

**UNIVERSIDAD MAJOR DE SAN ANDRÈS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS

**“LEASING FINANCIERO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS  
PARA LA EMPRESA MEDI MARK EN LA CIUDAD DE LA PAZ”**

**POSTULANTE : Gladys Quispe Mamani**  
**TUTOR ACADEMICO : Lic. Oscar Heredia Vargas**  
**TUTOR INSTITUCIONAL : Carlos Aspiazu Perez**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**2012**



## **DEDICATORIA**

### *A DIOS Y A LA VIRGEN DE COPACABANA:*

*Por su infinita bondad, porque nunca me abandono, en ningún momento de mi vida, dejándome sentir su misericordia y su amor en los momentos más difíciles de mi vida, sobre todo en esos momentos de lucha contra el cáncer que mi hija atravesó, que por su bendita misericordia pudimos vencerla.*

*A mis padres:*

*Santusa y Hermogenes, que me dieron la vida, por su apoyo, amor y confianza a los largo de mi existencia.*

*A mi esposo:*

*Wilfredo, mi amigo mi compañero que siempre estuvo a mi lado en las malas y en las buenas, donde me demostró siempre que soy la persona más importante en su vida, mi amor muchas gracias por tu apoyo.*

*A mis hijos:*

*A mis queridos retoñitos Mariana, Omar, Oscar y Leslie que son mi razón de ser en esta vida, decirles que siempre estaré a su lado, para guiarles, orientarles y apoyarles siempre hasta que sean profesionales en esta tierra, y que tengan siempre confianza con su madre, sobre todo Marianita por esa fortaleza que me has demostrado durante tu recuperación, por la lucha constante hasta ganarle a esa enfermedad, que en vez de desfallecer nos fortaleció más a toda la familia y saber que cuando uno se propone lo consigue, gracias mis amores los amo.*

*Gracias.*



## **AGRADECIMIENTOS**

*Al Director de la Carrera de Administración de Empresas Lic. Jorge Riveros, y a todo su personal por la cooperación en los tramites.*

*Al Licenciado. Carlos Leopoldo Antezana Gerente General de MEDI-MARK y Lic. Carlos Aspiazu Tutor Inter Institucional, quienes me han colaborado y orientado en todo este trabajo dirigido, además de brindarme acogida en la empresa, apoyo, por la experiencia y conocimiento con el que cuentan.*

*A nuestra casa superior de estudios La Universidad Mayor de San Andrés, que me cobijo en sus aulas para poder llegar a este logro.*



## CONTENIDO

ASPECTOS GENERALES .....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Justificación .....	2
2.1. Justificación de la Investigación .....	2
2.2. Justificación Académica .....	3
2.3. Justificación Práctica .....	4
2.4. Justificación Social.....	4
2.5. Justificación Metodológica .....	4
3. Identificación del Problema .....	4
4. Formulación del Problema .....	6
5. Objetivos .....	7
5.1. Objetivo General .....	7
5.2. Objetivos Específicos .....	7
6. Alcances del Trabajo .....	7
6.1. Alcance Temporal .....	7
6.2. Alcance Geográfico .....	8
6.3. Alcance Temático .....	8
MARCO TEORICO .....	9
1.1 Administración.....	9
1.2 Proceso Administrativo.....	10
Organización.....	10
Planificación .....	10
Control .....	10
Dirección.....	10
1.3 Planificación .....	10
1.3.1 Proceso de la Planificación.....	11
1.3.2 Características de la planificación .....	12
1.3.3 Principios de la planificación .....	12
1.3.4 Tipos de planes.....	13
1.4 Estrategia.....	13
1.4.1 Tipos de Estrategias.....	14
1.4.2 Jerarquía de las estrategias .....	15



1.4.2.1	Estrategia corporativa .....	15
1.4.2.2	Estrategia Funcional .....	16
1.4.2.3	Estrategia de Operación .....	16
1.4.3	Estrategia de Negocios .....	16
1.4.3.1	Características de una Estrategia de Negocios .....	17
1.4.4	Importancia de las Estrategias de Negocios.....	18
1.4.4.1	Proceso de Formulación de una Estrategia de Negocios .....	18
1.5	Teoría de Sistemas.....	18
1.5.1	Concepto de Sistema .....	19
1.5.2	Elementos del Sistema .....	19
1.5.3	Tipos de Sistemas .....	19
1.5.4	La Organización como Sistema .....	20
1.5.5	El Enfoque de Sistemas de la Administración Pública .....	20
1.5.5.1	Sistema y Niveles de la Planificación en la Administración Pública .....	21
1.5.6	Sistema de Administración de Bienes y Servicios .....	22
1.6	Finanzas .....	24
1.6.1	Elementos básicos de las finanzas.....	25
1.6.2	Administración Financiera.....	25
1.6.3	Planeación financiera y crecimiento .....	26
1.6.4	Finanzas Personales.....	26
1.6.5	Finanzas Públicas.....	26
1.6.6	Finanzas Corporativas .....	27
1.6.7	Financiamiento a largo plazo.....	28
1.6.7.1	Emisiones públicas de valores.....	28
1.6.7.2	Deudas a Largo Plazo .....	28
1.6.7.3	Leasing o Arrendamiento.....	29
1.6.7.4	Tipos de Leasing o Arrendamiento.....	30
1.6.7.5	El Espíritu de Leasing .....	33
1.6.7.5.1	Diferencias entre el Leasing Financiero y Operativo .....	33
1.6.7.5.2	Las Ventajas y Desventajas del Leasing Financiero .....	34
1.6.7.6	El Leasing en Bolivia.....	34
1.7	Análisis Causa - Efecto .....	35
MARCO LEGAL .....		39
2.1	La Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.....	39



2.2	Ley 1178 Administración y Control Gubernamental (SAFCO) de 20 de julio de 1990.....	39
2.3	Decreto Supremo N° 25959.....	40
2.4	Decreto Supremo N° 181 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de fecha 28 de junio del año 2009.....	40
2.5	Decreto Supremo N° 29272, de 12 de septiembre de 2007.....	40
MARCO INSTITUCIONAL .....		41
3.1	MEDI-MARK “Tecnología que salva vidas”.....	41
3.1.1	Domicilio.....	41
3.1.2	Características.....	41
3.1.3	Estructura Orgánica.....	42
3.1.4	Estructura Formal.....	43
3.1.5	Productos que vende MEDI MARK.....	44
METODOLOGIA .....		46
4.1	Enfoque de la Investigación.....	46
4.2	Tipo de Investigación.....	47
4.3	Diseño de la Investigación.....	47
4.4	Sujetos de Estudio.....	47
4.5	Universo y Muestra.....	48
4.6	Técnicas e Instrumentos de Relevamiento de Información.....	49
4.6.1	Fuentes Primarias.....	49
4.6.2	Fuentes Secundarias.....	51
4.7	Operacionalización de Objetivos.....	52
DIAGNOSTICO .....		53
5.1	Objetivo del diagnostico.....	53
5.2	Proceso de Ejecución del Diagnostico.....	53
5.3	Presentación y Análisis de Resultados.....	54
5.3.1	Resultados del Estudio de Mercado.....	54
5.3.2	Análisis Causa-Efecto.....	61
CONCLUSIONES .....		63
6.1	Conclusiones.....	63
PROPUESTA .....		68
7.1	Introducción.....	68
7.2	Propósito de la Propuesta.....	68
7.3	Alcances de la Propuesta.....	68
7.4	Beneficiarios.....	69



7.5	Diseño de la Propuesta .....	69
7.6	Desarrollo de la Propuesta .....	72
7.7	Estrategia de Negocios .....	72
7.7.1	Formulación de la Visión y la Misión Estratégica de la Empresa .....	72
7.7.2	Relación Causa-Efecto .....	73
7.7.2.1	Selección de la Estrategia Aplicación del Leasing Financiero .....	74
7.7.3	Determinación de Objetivos .....	74
7.7.4	Determinación del Mercado Meta .....	75
7.7.5	Plan de Actividades.....	76
7.7.5.1	Actividades para el Producto .....	76
7.7.5.2	Actividades para la distribución .....	77
7.7.5.3	Actividades para la Promoción .....	78
7.7.5.4	Actividades para el Precio.....	83
7.7.5.5	Modelo de Reglamento Específico para la uso del Leasing Financiero en las Entidades Públicas de Salud .....	84
7.7.5.6	Implementación de la Estrategia .....	84
7.7.5.7	Lograr la Predisposición e Identificación con la Estrategia del Personal Ejecutivo y Operativo	85
7.7.5.8	Tiempo e información .....	85
7.7.6	Pasos de la implementación .....	85
7.7.7	Retroalimentación.....	87
7.8	Costo de la implementación de la estrategia .....	88
7.9	Ventas y utilidad bruta proyectada con la implementación de la propuesta .....	89
7.10	Recomendaciones a la Propuesta .....	91



## INDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRAFICOS

### ASPECTOS GENERALES

Grafico N° 01	Resumen General de Ventas Brutas	6
---------------	----------------------------------	---

### CAPITULO I MARCO TEORICO

Grafico N° 02	Proceso Administrativo	14
---------------	------------------------	----

Tabla N° 01	Tipos de Planes	16
-------------	-----------------	----

Grafico N° 03	Pirámide de creación de Estrategia	20
---------------	------------------------------------	----

Grafico N° 04	Elementos del Sistema	23
---------------	-----------------------	----

Grafico N° 05	Sistema de Planificación Publica	26
---------------	----------------------------------	----

Grafico N° 06	Esquema de Funcionamiento del SABS	28
---------------	------------------------------------	----

Grafico N° 07	Sistema de Administración de Bienes y Servicios	28
---------------	---	----

Grafico N° 08	Estructura de las Finanzas Corporativas	32
---------------	---	----

Cuadro N° 01	El Leasing Financiero Vs Leasing Operativo	37
--------------	--	----

Cuadro N° 02	Ventajas y desventajas de Leasing Financiero	38
--------------	--	----

Cuadro N° 03	Matriz causa – efecto	40
--------------	-----------------------	----

Grafico N° 09	Relación de objetivos con el marco teórico	42
---------------	--	----

### CAPITULO III MARCO INSTITUCIONAL

Grafico N° 10	Estructura orgánica de la empresa MEDI-MARK	45
---------------	---	----



