicho departamento se encargarán en tareas que van desde el almacenaje hasta la entrega de pedidos. Estos enfocan su atención en las ventajas competitivas de una entrega rápida, pero a la vez buscan maneras de reducir costos de transporte y distribución. Según Lee J. Krajewski (2000, p.34): “En la competencia basada en el tiempo, los gerentes definen cuidadosamente los tiempos necesarios para entregar un producto, y después analizan críticamente cada uno de esos pasos para determinar si es posible ahorrar tiempo sin menoscabar la calidad.”

Los tiempos de entrega no han sido problema en Grupo Salud Latina S.A.. El departamento de logística ha dado mucho énfasis a este tema. Sin embargo, esto ha requerido de mucho recurso y esfuerzo, desde tener los adecuados métodos de transporte hasta contar con un inventario disponible cuando se ocupe. Mencionan el gerente de general y el gerente de logística que el objetivo principal para el año 2015 fue mejorar los tiempos de entrega y que el mismo se cumplió en su totalidad. En el caso de los clientes de la empresa, estos mencionan que los adecuados tiempos de entrega que ofrece la empresa son parte de las razones por las que eligen a Grupo Salud Latina S.A.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Grupo Salud Latina S.A. se encuentra en un mercado en el que no es fácil participar, debido a la competencia desleal que hay en la industria. Lo anterior se debe a la falta de ética por parte de las otras empresas. La compañía se ha encontrado constantes casos en los que la competencia ofrece a los médicos incentivos y beneficios para que estos les compren a ellos.

La empresa cuenta con colaboradores con una actitud laboral no adecuada. Se encuentra un incorrecto comportamiento por parte de alguno de estos, los cuales muestran por momentos poca proactividad e interés en las funciones que les corresponde cumplir. Según indicó una de las fuentes en una de las entrevistas realizadas, en el departamento de logística el gerente se debe estar constantemente llamando la atención a los colaboradores, solicitándole a estos que realicen los trabajos que les corresponde. En cuanto a los asesores de venta, queda claro que estos han demostrado una actitud negativa a la hora de salir a vender a los hospitales y farmacias, incluso estos no han cumplido con los planes establecidos por la gerencia.

Los colaboradores de la compañía no conocen cuáles son los pilares de la empresa. La compañía cuenta con una misión y visión que explica claramente cuál es el objetivo principal de la organización, sin embargo, los colaboradores dicen no conocer con exactitud cuáles son. Si estas personas no conocen esta información es más complicado que se comprometan a alcanzar los objetivos de la empresa.

Los departamentos de la compañía y sus respectivos gerentes no cuentan con programas de innovación y de mejora continua. A pesar de sí ofrecer capacitación a sus colaboradores, la mejora continua va más allá de eso. Nada más uno de los gerentes cuenta con una reunión mensual para los integrantes de su departamento. En este mismo tema, el departamento de ventas no ha realizado encuestas a sus clientes, herramienta necesaria para saber en qué puede mejorar la empresa.

En los últimos años la gerente de ventas no dirigió su departamento de manera correcta. El control con el que se manejaron las operaciones de dicho departamento no fue el ideal y tuvo un claro efecto sobre las ventas de Grupo Salud Latina S.A. El trabajo del gerente también afectó al de los vendedores, los que tampoco hacían su trabajo de manera correcta. La gerencia de la empresa comenta que se confió mucho en esta persona y que faltó tomar decisiones de forma más rápida. Se puede decir que ha faltado control por parte de la gerencia general.

Grupo Salud Latina S.A. ha ganado posicionamiento en el mercado de productos biomédicos, porque se han enfocado en vender productos innovadores. La empresa se ha esforzado en ofrecer bienes y servicios de la más alta tecnología que sean nuevos en el mercado costarricense. Además de ser productos innovadores, son productos de muy buena calidad y que se ofrecen a buenos precios. Todo lo mencionado anteriormente son algunas de las razones por las que los clientes eligen a esta empresa sobre otras.