Cuadro N° 04	Equipos Ofertados por MEDI-MARK	48
--------------	---------------------------------	----

#### **CAPITULO IV      METODOLOGIA**

Grafico N° 11	Relación marco teórico y marco practico	49
---------------	---	----

Cuadro N° 05	Sujetos de la investigación para las entrevistas	52
--------------	--	----

Cuadro N° 06	Sujetos de la investigación para las encuestas	52
--------------	--	----

Cuadro N° 07	Operacionalizacion de Objetivos	56
--------------	---------------------------------	----

#### **CAPITULO V      DIAGNOSTICO**

Grafico N° 12	Grado de equipamiento médico en las entidades de salud pública.	58
---------------	---	----

Grafico N° 13	Factores que impiden la adquisición de equipos médicos.	59
---------------	---	----

Grafico N° 14	Métodos de pago en la compra de equipos.	60
---------------	--	----

Grafico N° 15	Tipos de Leasing Utilizados	60
---------------	-----------------------------	----

Grafico N° 16	Motivos que justifican el no uso del Leasing	61
---------------	--	----

Grafico N° 17	Grado de conocimiento del artículo 84 del Decreto Supremo N° 181.	62
---------------	---	----

Grafico N° 18	Afirmación de la aplicabilidad del tipo de normativa	62
---------------	--	----

Grafico N° 19	Disposición de las entidades de salud a aplicación el Leasing en la adquisición de Bienes.	63
---------------	--	----

Grafico N° 20	El Leasing Financiero como solución para el equipamiento de los hospitales	63
---------------	--	----



Grafico N° 21	Tiempo de cambio de equipos médicos en las entidades de salud pública	64
Grafico N° 22	Principales problemas que enfrentaría las instituciones de salud pública para aplicar el leasing financiero en la adquisición de bienes.	65
Cuadro N° 08	Diagnostico Causa-Efecto	66
<b>CAPITULO VI</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Grafico N° 23	Relación entre objetivos instrumentos de la investigación- conclusiones y alcance de objetivos generales.	69
<b>CAPITULO VII</b>	<b>PROPUESTA</b>	
Grafico N° 24	Matriz de Consistencia	71
Grafico N° 25	Estructura de la Propuesta	74
Grafico N° 26	Relación causa – efecto	77
Cuadro N° 09	Cronograma de Implementación	91
Tabla N° 02	Presupuesto de Implementación de la estrategia 2013	92
Grafico N° 27	Proyección de ventas	93
Grafico N° 28	Proyección de utilidades brutas	94



## LISTA DE ANEXOS

Anexo N° 01	Entrevista
Anexo N° 02	Encuestas
Anexo N° 03	Formulación de la Visión y Misión estratégica de la empresa
Anexo N° 04	Aviso Publicitario
Anexo N° 05	Modelo de afiche promocional
Anexo N° 06	Modelo Tríptico
Anexo N° 07	Reglamento Específico



## INTRODUCCION

El leasing se constituye en una de las más elocuentes manifestaciones del cambio que se ha venido operando, en los últimos años, en las costumbres del sector empresarial internacional, respecto a la manera de decidir sus inversiones en bienes de capital; de allí que, con cierta frecuencia, se lo presenta, ante y sobre todo, con una técnica o modalidad financiera nueva en la compra y venta de instrumentos, equipos, maquinarias, etc. de alta tecnología y costos elevados.

El leasing se basa en la premisa de que las ganancias son generadas por el uso del activo, y no así por la propiedad. El aspecto crítico de este tipo de contrato es que la propiedad legal del activo está separada del uso económico, en esta operación financiera no se necesita ninguna garantía, ya que el mismo activo ofrece la seguridad de dicha operación.

Estas ventajas que ofrece el leasing financiero, sumado a la existencia del Decreto Supremo N° 181 que permite la utilización del mismo en los procesos de adquisición de bienes y servicios en las entidades públicas, a las necesidades insatisfechas del mercado por la falta de equipamiento médico que presentan las entidades de salud pública y principalmente al problema que presenta actualmente la empresa MEDI-MARK; que en las últimas gestiones muestra un estancamiento en su desarrollo debido a pérdida de su mercado ante el incremento de la competencia formal e informal, y la tendencia a la baja en sus volúmenes de ventas ha motivado la realización del presente trabajo, cuyo propósito fundamental es demostrar como la aplicación del leasing financiero como estrategia de negocios se puede constituir en una solución al problema de la empresa y al problema de la falta de equipamiento de las instituciones de salud públicas.

En este marco, el desarrollo del presente Trabajo contempla cinco capítulos organizados de la siguiente manera:



Primera Parte, está constituido por los aspectos generales, donde se da a conocer los antecedentes, la justificación, la identificación y el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos y los alcances de la investigación.

La Segunda Parte está constituida por 3 capítulos: El Primer Capítulo, lo compone el marco teórico, en el que se encuentran las bases conceptuales que sustenta la elaboración del trabajo.

El Segundo Capítulo, está compuesto por el marco legal, en el que se hace referencia, a la normativa legal que sustenta la aplicabilidad de leasing en los procesos de adquisición de bienes y servicios en las instituciones públicas.

El Tercer Capítulo, lo conforma el marco institucional, en el que se hace referencia, a los antecedentes y características de la empresa.

La tercera parte está compuesta por los capítulos 4to., 5to. y 6to.: en el Capítulo Cuarto, se presenta la metodología de la investigación; donde se describe el enfoque, el tipo, el diseño de la investigación, así como la unidad de análisis, los sujetos de estudio, la determinación del universo y la muestra, las fuentes e instrumentos de relevamiento de información.

En el Quinto Capítulo, se presenta el Diagnóstico realizado al mercado meta y a la empresa, a través del análisis FODA. Finalmente el capítulo 6to. se presentan las conclusiones y recomendaciones generales a las que se llegaron de este proceso.

La parte cuarta está constituida por el capítulo 7mo. donde se presenta la propuesta de mejoramiento al problema planteado, que consisten en la elaboración de la estrategia de negocios basada en leasing financiero para la empresa MEDI-MARK.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos del trabajo.



## ASPECTOS GENERALES

### 1. Antecedentes

La empresa MEDI MARK fue creada el año 1998 como una empresa unipersonal, dedicada a la importación y comercialización de equipos médicos de tecnología de punta, como ser: equipos de ultrasonido, ecógrafos, tomógrafos, equipos de Rayos X, Arcos en C especializados para uso en quirófanos, entre otros.

La venta de sus productos la realiza bajo la modalidad puesto en planta o llave en mano. Es decir, que no solo importa y vende equipos médicos, sino también realiza el montaje, instalación y el mantenimiento de las mismas. Además de otorgar a sus clientes, asistencia técnica y capacitación en el uso y manejo de dichos equipos. Para ello cuenta con un departamento técnico y de asesoramiento, conformado por un grupo multidisciplinario de ingenieros biomédicos y técnicos superiores en electromecánica y electrónica, licenciados en enfermería e instrumentistas experimentados.

Al presente la empresa tiene su oficina central en la calle Villalobos N° 1504, esquina Avenida Argentina de la zona de Miraflores de la ciudad de La Paz, y opera en todo el territorio nacional, para lo cual cuenta con agencias en las ciudades capitales de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Trinidad y Tarija.

Actualmente en el país, son cada vez más las empresas comercializadoras y de servicios, que están optando por aplicar el leasing como una estrategia de negocios con muy buenos resultados, entre éstas están:

La Boliviana de Aviación que aplica el leasing operativo en el alquiler de aviones para poder operar sus vuelos; La Bolsa Boliviana de Valores que aplican los bonos leasing; El Banco Bisa tiene un grupo financiero con el denominativo de Bisa leasing; la empresa Fortaleza Safi también tiene un grupo financiero con el nombre de Fortaleza leasing, estas dos últimas también aplican el leasing financiero, como intermediaria entre el arrendador y el arrendatario.



Las cuales se enmarcan para realizar este tipo de operaciones en la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras, y el Decreto Supremo N° 181.

Por otra parte, de acuerdo a disposiciones legales vigentes de la Universidad Mayor de San Andrés, la Carrera de Administración de Empresas, realizó un Convenio Interinstitucional con la Empresa MEDI-MARK, para que estudiantes de la Carrera puedan realizar pasantías y elaborar Trabajos Dirigidos. Por lo mismo, la Carrera ha designado a un grupo de egresados a realizar estos trabajos en dicha empresa, quienes se acogieran a los objetivos y especificaciones del Convenio Interinstitucional.

En este sentido la empresa MEDI-MARK conforme a la solicitud de fecha 30 de junio de 2011 mediante CITE 308/GG300611, realizada por la empresa, decidió asignar a la postulante la posibilidad de **aplicar el leasing**, como estrategia de negocios, buscando con la misma, ampliar su mercado, elevar sus ventas y lograr el liderazgo del mercado.

## **2. Justificación**

### **2.1. Justificación de la Investigación**

Como ya es conocido, la problemática del sistema de salud en el país es uno de los más preocupantes, dadas las implicaciones e importancia que esta tiene para la sociedad.

Entre las múltiples causas, que originan esta problemática, uno de los principales es el escaso equipamiento médico con que cuentan los hospitales y centros de salud y la falta de renovación inmediata de los equipos que entran en obsolescencia, o desuso, en las instituciones que tienen estos equipos. Lo que da origen, a que estas instituciones se vean obligadas a enviar a los pacientes que precisan de estos equipos, ya sea para su diagnóstico o para su tratamiento, a centros de salud particulares que cuentan con estos equipos, lo que significa tiempo y costos elevados al paciente, o en su caso al Estado.



Frente a esta necesidad del mercado detectado por la empresa MEDI-MARK; tomando en cuenta la existencia del DECRETO SUPREMO N° 181, 2009, artículo 84, que aprueba la aplicación del leasing en la adquisición de bienes en las instituciones públicas, las limitaciones de presupuesto que tienen las instituciones de salud pública, y los costos elevados de los equipos médicos que vende; buscando ampliar su mercado e incrementar sus ventas, ha visto por conveniente ofrecer sus productos y servicios a éste segmento del mercado a través de la aplicación del leasing financiero como modalidad de compra y venta, buscando beneficiar tanto a la empresa como al cliente, y de esta manera coadyuvar al Estado a dar solución a la problemática del equipamiento del sistema de salud del país.

Se aplicará el Leasing Financiero como estrategia de negocios, por las ventajas que este tipo de leasing, ofrece tanto a la empresa que busca convertirse en el financiador o arrendador a fin de copar nuevos mercados e incrementar sus ventas, así como también al cliente o arrendatario, para convertirse en el medio más factible para adquirir este tipo de equipos y lograr utilidades con las que pueda cubrir los costos del mismo, además de tener la opción de quedarse con el equipo, con lo que ganarán ambas partes.

## **2.2. Justificación Académica**

El empleo de los conceptos y definiciones de la administración, la planificación, la estrategia de negocios, teoría de sistemas, finanzas, administración financiera, finanzas corporativas, y el arrendamiento o leasing, brinda la oportunidad de poner en práctica lo estudiado en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, y así poder obtener resultados verificables.

Asimismo, esta investigación brinda la oportunidad de no solo adquirir sólidos conocimientos sobre la aplicación del leasing financiero, como una modalidad de compra y venta de productos, sino también, reforzar con hechos la teoría expuesta en el marco teórico.



### **2.3. Justificación Práctica**

Con la aplicación del leasing financiero como una estrategia de negocios en la empresa, se pretende elevar sus ventas y ampliar su mercado, además de crear una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores y satisfacer las necesidades del mercado.

### **2.4. Justificación Social**

Aplicando esta metodología de ventas, lo que se pretende es que las empresas privadas y principalmente las públicas, tengan la oportunidad de poder adquirir equipos de última generación que les permita brindar un servicio de calidad a la comunidad.

### **2.5. Justificación Metodológica**

Para la consecución del presente trabajo se utilizará de manera general las normas y procedimientos del método científico y se aplicaran métodos, técnicas e instrumentos específicos, para la recolección de datos e información, así como para el análisis y la interpretación de los mismos.

Además de utilizar estas herramientas metodológicas, se emplearan definiciones, conceptos y teorías específicas para el desarrollo del trabajo desde un enfoque analítico descriptivo. Por lo tanto metodológicamente se justifica la investigación.

## **3. Identificación del Problema**

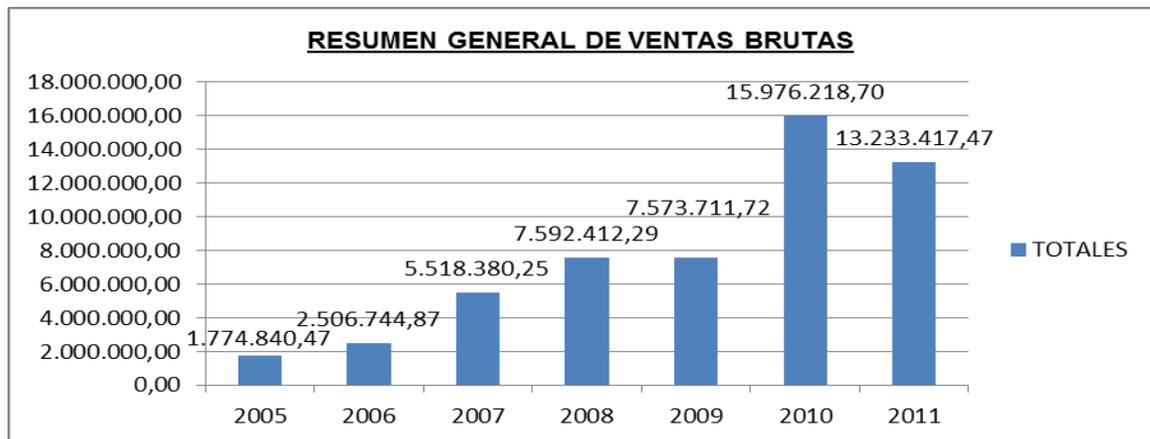
La empresa importadora y comercializadora de equipos médicos MEDI-MARK ha visto con preocupación que en la última gestión sus ventas bajaron en un 13%, respecto a periodos anteriores, además que ha ido cediendo espacio en el mercado ante la aparición de nuevos competidores formales e informales.



Lo que se debe fundamentalmente, según la investigación preliminar realizada<sup>1</sup>, a que la empresa prácticamente, desde su creación hasta hoy mantiene sus estrategias de negocios sin modificarlas, puesto que si bien en gestiones pasadas tuvieron gran éxito con las mismas. Sin embargo, en la última gestión esta dejó de ser efectiva, lo que está originando que la competencia aplicando estrategias más efectivas vaya creciendo en el mercado y le estén restando la clientela a la empresa.

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa se pudo advertir que paulatinamente a partir de la gestión 2005 hasta el 2010, la empresa fue creciendo considerablemente en relación a sus ventas brutas lo que le permitió ser la empresa más competitiva y líder en el mercado, pero en la gestión 2011 tuvo una baja en sus ventas de más del 13%. Lo mismo está sucediendo en esta gestión; Como se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 01- Decremento en Ventas de la Empresa**



Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionado por la empresa MEDI MARK

La causa para esta baja en sus ventas brutas en el 2011, se debió principalmente a factores externos como anulaciones de procesos de contrataciones y la declaración desierta de convocatorias en mayor número que en gestiones anteriores, especialmente a nivel municipal donde se dieron más de 5 anulaciones de procesos de contrataciones, la falta de recursos económicos financieros que

<sup>1</sup>Entrevistas realizadas al Gerente Propietario y los principales ejecutivos de la empresa, además de la revisión y análisis de los estados financieros de la empresa e informes del área de ventas.



tienen sus clientes potenciales como son los hospitales y centros de salud públicos, que les impide la adquisición de equipos médicos de alta tecnología por sus altos costos, a pesar que los precisan urgentemente para mejorar la calidad de sus servicios hacia la población.

La competencia desleal por el contrabando de equipos usados y reacondicionados de personas particulares y pequeñas empresas que venden los mismos a instituciones privadas a precios relativamente bajos con mínimas garantías o ninguna garantía.

La falta de una cultura crediticia en el país, y el desconocimiento de la normativa reglamentaria que regula, y norma la aplicación del leasing en la adquisición de bienes y servicios en los reglamentos específicos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de estas instituciones a pesar que el Decreto Supremo N° 181 permite la aplicación de Leasing Financiero y Operativo como una alternativa o modalidad de adquisición de bienes.

Entre los Factores Internos, están la escasa coordinación e información entre áreas de trabajo y la falta de una estrategia de ventas adecuada y acorde con las necesidades y limitaciones de los clientes, la empresa enfrenta algunos problemas siendo el principal como se dijo anteriormente, el decremento en sus ventas y la pérdida de clientes.

Frente a estos hechos la empresa ha visto por conveniente, más que lograr mayores rendimientos en sus ventas y copar el mercado, buscar una estrategia de negocios que tenga gran impacto en el mercado por su visión revolucionaria ya que buscará dar mayores beneficios al cliente que a la empresa. Aspecto que solo será posible con la aplicación del Leasing Financiero como estrategia de negocios.



#### **4. Formulación del Problema**

Conforme a lo descrito en el acápite anterior, el problema de investigación es formulado de la siguiente manera:

***La falta de una estrategia de negocios acorde a las necesidades del cliente no permite que la empresa MEDI-MARK logre alcanzar sus objetivos comerciales y alcanzar el liderazgo en el mercado local.***

#### **5. Objetivos**

##### **5.1. Objetivo General**

***Formular una estrategia de negocios basada en Leasing Financiero que permita a la empresa MEDI-MARK alcanzar sus objetivos comerciales y desarrollo dentro del mercado local, a su vez esté acorde a las necesidades de su mercado meta.***

##### **5.2. Objetivos Específicos**

- a) Realizar un sondeo del mercado meta de la empresa para identificar las necesidades insatisfechas de los hospitales de tercer nivel de la ciudad de La Paz.
- b) Determinar la factibilidad y aplicabilidad del Leasing Financiero como estrategia de negocios para la comercialización de equipos médicos.
- c) Realizar un diagnóstico del estado de situación de la empresa a través del análisis causa – efecto.
- d) Proponer un diseño de reglamentación de la aplicación del leasing en las entidades de salud pública, para ser implementada en sus reglamentos específicos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

#### **6. Alcances del Trabajo**

Los alcances que tuvo la elaboración de la presente investigación son los siguientes:



### **6.1. Alcance Temporal**

El proceso de elaboración del presente trabajo abarca las gestiones 2011 y 2012 en un lapso de tiempo aproximado de 12 meses.

### **6.2. Alcance Geográfico**

La Investigación se realizó en la ciudad de nuestra señora de La Paz, lugar donde se halla ubicada la oficina central de la empresa MEDI-MARK objeto de estudio, así como también su mercado principal.

### **6.3. Alcance Temático**

El área de estudio de la presente investigación, de manera general corresponde a la planificación y finanzas corporativas, específicamente las estrategias de negocios y a la aplicación del leasing financiero; tanto en el proceso de adquisición de bienes y servicios en las entidades públicas, así como en la comercialización de equipos médicos por la empresa importadora y comercializadora MEDI-MARK.



## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica, que permite conocer en detalle los temas en los que se enmarca la investigación y en los que se fundamenta el análisis y evaluación de la institución y la formulación de la propuesta de mejoramiento al problema planteado.

#### 1.1 Administración

Etimológicamente la palabra administración viene del latín “ad.”(Dirección o tendencia para) y “minister” (subordinación u obediencia), que significa, “aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquel que presenta un servicio a otro.”(CHIAVENATO, Idalberto 2002, Introducción a la Teoría General de la Administración 5º edición, Ed. Mc Graw- Hill México; Pág. 6).

También se dice que la palabra administración viene de las voces latinas “ad” que denota la preposición a y “ministrare” que significa servir (ALIENDRE E. Freddy, 2003, Gobernarce, Ed. Stigma, La Paz Bolivia; Pág. 169).

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos (KOONTZ, Harold; Weihrich Aeinz 2005 Administración una Perspectiva Global 12º edición, Ed. Mc Graw- Hill México; Pág. 6).