Aparte de la calidad y los buenos precios que ofrece la empresa, el servicio al cliente que esta ofrece a sus consumidores es una de sus cualidades por resaltar. En el tema de los tiempos de entrega la compañía no ha tenido problema alguno. Sus clientes están complacidos con estos dos puntos, aunque mencionan que es un tema que ha venido en constante mejoría en los últimos años y que se notan los esfuerzos realizados por parte de la empresa. En el mismo tema de los productos, entre las líneas que más vende Grupo Salud Latina S.A. están las de sus proveedores: Medical Action y Dale Medical.

El problema de la empresa no ha sido el producto en sí, sino la forma en que se ha vendido este. El departamento de ventas no ha sabido cómo promocionar de manera correcta los productos que ofrecen. La compañía no cuenta con un gerente de mercado, por lo que no tiene planes adecuados de publicidad o métodos para promocionar sus productos.

No se han realizado buenos estudios de mercado con los productos nuevos que la empresa desea ingresar al mercado. Además, el departamento de ventas no ha realizado buenos planes de lanzamiento para estos productos, por lo que muchos de ellos a pesar de estar en el mercado hace varios meses, no se han comenzado a vender como la gerencia esperaba.

Dentro del mismo tema de las ventas, los vendedores de la compañía no han realizado un buen trabajo en la venta personal. Estos no les han dado el seguimiento necesario a los clientes y no han hecho los esfuerzos necesarios para mantener una relación vendedor-cliente adecuada, que pudiera facilitar las ventas y hacer de esta, una venta prácticamente automática.

La compañía hasta hace pocos años fue que incorporó una Junta Directiva a su organización. Esto ha sido muy beneficioso, ya que ha logrado ofrecer ayuda y soporte a la gerencia. La Junta Directiva de Grupo Salud Latina S.A. está conformada por personas muy capacitadas y dispuestas a ayudar. Cada una de las personas que la integran tiene antecedentes y experiencia en distintas áreas, como finanzas, leyes y por supuesto salud.

En el tema de la estructura organizacional, es importante mencionar que los colaboradores conocen acerca del organigrama de la empresa y su ubicación dentro de este. Además, la empresa cuenta con un adecuado manual de puestos, el cual ha permitido que los colaboradores conozcan a la perfección sus funciones.

En cuanto al alcance de los objetivos planteados por cada departamento, estos no se han cumplido en su totalidad. El departamento de finanzas logró cumplir su objetivo principal de tener la información financiera con mayor rapidez para entregar a la gerencia para su respectivo análisis. El departamento de logística también ha alcanzado su meta de entregar sus pedidos en un periodo no mayor a 24 horas. Sin embargo, el departamento de ventas no alcanzó su objetivo principal en cuanto a las ventas pronosticadas.

La gerencia ha realizado un buen trabajo al definir el perfil del personal que se requiere en cada puesto. La compañía tiene como objetivo que todos sus colaboradores sean personas eficaces y eficientes, sin importar cuál sea su puesto o departamento. Además, la empresa en los últimos meses se ha dado cuenta que sus vendedores no conocen la información completa de los productos que venden, por lo que esta tiene como objetivo corregir este problema y capacitar a sus vendedores para que estos tengan un amplio conocimiento acerca dichas líneas que la empresa maneja y por lo menos el resto del personal conozca la información básica de ellos.

Anteriormente la comunicación entre los gerentes de Grupo Salud Latina S.A. era muy mala y eso es parte de lo que debilitó a la empresa. En los últimos meses este tema se ha ido solucionando poco a poco. La gerencia ha realizado esfuerzos para que esta situación cambie. Por ejemplo, se está realizando una convención todos los años para que los gerentes compartan y se conozcan un poco más. La comunicación empresarial es mucho mejor actualmente de la que había en el pasado, sin embargo, aún se debe mejorar.