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr. (JIMENES, Castro Wilburg 1999, Administración para el Desarrollo Integral 3º edición, Ed. Mc Graw-Hill México; Pág. 13)

También la administración es considerada ciencia y arte. Es una ciencia porque contempla un conjunto de conocimientos científicos plasmados en principios,

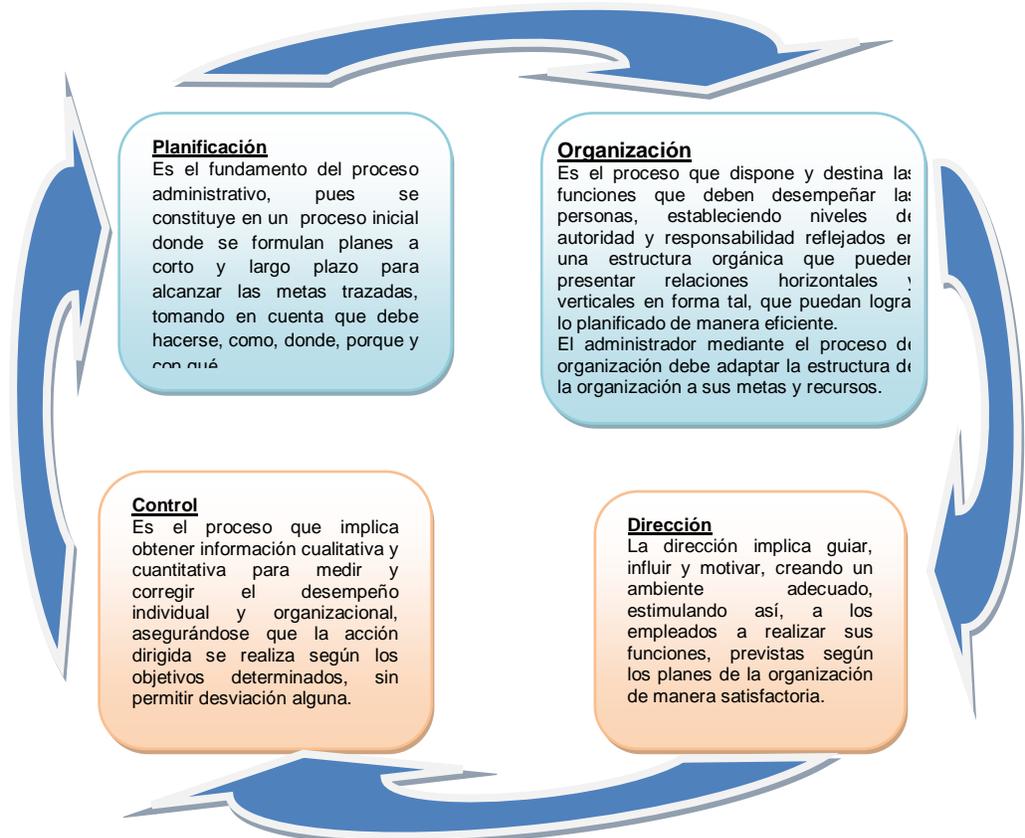


teorías, normas y procedimientos que regulan la misma, además porque utilizan el método científico para demostrar la relación causa-efecto. Es arte porque el administrador tiene que utilizar su creatividad, imaginación, innovación y habilidad en la solución de problemas administrativos.

## 1.2 Proceso Administrativo

En el campo de la práctica administrativa es donde mejor se identifica el termino Proceso Administrativo, entendido como una serie de funciones la cuales siguen un orden secuencial, que constituye un todo dinámico interdependiente.

**Gráfico N° 02 El Proceso Administrativo**



FUENTE: Elaboración Propia en base a KOONTZ, Harold, 1994, Administración una perspectiva global, editor Mc Graw Hill

## 1.3 Planificación

“La primera función básica del proceso administrativo es la planeación; esta significa anticiparse al futuro. Es decir, decidir anticipadamente que hacer y



objetivos vamos a alcanzar en el futuro; es definir hacia donde se quiere ir y que caminos seguir, para ello hay que ver que se necesita, que problemas existen, con que potencialidades se cuenta, que recursos se tienen y como se los distribuye para llegar de mejor manera al objetivo” (KOONTZ, Harold, Ed. Mc Graw Hill, Undécima edición, 1998, México, Pag.119-121).

La planificación permite caminar hacia un futuro tomando decisiones anticipadas, en un contexto de escasos recursos y muchas limitaciones. Esto quiere decir que la planificación nos ayuda a determinar qué hacer y cómo hacerlo antes de comenzar a actuar. La planeación implica la selección de misiones, objetivos, las estrategias y acciones para cumplirlos; además requiere de la toma de decisiones entre diferentes cursos futuros de acción, asimismo, supone y en forma destacada la innovación administrativa. Es aquí donde radica la importancia del estudio y aplicación de los procesos y herramientas de la planificación en la empresa MEDI-MARK.

Mientras que para Thompson, la planificación es “Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y la estrategia” (THOMPSON, Artur Strickland A, Administración Estratégica, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 11va. Edición, México, 2001, Pág. 26).

Si bien estos conceptos presentan gran similitud, el concepto que más se adecua a los fines del presente trabajo es el de Koontz, por lo tanto, este concepto es el que enmarca la elaboración de este trabajo.

### **1.3.1 Proceso de la Planificación**

El proceso de la planeación consta fundamentalmente de cinco pasos que son los siguientes:(JORDAN, Jimeno Antonio, Análisis de Requerimiento, Ed. UMSA, La Paz, 2001, Pág. 129,130).



- Establecimiento de la misión: en esta etapa se realiza la definición del negocio y se determinan los objetivos a largo plazo.
- Revisión del ambiente externo: donde se realiza el análisis del macro ambiente (factores políticos, legales, económicos, socioculturales y tecnológicos), y del microambiente (evaluación de las amenazas y oportunidades).
- Revisión del ambiente interno: donde se hace la evaluación de los valores y recursos de la institución, así como también se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Definición y selección de las estrategias organizacionales.
- Implementación de la estrategia.

### **1.3.2 Características de la planificación**

Las características más importantes de la planificación son:

- a) Se relacionan con dos condiciones: de incertidumbre y de certidumbre.
- b) Permite una identificación personal u organizacional.
- c) La planificación es de naturaleza mental o intelectual.
- d) Permeabilidad de la planificación.
- e) Continuidad
- f) Primacía de la planificación.

### **1.3.3 Principios de la planificación**

- a) *Principio de la objetividad.*- Que todas las acciones a desarrollar en la función planificación tienen que estar orientados hacia el logro de los objetivos.
- b) *Principio de cuantificación o medición.*- Cuando mejor están realizadas los planes esta se la podría medir o cuantificar en términos numéricos entonces se podría ejercer un mejor control.
- c) *Principio de la Flexibilidad.*- Este principio nos señala que todo plan debe ser flexible, o debe tener cierto grado de flexibilidad.



d) *Principio de la Unidad de Planes.*- Los planes específicos deben estar orientado y contribuir al plan general, es decir que se deben organizar los planes específicos con el plan general.

### 1.3.4 Tipos de planes

**Tabla N°01 TIPOS DE PLANES**

<b>Planes</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivos</b>	Es una meta o un blanco hacia donde debemos orientarnos
<b>Políticas</b>	Es la guía del pensamiento administrativo que no orienta en la toma de decisiones
<b>Regla</b>	Es una norma pero es rígido e inflexible o sanciona o premia, al contrario de la política es un plan flexible modificable.
<b>Métodos</b>	Es un plan para una actividad específica.
<b>Procedimiento</b>	Es un plan cronológico, ordenado, secuencial de pasos en función del tiempo. El procedimiento es un conjunto de actividades especiales.
<b>Presupuesto</b>	Es un plan expresado en números, es la expresión cuantitativa o numérica del plan, tiene dos componentes principales, los ingresos y los egresos. El presupuesto es un medio, es una técnica para planificar y también para controlar.
<b>Programa</b>	Es un plan grande, es la categoría más grande de la planificación que puede incluir a todas o algunas categorías de la planificación.
<b>Tecno factor</b>	Es un tipo de plan más técnica y administrativa,(la más conocida son el GRANT, el CPM y el PERT) que sirve como instrumento para planificar.
<b>Estrategias</b>	Una estrategia es un plan de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos
<b>Estándares</b>	Son parámetros de medición y comparación de la planificación, nos marca los niveles hasta dónde puede llegar la planificación. El Estándar no indica los parámetros, los puntos obtenidos de la planificación

FUENTE: Elaboración Propia

### 1.4 Estrategia

Si los objetivos son los “que”, las estrategias son el “como”, entonces las estrategias de la organización conciernan al como: lograr los objetivos, responder a las condiciones cambiantes del entorno, administrar cada parte funcional de la organización, desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, entre otras. Estos aspectos del como tienden a ser específicos de la organización, adaptados a su situación y a sus objetivos.



El término “estrategia”, deriva de la palabra griega *estrategas* que significa “general”, la estrategia se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una determinada empresa y a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos. (KOONTZ, Harold, 2002, *Administración una perspectiva global*, décima Edición, editorial Mc Graw Hill, Pág. 169).

Durante años, se utilizó para referirse a planes grandiosos elaborados a la luz de lo que el adversario podría o no hacer. Aunque por lo general el término “estrategias” sigue teniendo una connotación competitiva; Los administradores lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Para Stanton J. “Una estrategia es un plan de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos”(STANTON J. William y otros, “Fundamentos del Marketing”. México, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 58).

Para Thompson, “la estrategia es el patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a sus clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. La estrategia de una organización consiste en las acciones y en una variedad de medidas competitivas que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio” (THOMPSON, Artur Strickland A, *Administración Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 11va. Edición, México, 2001, Pág.9).

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. (KOONTZ, Harold, 2002, *Administración una perspectiva global*, décima Edición, editorial Mc Graw Hill, Pág. 123).



### 1.4.1 Tipos de Estrategias

Según Thompson, las estrategias se pueden arraigar en todo tipo de lugares extraños, virtualmente donde quiera que las personas tengan la capacidad de aprender y los recursos para apoyar dicha capacidad. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados (Estrategia intencional) y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas (respuestas de estrategia no planeada o de adaptación). Por lo tanto existen dos tipos de estrategias que son los siguientes:

- Estrategias emergentes, también llamada no planeada o de adaptación, es una acción no planificada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas. Generalmente estas estrategias nacen de las raíces de una organización, de los niveles más bajos y se van ajustando a la estructura de la organización.
- Estrategias deliberadas; también llamada intentadas, son estrategias planeadas que surgen de un proceso de planificación, es cuando la dirección ha decidido hacer una estrategia, la cual baja de arriba hacia abajo en la estructura organizacional.

### 1.4.2 Jerarquía de las estrategias

En las organizaciones diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles organizacionales diferentes:

**Gráfico N° 03 – Pirámide de Jerarquización de las Estrategias**





FUENTE: Elaboración Propia

#### **1.4.2.1 Estrategia corporativa**

Una estrategia corporativa es la estructura por medio de la cual una entidad puede decidir cómo desea añadir nuevos negocios o programas a su portafolio mediante la determinación de sus objetivos, propósitos o metas. (MINSTZEBERG Henry, 1997 El Proceso Estratégico, Editorial Assinstant, 72).

#### **1.4.2.2 Estrategia Funcional**

Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. (STONER James, Primera parte. Quinta Edición. Pág. 209).

#### **1.4.2.3 Estrategia de Operación**

La estrategia de operación concierne a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (plantas, distritos de venta, centros de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas como: compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, campañas publicitarias” (THOMPSON, Arthur Strickland A, Administración Estratégica, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 11va. Edición, México, 2001, Pág. 54).

#### **1.4.3 Estrategia de Negocios**

La estrategia de negocio se centra en la manera que tiene una empresa ha de competir en un sector o mercado particular. Si una compañía tiene éxito y prospera en una industria, ésta puede establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ello, a la estrategia de negocio también se le llama estrategia competitiva. Esta estrategia debe responder a la pregunta: ¿De qué manera ha de competir la compañía?



La estrategia de negocios según Lambin buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque (JEAN, Jacques Lambin, 1997, “Marketing Estratégico”, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 9).

El concepto de la “estrategia de negocios concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es como desarrollar una posición competitiva, más poderosa largo plazo. El término de la estrategia de negocios se refiere al plan de acción que pone en marcha la empresa para un solo negocios” (THOMPSON, Arthur Strickland A, Administración Estratégica, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 11va. Edición, México, 2001, Pág. 50).

#### **1.4.3.1 Características de una Estrategia de Negocios**

Las principales características de una estrategia de negocios son:

- a) **Especificidad** A nivel empresarial las estrategias son específicas, en lugar de generales. Esto significa que se ocupan de cuestiones específicas que afectan a la unidad de negocio en particular.
- b) **Orientación a corto plazo** A nivel de negocio la estrategia, se centra en objetivos a corto plazo. Ejemplos de objetivos a corto plazo incluyen los ingresos trimestrales y anuales, el rendimiento de las inversiones, las ventas y los niveles de producción.
- c) **Sencillez** A nivel empresarial las estrategias tienden a ser bastante simples en la naturaleza. Las estrategias empresariales tienden a concentrarse en las metas abstractas como la construcción de competencias básicas o la creación en la empresa la flexibilidad, tienden a ser mucho más simples. Los objetivos tienden a ser objetivos tangibles, tales como el aumento de cuota de mercado o el desarrollo de reconocimiento de marca, entre otros.
- d) **Independencia** Una característica importante de las estrategias a nivel de negocio es el concepto de la independencia de las unidades de negocio.



La unidad de negocios individuales se le da la independencia de la empresa en su conjunto a fin de decidir ciertas cuestiones estratégicas por su cuenta. Esto permite que a nivel empresarial las estrategias para hacer frente principalmente a las preocupaciones de la unidad de negocio sin la interferencia de otras unidades.

#### **1.4.4 Importancia de las Estrategias de Negocios**

La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia de negocios, es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. La estrategia de negocios tiene que responder a la pregunta: ¿Cómo crear valor para la compañía? (KOONTZ, Harold, 1994, Administración una perspectiva global, editor Mc Graw Hill, Pág. 181).

Además, sirve para saber hacia dónde y cómo desea ir la empresa, y es importante ya que al realizar este análisis también se sabe cómo puede reaccionar la competencia y qué hacer si esto llegara a suceder.

##### **1.4.4.1 Proceso de Formulación de una Estrategia de Negocios**

Es la acción de realizar el plan, es definir el Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde. Toda empresa, sin distinción de su tamaño, tipo de industria, segmento de negocio o país donde realiza sus negocios, debe poseer un proceso que le permita asegurar que dispone de una metodología para formular la estrategia. Este proceso se distingue por algunas características (JEAN, Jacques Lambin, 1997, “Marketing Estratégico”, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 9).

#### **1.5 Teoría de Sistemas**

“La teoría de Sistemas es una ciencia de la totalidad. Es un modelo hipotético deductivo y formal, aplicable a varias ciencias empíricas y a fenómenos concretos que acontecen en la realidad, sin importar que sean de naturaleza física, biológica



o sociológica” (QUIROGA, Leos, “Organización y Métodos en Administración Pública”, sexta edición, México 2000, Pág. 122).

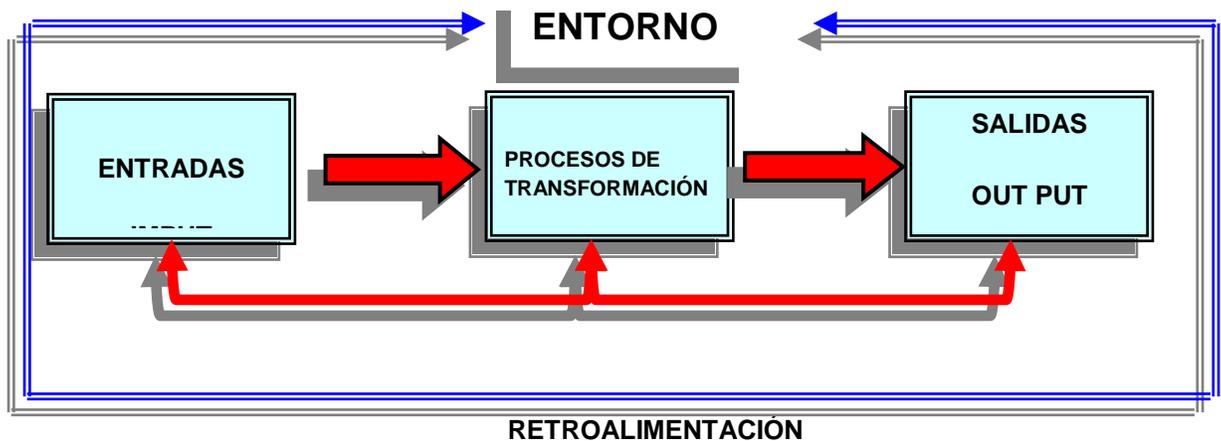
En la teoría de los sistemas, es importante mencionar que los elementos del sistema no pueden ser descritos en forma independiente, sino más bien de manera global involucrando todas las interdependencias de sus componentes.

### 1.5.1 Concepto de Sistema

“Un sistema es un todo compuesto por partes que interactúan ente sí, con una finalidad definida. Los sistemas se integran de un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. Los elementos, las relaciones y los objetivos constituyen de esta forma los aspectos fundamentales en la definición de un sistema” (Ibídem, Pág. 123).

### 1.5.2 Elementos del Sistema

Grafico N°04 Elementos del Sistema



Fuente: Elaboración Propia

### 1.5.3 Tipos de Sistemas

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser, cerrados o abiertos:



- a) Sistemas cerrados: son aquellos que no presentan intercambio con el medio ambiente que les rodea, no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al ambiente.
- b) Sistemas abiertos: son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son adaptativos para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio que les rodea

#### 1.5.4 La Organización como Sistema

Antes de conceptuar que es la organización como sistema, en principio se debe definir que es una organización. Se entiende por organización al ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (DAVILA, C. “Teorías Organizacionales y Administración” Ed. Mc Graw Hill Colombia 1985, Pág. 5)

La organización como sistema puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo, que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en búsqueda de ciertos valores comunes.

Asimismo la empresa como sistema está compuesto de los siguientes subsistemas: ([www.mongrafias.com/trabajos10/tege/.shtml](http://www.mongrafias.com/trabajos10/tege/.shtml)).

- a) **Subsistemas psicosocial:** está compuesto por individuos y grupos en interacción, dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, la relaciones del estatus y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) **Subsistema Técnico:** se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.



- c) **Subsistema Administrativo:** relaciona a la organización con su medio y estable los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategias y operación mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

### **1.5.5 El Enfoque de Sistemas de la Administración Pública**

Para el presente trabajo es esencial mencionar la relación que existe entre la teoría de sistemas y la administración pública ya que la investigación se encuentra en estrecha relación con dicha teoría.

En principio veremos que es la administración pública:

“La administración pública tiene como fin la satisfacción del interés público, definido como tal mediante las políticas de cada gobierno, todas las unidades y organizaciones que la componen, deberían basar su accionar en el propósito para el cual fueron creados, definido en la misión de un determinado gobierno; se relaciona también con este interés público la noción del bien común en un sentido que es el máximo ideal buscado por una sociedad, la cual mediante un sistema de gobierno se organiza para alcanzar dicho ideal”.

([www.mongrafias.com/trabajos10/tege/.shtml](http://www.mongrafias.com/trabajos10/tege/.shtml))

El enfoque de sistemas aplica sus conceptos en la administración pública como un método en el proceso de la modernización administrativa. La administración pública, según este enfoque es un sistema social, es decir un conjunto de elementos en interacción constante, que obedece a su propia lógica, distinta a cada una de sus partes y que mantiene interacción con su medio” (QUIROGA, Leos, “Organización y Métodos en Administración Pública”, sexta edición, México 2000, Pág. 28).