Una de las de las virtudes que ha presentado la compañía es el trabajo corporativo realizado por parte de los colaboradores. Es importante mencionar que el trabajo en equipo ha existido más que todo entre las personas que laboran en los mismos departamentos, sin embargo, es algo que también debe darse entre las personas que pertenecen a departamentos distintos. Lo anterior ha dificultado en ocasiones el trabajo, ya que a veces no hay el mismo esfuerzo de algunos colaboradores para ayudar a uno que pertenece a otro departamento.

La empresa tiene una ideología importante en cuanto a capacitar su personal. Grupo Salud Latina S.A. ofrece a sus colaboradores una amplia capacitación para que estos realicen sus trabajos de mejor manera, desde la educación en el uso de los sistemas de información de la compañía, hasta las de temas financieros. La empresa ha invertido en capacitación de los departamentos de finanzas y logística, sin embargo, no se ha hecho en el de ventas. Es importante mencionar que los asesores de venta de la empresa son enfermeros o médicos, por lo que no conocen mucho del tema de cómo vender un producto (técnicas y estrategias de venta). A estos se les ha dado capacitaciones en el pasado, pero no es algo que reciban continuamente.

La empresa ofrece a sus colaboradores dos elementos para mantenerlos motivados: un excelente ambiente laboral para que estos trabajen y una serie de beneficios que la competencia no ofrece. Las oficinas de la compañía cuentan a diario con todos los materiales que los colaboradores ocupan, así como espacios limpios y amplios para trabajar. En la compañía siempre ha existido un respeto entre las personas que la integran y eso ha aportado que se conserve un buen ambiente para trabajar. Además, esta ofrece a sus colaboradores excelentes beneficios como buenos salarios y vacaciones extras.

El tema anterior tiene dos resultados distintos que es importante que la empresa analice. Aun con todos estos beneficios, algunos de sus colaboradores no han manifestado buena actitud en sus puestos de trabajo, mostrando poco esfuerzo. Sin embargo, la compañía también cuenta con personas que están muy enfocadas en lo que les corresponde hacer y que cuentan con una antigüedad laboral considerable en la empresa. Incluso, la empresa tiene personas que llevan trabajando más de ocho años en ella.

### **Recomendaciones**

Para que se tenga un mejor control de lo que hacen los vendedores, se recomienda programar reuniones semanales con ellos, en los que se tengan que presentar resultados de lo logrado cada semana que finaliza.

Adicional a lo anterior, hay que reestructurar el programa de visita médica, en donde los vendedores tengan que informar acerca lo que realizaron cada día y los resultados obtenidos. Además, los vendedores deben de mostrar prueba por parte de los médicos que fueron visitados.

Realizar una actividad semestral para todos los colaboradores, en donde el gerente general de la empresa dé una presentación en la que explique cuáles son los pilares de la organización.

Todo vendedor contratado debe ser evaluado por parte de la gerencia general antes de salir a vender. Lo anterior con el objetivo de conocer si los vendedores saben todo lo necesario para realizar dichas ventas.

Realizar una charla mensual para capacitar a los vendedores acerca de distintas técnicas de venta y mercadeo que puedan aplicar en su día a día. Estas capacitaciones suelen llamarse laboratorios de ventas.

Continuar con las actividades de la asociación para que los colaboradores de los distintos departamentos compartan y se conozcan un poco más. Por ejemplo, por lo menos realizar una actividad cada 3 meses.

Contratar un profesional en mercadeo, con el objetivo de que se encargue tanto de la comunicación interna, como la comunicación externa, ya que es un área que necesita de mucho trabajo dentro de la empresa.

Como el SAP es la herramienta más utilizada dentro de la empresa. Se recomienda ofrecer a todo colaborador de Grupo Salud Latina S.A. una capacitación básica acerca el uso de este sistema.