#### **1.5.5.1 Sistema y Niveles de la Planificación en la Administración Pública**

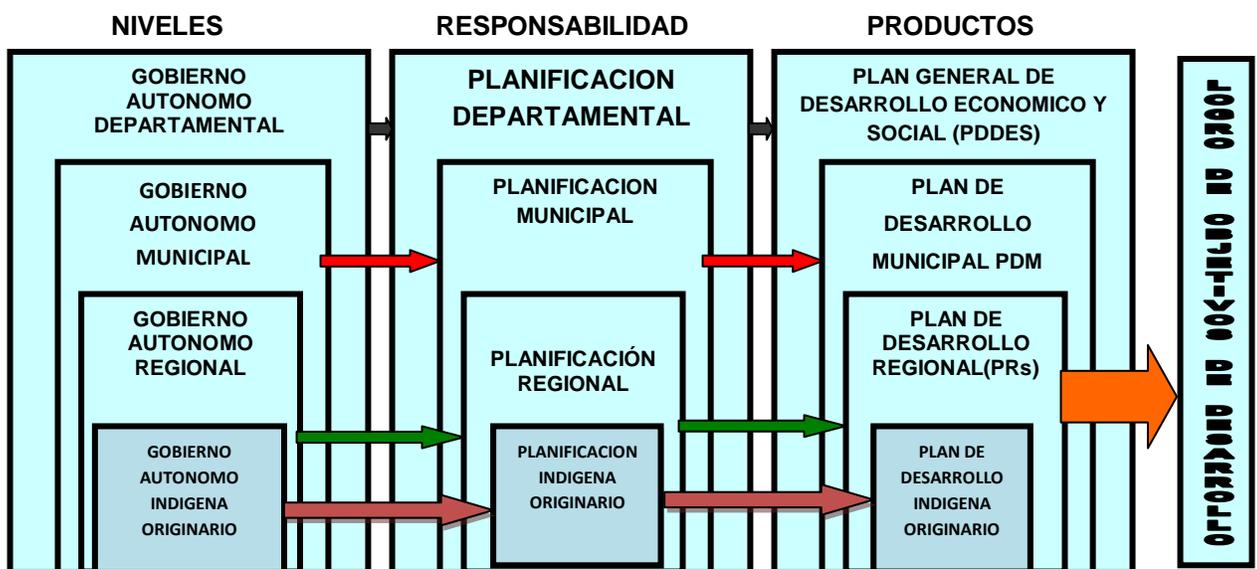
La Administración Pública en está dividida en cuatro niveles de descentralización: El Gobierno Autónomo Departamental, Gobierno Autónomo Municipal, Gobierno



Autónomo Regional y el Gobierno Autónomo indígena Originario Campesino; cada una de ellas con roles y atribuciones específicas.

Las reformas fundamentales, expresadas en la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional y la Ley marco de Autonomías y Descentralización, han modificado profundamente las relaciones entre el Estado y la sociedad. Estos cambios han permitido la transformación del proceso de planificación, dejando de ser un proceso vertical, centralizado y sectorializado. La planificación en la actualidad es un proceso participativo que involucra a los actores sociales de todos los niveles y en todas las fases del proceso de planificación.

**Gráfico Nº05 Sistema de Planificación Pública**



Fuente: Elaboración Propia

### 1.5.6 Sistema de Administración de Bienes y Servicios

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regula en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control; la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios en las entidades públicas.

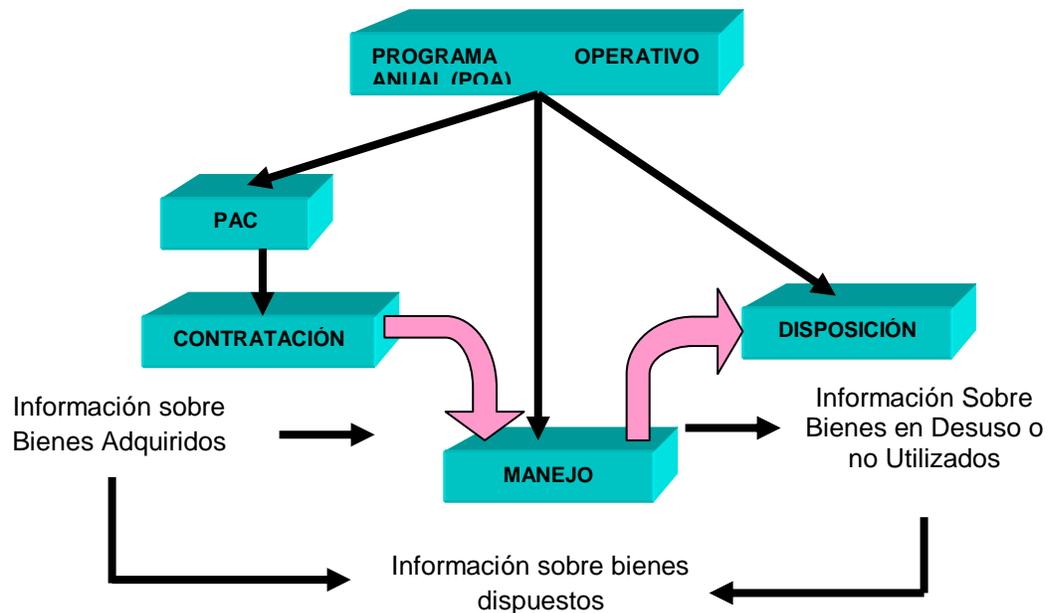
Desde el punto de vista del enfoque de sistemas, el SABS es un conjunto ordenado de los subsistemas de Contratación, Manejo y Disposición de Bienes y



Servicios, que funcionan en forma integrada e interrelacionada con los otros sistemas de administración establecidas por la Ley SAFCO, para el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.

El proceso de la Administración de Bienes y Servicios se inicia a partir del Programa Anual de Contrataciones (PAC), luego se prosigue con las actividades de adquisición de bienes y contratación de servicios, los mismos que una vez incorporados en la entidad, serán utilizados y administrados hasta su transferencia definitiva o temporal en función de la vida útil de cada bien, como se observa en el siguiente gráfico. Como se puede ver en los siguientes gráficos:

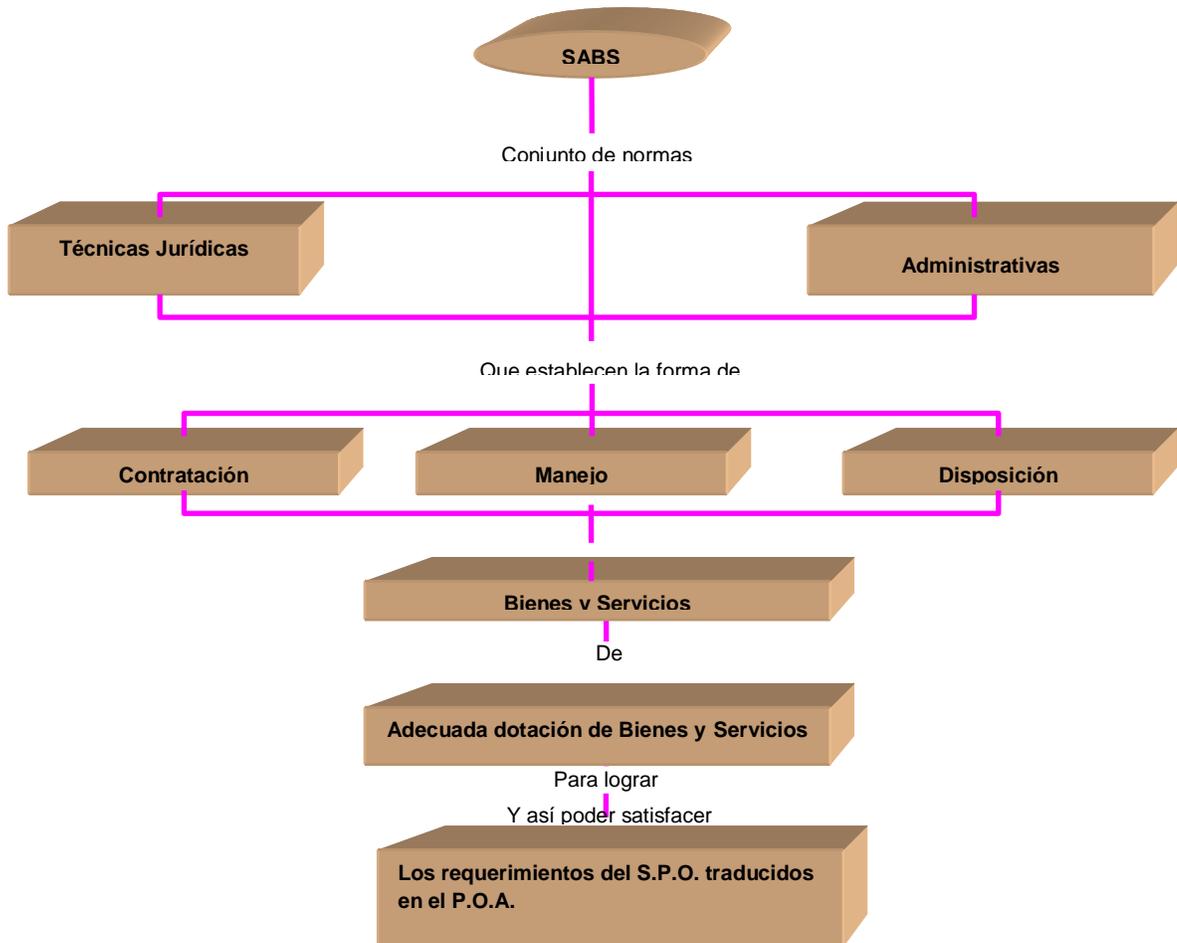
**Gráfico N° 06 Esquema de Funcionamiento del SABS**



Fuente: Elaboración Propia



## Gráfico Nº 07 Sistema de Administración de Bienes y Servicios



Fuente: Elaboración Propia en base al SABS

### 1.6 Finanzas

“Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen las decisiones financiera de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más”( . (MERTON, C. Merton, Ed. Pearson, “Finanzas”, Pág.3).

Simón Andrade, define el termino finanzas de la siguiente manera: 1)“Área de Actividad económico en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones,



sean estas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc”, y 2)”área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales, la oferta y precio de los activos financieros”(ANDRADE, Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, 2005, Pag.293).

Según Bodie y Merton, las Finanzas “estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo” (BODIE, Zyi y Merton Robert, Prentice Hall, Finanzas, Pearson Education, 2003, Pág. 2).

En este sentido podemos decir que las Finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del Estado.