En este momento la empresa paga una comisión a los vendedores cuando estos alcanzan el objetivo establecido por la gerencia. Alcanzar los objetivos es una obligación del vendedor, por lo que la comisión se debe pagar cuando se supera dicho objetivo. Debido a lo anterior, es que se recomienda reestructurar el plan de comisiones de los vendedores es algo sumamente necesario. Además, es importante que se establezcan metas realistas a cada uno de los vendedores dependiendo el área médica en la que se encuentren y los productos que estos ofrezcan.

Cada gerente debe involucrar un plan de innovación y mejora continua en la que busque que su departamento perfeccione sus operaciones y funciones. Por ejemplo, es importante que todo gerente tenga una reunión semanal con sus colaboradores en la que se pueda hablar de lo realizado dicha semana y de lo que se puede mejorar. Es importante que el gerente realice un informe acerca de dicha reunión y que se presente a la Junta Directiva.

Es importante que la empresa realice encuestas a sus clientes para conocer qué factores positivos se está efectuando y qué se está haciendo mal para realizar los cambios necesarios.

## REFERENCIAS

- Alisio, H. (2013). *La Revolución Industrial*. 1ra Edición. Ediciones Dunken: Buenos Aires.
- Arboleda, R. (2009). *Globalización Deporte y Desarrollo Local*. 1ra Edición. Funámbulos Editorial: Medellín.
- Asencio, E.; Vásquez. B. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. 2da Edición. Ediciones Parainfo: Madrid.
- Baguer, A. (2009). *Dirección de Personas*. 2da Edición. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.
- Barrantes, H. (2006). *Evaluación de la gestión y estructura administrativa y funcional de la sede de Orotina del Centro de Formación Profesional de Puntarenas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal a Distancia: San José.
- Bernabéu, R. Olmeda, M. (2008). *El Consumidor de Alimentos Ecológicos en Castilla - La Mancha*. 1ra Edición. Ediciones de la Universidad de Castilla – La Mancha: Cuenca.
- Blanca, G. Cortez, A. (2012) *Diseño de una estructura administrativa y operativa para la lubricadora “AMC”, en el Barrio del Periodista, año 2012*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal de Milagro: Ecuador.
- Blanco, A. Prado. A. Mercado. C. (2016). *Introducción al Marketing y a la Comunicación en la Empresa*. 2da Edición. ESIC Editorial: Madrid.
- Boria, S. García. A. (2005). *Los Nuevos Emprendedores: Creación de Empresas en el Siglo XXI*. 1ra Edición. Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona: Barcelona.
- Brida, J. Risso, W. Zapata, S. Such, M. Pereyra, J. (2009). “Un Análisis Empírico de Colombia”. En: *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen18: 21-35.

- Bueno, Campos. E. (2007). *Organización de empresas Estructura, procesos y modelos*. 2da Edición. Ed. Pirámide: Madrid.
- Castro, M. Contreras, J. Montoya, S. (2009). *Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: Una Exploración Cualitativa*. (Investigación). Universidad Autónoma de Baja California: México.
- CentralAmericaData. (14 de setiembre de 2016). *Foro sobre manufactura médica en Costa Rica*. Recuperado de [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Foro\\_sobre\\_manufactura\\_mdica\\_en\\_Costa\\_Rica](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Foro_sobre_manufactura_mdica_en_Costa_Rica)
- CentralAmericaData. (24 de enero del 2017). *Costa Rica: Crece el negocio de dispositivos médicos*. Recuperado de [http://centralamericadata.com/es/article/home/Costa\\_Rica\\_Crece\\_el\\_negocio\\_de\\_dispositivos\\_mdicos](http://centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Crece_el_negocio_de_dispositivos_mdicos)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Daft. R.L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. 10ma ed. Cengage Learning Editores, S.A de C.V: México.
- Dale Medical. (2017). *Overview*. Recuperado de: <http://www.dalemed.com/>
- Della, G. (12, septiembre de 2012). *3 Vectores. [La Innovación Marca el Nuevo Camino al Éxito de las Empresas]*. Recuperado de: <http://www.queeseconomia.com/2011/07/la-relacion-calidad-precio/>
- Etrasa. V (2007). *Manual Común Mercancías y Viajeros*. 2da Edición. Editorial Trafico Vial: Madrid.

- Ferrel O.C., Hirt, G, Ramos, L., Adriaenséns M y Flores, M.A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Fuster, F. (2007). *Dirigir a los que Gestionan*. 1ra Edición. Lulu.com: Barcelona.
- García, L. (2007). + *Ventas*. 4ta Edición. ESIC Editorial: Madrid.
- García, V. (14, septiembre, 2010). *Coyuntura Económica [Importancia de la Comunicación en las Organizaciones]*. Recuperado de:  
<https://coyunturaeconomica.com/herramientas/comunicacion-organizacional>
- Gereffi, G. (2013). *Participación de Costa Rica en cadenas globales de valor: mapeo y perspectivas futuras*. Duke University. Recuperado de:  
[http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2013-08-07\\_Programa-Participaci%C3%B3n-de-Costa-Rica-en-CGV\\_mapeo-y-perspectivas-futura.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2013-08-07_Programa-Participaci%C3%B3n-de-Costa-Rica-en-CGV_mapeo-y-perspectivas-futura.pdf)
- Gómez, J. (3, mayo, 2013). *Cm3sector [La Importancia de una Buena Comunicación en una Organización]*. Recuperado de:  
<https://coyunturaeconomica.com/herramientas/comunicacion-organizacional>
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua*. 1ra Edición. AuthorHouse: Indiana.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. (1era. ed.) Mc Graw-Hill/ Interamericana editores.
- Hernández y Rodríguez. S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hitt, M. Black, S y Porter, L. (2006). *Administración*. 9na edición. Pearson Educación de México S.A de C.V.

Jauregui, M. (14, mayo, 2015). *Aprendiendo Administración [Las Cinco Partes Fundamentales de la Organización]*. Recuperado de: <http://aprendiendoadministracion.com/las-cinco-partes-fundamentales-de-la-organizacion/>

Kahle, D. (2011). *How to Sell Anything, Anywhere, Anybody*. 1ra Edición. Career Press: New Jersey.

Kotler, P. Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14va Edición. Pearson Educacion: Naucalpan de Juarez.

Krajewski, J. Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. 1ra edición. Pearson Educación: D.F.

Labajo, E. (2015-2016). *El Método Científico*. Recuperado de:  
<https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17>  
[El%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf](#)

Leticia Vindas, Q. (03 de noviembre del 2013). *Hospitales y clínicas privadas compiten más por precio*. El Financiero, p.5.

Lozano, Cámara. J.J. (2004). *Glosario de términos: Gremios*. Universidad de Granada: Granada.

Madrigal, R. (julio, 2016). *Antigüedad laboral de los ticos es de las más bajas de América Latina*. La Nación. Recuperado de [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Ticos-antiguedad-laboral-paises-region\\_0\\_1575642508.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Ticos-antiguedad-laboral-paises-region_0_1575642508.html)

McDonald, M. Woodburn, D. (2007). *Key Account Management*. 2da Edición. Elsevier Ltd: Oxford.

*Medical Action*. (2017). *Overview*. Recuperado de: <https://www.medical-action.com/content/overview-0>