### **1.6.1 Elementos básicos de las finanzas**

Los elementos básicos de las finanzas a tomarse en cuenta son:

1. Es una rama de la economía, recordemos que una de las definiciones de la Economía es: “La recta y Prudente administración de los recursos escasos de una sociedad, familia o individuo con la finalidad de satisfacer sus necesidades en lo material”. Dentro de ese contexto, las finanzas se enfocan en los recursos económicos (dinero).
2. Estudia la obtención y uso eficaz del dinero. De esa manera, y en términos generales, ayuda a tomar decisiones acerca de 1) cuanto gastar, 2) cuanto ahorrar, 3) cuanto prestarse, 4) cuanto invertir, 5) cuanto riesgo correr.
3. Afecta a individuos, empresas, organizaciones y Estados. De ahí que las Finanzas se especializan según su campo de acción en: finanzas personales, corporativas y públicas.



## **1.6.2 Administración Financiera**

La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

- 1) La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen el mayor rendimiento posible,
- 2) El financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menor costo posible; determinando cómo y cuándo devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y
- 3) La administración de los activos de la organización.

En el ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de: La Inversión, El Financiamiento, y La administración de los activos. Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sintéticamente en grandes temas, dichos temas serían los tres antes mencionados.

## **1.6.3 Planeación financiera y crecimiento**

La planeación financiera establece las direcciones para el cambio de la compañía, estas deben incluir 1) una identificación de las metas financieras de la empresa, 2) un análisis de las diferencias entre dichas metas y el estado financiero actual de la empresa y 3) un reporte de las acciones necesarias para que la compañía alcance sus metas financieras. Por lo tanto, “La Planeación es un proceso que, en el mejor de los casos ayuda a la empresa a evitar retroceder en el futuro”.

Los elementos básicos de la planeación financiera comprenden 1) las oportunidades de inversión que la empresa elige aprovechar, 2) el monto de la deuda que la empresa elige utilizar y 3) el monto de efectivo que la empresa considera necesario y adecuado para pagar a los accionistas. Estas son las



políticas financieras con base en las cuales la compañía debe decidir en pro de su crecimiento y rentabilidad.

#### **1.6.4 Finanzas Personales**

La noción de finanzas personales se refiere, en principio, al dinero que necesita una familia para subsistencia. La persona deberá analizar cómo obtener dicho dinero y cómo protegerlo ante situaciones imprevistas (como un despido laboral). Otras aplicaciones de las finanzas personales refieren a la capacidad de ahorro, al gasto y a la inversión

#### **1.6.5 Finanzas Públicas**

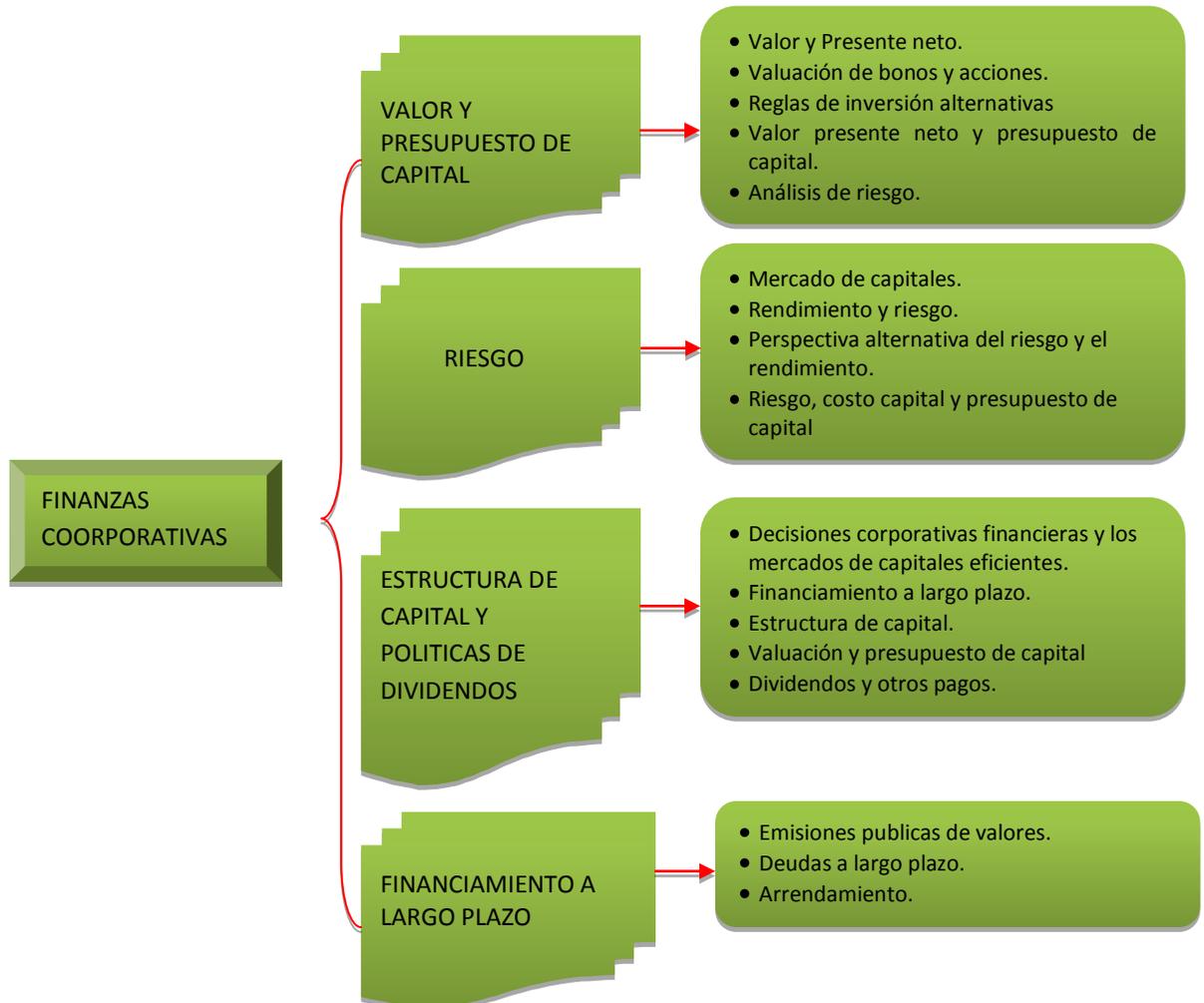
Se dice que las finanzas públicas están relacionadas a la política fiscal de un Estado. El gobierno obtiene fondos a través del cobro de impuestos y ese dinero lo reinvierte en la sociedad mediante el gasto público (con la construcción de hospitales y escuelas, el cuidado de la limpieza, etc.).

#### **1.6.6 Finanzas Corporativas**

Las finanzas corporativas, por su parte, se centran en las formas que tienen las empresas para crear valor mediante el uso de recursos financieros. Inversión, financiación, beneficios y dividendo son algunos de los conceptos vinculados a esta área.



### Grafico N°08 Estructura de las Finanzas Corporativas



FUENTE: Elaboración Propia, en base a BODIE, Zyi y Merton Robert, Prentice Hall, Finanzas, Pearson Education, 2003

#### 1.6.7 Financiamiento a largo plazo.

Una de las peculiaridades más singulares de la mayoría de los bonos a largo plazo es que pueden ser requeridos para su pago por parte de las empresas antes de su fecha de vencimiento. Hay muchas clases de deuda a largo plazo, entre las que se incluyen los bonos de tasas flotantes, los bonos sobre ingresos y los bonos de descuento de emisión original (ROSS, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, Séptima Edición Mc Graw Hill, 2005, Pág. 555).



### **1.6.7.1 Emisiones públicas de valores**

Antes de que los instrumentos o valores puedan comprarse o venderse al público, las empresas que realizan emisiones públicas deben cumplir con los requisitos que establecen las diversas leyes y estatutos. Por regla general a los inversionistas se les debe proporcionar toda la información material en la forma de una declaración material en la forma de una declaración de registro y un folleto (ROSS, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, Séptima Edición Mc Graw Hill, 2005, Pág. 556).

### **1.6.7.2 Deudas a Largo Plazo**

Los instrumentos de deuda a largo plazo son la promesa de que la entidad emisora pagara el principal y el interés sobre el saldo aun no pagado. El vencimiento de un instrumento de deuda a largo plazo se refiere a la extensión de tiempo en que la deuda permanece pendiente con cierto saldo sin pagar. Los instrumentos de deuda pueden ser de corto plazo (con vencimiento a un año o menos) o a largo plazo (con vencimiento a más de un año). En ocasiones se hace referencia a la deuda a corto plazo como deuda no consolidada, y a la deuda a largo plazo como deuda consolidada.

Las dos principales formas de deuda a largo plazo son la de emisión pública y la de colocación privada. Primero se analizarán los bonos emitidos públicamente, y casi todos los planteamientos de éstos también son válidos para la deuda de colocación privada a largo plazo. La diferencia principal entre deuda de emisión pública y deuda de colocación privada consiste en que la deuda privada se coloca directamente en una institución prestamista.

Entre los muchos atributos adicionales de la deuda a largo plazo se incluyen garantía, características de compra, fondos de amortización, calificaciones y cláusulas de protección (ROSS, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, Séptima Edición Mc Graw Hill, 2005, Pág. 587).



### 1.6.7.3 Leasing o Arrendamiento

La palabra leasing de origen anglosajón, deriva del verbo inglés "to lease", que significa arrendar o dar en arriendo, y del sustantivo "lease" que se traduce como arriendo, escritura de arriendo, locación, etc. (NIETO Carol Ubaldo, 2000, Ley de venta a plazos de bienes muebles, Editorial Alex Nova SA. Pág. 219)

En Estados Unidos se lo conoce como "Leasing"; en Francia "credit-bail", "equipement-bail", "location financiere avec promesse de vente"; Bélgica "location-financement"; Italia "locazion efinanziaria"; España "Arrendamiento financiero"; Brasil "Arrendamiento Mercantil"; Argentina "locación de bienes de capital o locación financiera"; Uruguay "Arrendamiento Financiero" y "crédito de uso"; Perú "Arrendamiento financiero"; y Bolivia "Arrendamiento y/o Adquisición de Bienes".

El concepto del leasing, no es nuevo; lo que sí es nuevo es el perfeccionamiento y sofisticación que ha acompañado al mismo. Por lo tanto es denominado acuerdo innominado, consensual, conmutativo, de trato sucesivo, que recae sobre bienes de capital y que tiene por misión esencial transmitir el uso y goce del bien, y no de su propiedad, sin perjuicio de que por regla general otorga una opción al tomador para adquirir el bien por un valor residual predeterminado. (GRECO, Orlando 2007, diccionario contable, cuarta edición, Florida; Editorial Valletta, Pág. 335).