- Mejías, M. Valdebenito, D. (2013). *Importancia que Tienen los Canales de Comunicación Interna en la Gestión Administrativa de la DTTP de la Municipalidad de Cerrillos*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Academia de Humanismo Cristiano: Santiago.
- Mintzberg, Henry (2005). *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel: Barcelona
- Mora, T. (s.f.) *Análisis de las actividades de control operativo y administración de la bóveda central del Banco IMPROSA S.A.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica.
- Morales, M. (2009). *Propuesta de un Manual de Procedimientos a la Empresa Procesadora de Lácteos y Congelados S. C. de R. L.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Veracruzana: Veracruz.
- Muñoz, J. Calderón, G. (junio - diciembre 2008). “Gerencia y Competencias Distintivas Dinámicas en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud”. *Revista Gerencia, Política y Salud*, pp.131-154.
- Organización Mundial de la Salud. (2012). *Dispositivos médicos: la gestión de la discordancia: un resultado del proyecto sobre dispositivos médicos prioritarios*. Ginebra, Suiza.  
Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/9789243564043\_spa.pdf
- Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica. (04 de noviembre del 2015). *Informe Health at Glance 2015: Panorama de la salud 2015*. OECD Publishing: París.
- Otero, M. (2011). *Protocolo y Empresa*. 1ra Edición. Editorial UOC: Barcelona.
- Paredes, J. (22, enero, 2015). *Prendanet [Qué es la Proactividad Empresarial]*. Recuperado de: <http://prendanet.mx/que-es-la-proactividad-empresarial/>

- Pasara, L. (2007). *Los Actores de la Justicia Latinoamericana*. 1ra Edición. Editorial Universidad Salamanca: Salamanca.
- Pedraza, E. Amaya, G. Conde, M. (julio - septiembre 2010). “Desempeño laboral y Estabilidad del Personal Administrativo Contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia”. *Revista de Ciencias Sociales*, pp.493-505.
- Prieto, J. (2016). *Gerencia Proactiva*. 1ra Edición. ECOE Ediciones: Bogotá.
- Prieto, J. Barrios, J. Moro, A. (2010). *Análisis estratégico de la gestión administrativa y operativa de la empresa PDVSA Gas Comunal S.A.* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Carabobo: Venezuela.
- Quesada, F. Barber, J. (2013). *Una empresa Born Global de consultoría en Costa Rica: Estructura Organizativa, Lateral y Centralizada*. (Investigación). Universidad Nacional: Costa Rica.
- Reyes, P. A. (2003). *Administración Moderna*. México: ed. Limusa.
- Rivas, L.A. (2009). “Evolución de la teoría de la organización. En *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, 17: 11-32
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación: México.
- Romero, R. (2007). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L.
- Routio, P. (3, agosto, 2007). *UIAH [Población y Muestreo]*. Recuperado de:  
<http://www.uiah.fi/projects/metodi/252.htm>
- Sábado, J. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y Análisis de Datos para Enfermería*. 1ra Edición. Universidad Autónoma de Barcelona: Barcelona.

Sainz, J. (2009). *El Plan de Marketing de la PYME*. 1ra Edición. ESIC Editorial: Madrid.

Sánchez, C. (12, diciembre, 2015). *Emprendices. [La Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones]*. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-trabajo-equipo-las-organizaciones/>

Sánchez, J. (2011). *Business & Fitness: El Negocio de los Centros Deportivos*. 1ra Edición. Editorial UOC: Barcelona.

SAP. (2013). *SAP Business One*. Recuperado de: <https://www.sap.com/spain/product/enterprise-management/business-one.html>

Seltzer, J. Repetto, V. (2013) *Teoría de la Organización*. 1ra Edición. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires: Buenos Aires.

Serrano, C. (7, septiembre, 2014). *Finanzas en Confianza. [En que consiste un proceso de reestructuración empresarial]*. Recuperado de: <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>

Shuttleworth, M. (14, septiembre, 2008). *Explorable [Diseño de la investigación cualitativa]*. Recuperado de: <https://explorable.com/es/disenio-de-la-investigacion-cualitativa>.

Stanton, J. Etzel. J. Walker. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ta edición. McGraw-Hill Interamericana: D.F.

Stanton, J. Etzel. J. Walker. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ta edición. McGraw-Hill Interamericana: D.F.

Thompson, I. (noviembre, 2007). *Promo Negocios [Tipos de Organizaciones]*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

Toran, F. (2012). *Misión y Visión*. 1ra Edición. Ediciones Corona Borealis: Málaga.

Ugalde, A. (sfp). *Pymerang [Tipos de estructura organizacional]*. Recuperado de: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/287-estructura-organizacional>

Valero, F. (5, julio, 2011). *Qué es Economía. [La Relación Calidad-Precio]*. Recuperado de: <http://www.queeseconomia.com/2011/07/la-relacion-calidad-precio/>

Vélaz, I. (2012). *Las seis funciones básicas de la empresa según Henry Fayol*. Disponible en: <http://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresasegun-henri-fayol/>

Vera, L. (sfp). *Universidad Intermamericana de Puerto Rico [La investigación Cualitativa]*. Recuperado de: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

## APÉNDICES

### Apéndice 1

#### Entrevista para Gerentes

- ¿Cuál es su puesto dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?
- ¿Conoce usted en que parte del organigrama de la empresa se ubica usted?
- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en su departamento?
- ¿Creó usted que cuenta con el personal apropiado para que su departamento alcance los objetivos planteados?
- ¿Cree usted que su departamento cuenta con el recurso económico necesario para alcanzar estos objetivos?
- ¿Cómo calificaría usted la relación entre su departamento y los otros de la empresa?
- ¿Ha cumplido su departamento con los objetivos planteados al inicio de cada año?
- ¿Cómo evalúa usted el rendimiento por parte de su departamento y las personas que lo integran?
- ¿Tiene usted algún método específico para evaluar a las personas que trabajan para usted?
- ¿Posee usted como gerente de Grupo Salud Latina, algún programa de innovación o mejora continua?
- ¿Ofrece usted capacitación al personal de su departamento para que estos puedan realizar sus tareas de manera eficiente?
- ¿Cómo evalúa usted su rendimiento y trabajo dentro de la empresa?
- ¿Según su experiencia cuales productos que ofrece la empresa son los más demandados por los clientes?
- ¿Conoce usted las características y beneficios de cada uno de los productos que Grupo Salud Latina ofrece?
- ¿Cuál es la principal ventaja que posee Grupo Salud Latina en este momento?
- ¿Según su criterio cuál es la desventaja más considerable que debe enfrentar la empresa?
- ¿A qué factores atribuye usted el éxito de la empresa en los últimos años?
- ¿Según su experiencia a que se deben las bajas ventas en algunos de los productos nuevos como el Bionette y Carbofix?
- ¿Considera que posee el apoyo y colaboración de parte de la Junta Directiva para la toma de decisiones y futuros proyectos?
- ¿Cómo visualiza a esta empresa en los próximos cinco años?

## Apéndice 2

### Entrevista para Empleados

- ¿Hace cuánto tiempo que trabaja para la empresa?
- ¿Cómo cataloga la relación entre el gerente de su departamento y su persona?
- ¿Cómo es la atmósfera en su sitio de trabajo?
- ¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo y sus funciones dentro del mismo?
- En su departamento, ¿sus opiniones son tomadas en cuenta?
- ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la empresa?
- ¿Siente usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?
- ¿Es Grupo Salud Latina una empresa que se preocupa por sus empleados?
- ¿Le ha disgustado alguna cosa o situación ocurrida en los últimos años en la empresa?
- ¿Qué mejoras recomendaría usted a la empresa?

## Apéndice 3

### Entrevista para Clientes

- ¿Hace cuánto conoce a Grupo Salud Latina y como encontró a la empresa?
- ¿Qué productos son los que más compra su empresa a Grupo Salud Latina?
- ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que compra?
- ¿Qué opina sobre el servicio al cliente que le ofrece Grupo Salud Latina?
- ¿Cómo valora los tiempos de entrega de Grupo Salud Latina?
- ¿Por qué elige a Grupo Salud Latina sobre otras empresas disponibles en el mercado?
- ¿Qué mejoraría usted en cuanto a lo que Grupo Salud Latina le ofrece?