El leasing constituye una de las más elocuentes manifestaciones del cambio que se ha venido operando, en los últimos años, en las costumbres del sector empresarial respecto a la manera de decidir sus inversiones en bienes de capital; de allí que, con cierta frecuencia, se le presente, ante y sobre todo, con una técnica o modalidad financiera nueva

Un arrendamiento también conocido como leasing es un acuerdo contractual entre un arrendador y un arrendatario, que establece que el arrendatario tiene derecho a usar un activo y a cambio debe hacer pagos periódicos al arrendador, el propietario del activo. El arrendador puede ser el fabricante del activo o una compañía arrendadora independiente. Si el arrendador es una compañía



arrendadora independiente, debe comprar el activo a un fabricante. Después el arrendador entrega el activo al arrendatario y entre en vigencia el contrato de arrendamiento (ROSS, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, Séptima Edición Mc Graw Hill, 2005, Pág. 612).

#### **1.6.7.4 Tipos de Leasing o Arrendamiento**

##### **a) Leasing o Arrendamiento Operativo**

Posee características importantes como ser: 1) casi nunca se amortizan por completo, 2) usualmente exigen que el arrendador mantenga y asegure los activos arrendados y 3) la opción de cancelación es quizá la característica más interesante del arrendamiento operativo, debido a que otorga al arrendatario el derecho a cancelar el contrato de arrendamiento antes de la fecha de vencimiento.

Aun cuando el leasing operativo (ORTUZAR, Antonio, 1990, “Contrato de Leasing”, Edit. Jurídica de Chile, Pág. 22), no es parte de las operaciones del día a día de los operadores presentes en el mercado boliviano, es conveniente hacer algunas aclaraciones sobre sus características para comprender mejor los alcances de este instrumento. El leasing operativo se distingue del leasing financiero debido a que al final de la operación el arrendatario no adquiere el activo y generalmente es devuelto.

##### **b) Leasing o Arrendamiento Financiero**

Sus características principales son:

1. No contempla el mantenimiento o servicio por parte del arrendador.
2. Son totalmente amortizados.
3. El arrendatario normalmente tiene derecho a renovar el arrendamiento al concluir su vigencia.



4. Los arrendamientos financieros no pueden cancelarse, es decir, el arrendatario debe efectuar todos los pagos o enfrentar el riesgo de quiebra.

Debido a las características anteriores, en particular la del inciso 2 este arrendamiento provee un método alternativo de financiamiento para la compra, de ahí la razón de su nombre (ROSS, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, Séptima Edición Mc Graw Hill, 2005, Pág.613-614).

Es definido como un alquiler con opción de compra. (DUPLEICH, Jorge, 2001, Impulsando el Leasing en Bolivia, Editorial Edobol Bolivia, Pág. 8).

El Decreto Supremo N° 25959 define al leasing o arrendamiento financiero, al contrato mercantil celebrado entre una sociedad denominada arrendador y una persona natural o jurídica denominada arrendatario, en virtud del que, el arrendador traslada en favor del arrendatario el derecho de uso y goce de un activo mueble o inmueble, mediante el pago de un canon en cuotas periódicas, otorgando a favor del arrendatario la opción de comprar dichos activos por el valor residual del monto total pactado”.(Decreto Supremo N° 25959 del 21 de octubre 2000, artículo 18).

El leasing financiero generalmente es llamado “full-paymentlease” (leasing de pago completo) debido a que en los pagos por arriendo durante el periodo del contrato, usualmente se amortiza el valor total del activo incluido un costo financiero.

El precio de venta (opción de compra) es típicamente fijado entre 1% y 5% del valor de original del activo. El arrendatario asume el costo de obsolescencia y mantenimiento del activo y está obligado forzosamente, a continuar arrendando el activo hasta el final del periodo convenido.

En este tipo de leasing intervienen tres figuras: el proveedor, el arrendatario y la arrendadora. La comprensión de esta triangulación operativa, es de suma



importancia ya que de ella pueden nacer diferentes problemas y responsabilidad de partes.

- *Arrendador o Propietario.*- Es la Entidad Financiera que adquiere el bien indicado por el Cliente.
- *Arrendatario o Usuario.*- Es el Cliente que utiliza el bien mediante el pago de cuotas periódicas a la sociedad “Leasing”.
- *Proveedor o Fabricante.*- Tiene una participación marginal por ser quien abastece el bien y hace el primer contacto con el cliente.

### **c) El Leasing-Back o Retro-leasing.**

El leasing-back es una fórmula de financiamiento que tiene parte del arrendamiento financiero, en donde simplemente el arrendatario asume también el rol del vendedor. (ORTUZAR, Antonio, 1990, “Contrato de Leasing”, Edit. Jurídica de Chile, Pág. 165).

Está compuesto por dos fases: en la primera, el cliente que precisa liquidez vende a la institución financiera un determinado activo de su propiedad, una vez que la arrendadora es la propietaria del mismo, pagará al vendedor una suma determinada por el concepto de la compra-venta, estos recursos obligatoriamente será re inyectados en el proceso del negocio (como por ejemplo capital de operaciones), seguidamente, la arrendadora entregará el mismo activo al arrendatario, bajo un contrato de leasing financiero, con la correspondiente opción de “recompra” al final del contrato.

Por lo que si el arrendatario cumple con su parte del pago de sus cuotas podrá volver a ser el propietario de su activo al término del contrato. De esta forma el arrendatario puede monetizar un activo y seguir haciendo uso del mismo, a cambio de cuotas de alquiler y una opción de recompra. En este acuerdo, se formalizan al mismo tiempo dos contratos, por un lado está el de compra venta y por otro el de leasing financiero.



### 1.6.7.5 El Espíritu de Leasing

El leasing se basa en la premisa de que las ganancias son generadas por el uso del activo, y no así por la propiedad. El aspecto crítico de este tipo de contrato es que la propiedad legal del activo está separada del uso económico, debido a que las propiedades retenidas por la institución que presta el servicio hasta el ejercicio de la opción de compra del cliente (DUPLEICH, Jorge, 2001, Impulsando el Leasing en Bolivia, Editorial Edobol Bolivia, Pag. 7).

En esta operación financiera, no se necesita ninguna garantía, ya que el mismo activo ofrece la seguridad de dicha operación. Cuando se realizan operaciones de leasing con montos pequeños (en comparación a los financiamientos industriales y bancarios), son clasificadas como operaciones de “microleasing”, típicamente menor a 10,000 US para países en desarrollo.

#### 1.6.7.5.1 Diferencias entre el Leasing Financiero y Operativo

Las diferencias que existen entre el leasing Financiero y Operativo son:

#### CUADRO Nº 01- El Leasing Financiero Vs Leasing Operativo

LEASING FINANCIERO	LEASING OPERATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El arrendador es la empresa o filial de bancos, según sea el caso.</li> <li>• Son de carácter especializado y generalmente son bienes de mercado restringido.</li> <li>• El plazo del contrato es de 3 a 5 años, si se trata de bienes muebles y de 20 a 30 años si se trata de bienes inmuebles.</li> <li>• La arrendataria no tiene facultad de resolver unilateralmente el contrato cuando las condiciones técnicas no le son satisfactorias.</li> <li>• El Contrato es irrevocable para ambas partes.</li> <li>• Los gastos de conservación y mantenimiento del material están a cargo del arrendatario.</li> <li>• El arrendador asume los riesgos financieros y el arrendatario los riesgos técnicos.</li> <li>• Tiene por finalidad ofrecer una técnica de financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son arrendadores generalmente, los fabricantes, distribuidores o importadores de equipos.</li> <li>• El bien es de tipo estándar y de obsolescencia rauda.</li> <li>• El plazo de contrato es corto, normalmente de 1 a 3 años.</li> <li>• El contrato es revocable por el arrendatario con Pre-aviso.</li> <li>• El arrendador está obligado al mantenimiento del bien, pago de los servicios, etc.</li> <li>• El arrendador asume los riesgos técnicos y financieros. El arrendatario no asume riesgo alguno.</li> <li>• Ofrece un servicio.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia en base a información recabada en la revisión bibliográfica.



### 1.6.7.5.2 Las Ventajas y Desventajas del Leasing Financiero

#### CUADRO Nº 02- Ventajas y Desventajas de Leasing Financiero

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede financiar el 100% de la inversión.</li> <li>• Se mantiene libre la capacidad de endeudamiento del cliente.</li> <li>• Flexible en plazos, cantidades y acceso a servicios.</li> <li>• Permite conservar las condiciones de venta al contado.</li> <li>• Mínima conservación del capital de trabajo</li> <li>• Oportunidad de renovación tecnológica.</li> <li>• Rapidez en la operación.</li> <li>• El leasing permite el mantenimiento de la propiedad de la empresa. En caso contrario (sin leasing), si en una actividad comercial se requiere una fuente de inversión para nuevos equipos, es frecuente que se haga la financiación del proyecto con aumentos de capital o emisión de acciones de pago, lo que implica, en muchos casos, dividir la propiedad de la empresa entre nuevos socios reduciéndose el grado de control sobre la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se accede a la propiedad del bien, a veces al final del contrato, al ejercer la opción de compra.</li> <li>• No permite entregar el bien hasta la finalización del contrato.</li> <li>• Existencia de cláusulas penales previstas por incumplimiento de obligaciones contractuales.</li> <li>• Coste a veces mayor que el de otras formas de financiación, en particular cuando se producen descensos en los tipos de interés.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia en base a información recabada en la revisión bibliográfica.

### 1.6.7.6 El Leasing en Bolivia

En Bolivia el mercado del Leasing empezó a desarrollarse en el año 1991, con la creación de una sociedad especializada en el Leasing Financiero como fue ASERFIN LEASING S.A. que operaba en la ciudad de La Paz, bajo un marco legal inapropiado que solo se regía en el Decreto Supremo 22734 de 28 de febrero de 1991, constituyéndose en el primer antecedente normativo, siendo su principal actividad el arrendamiento de bienes, muebles y el Leasback.

En 1993, se creó el Bisa Leasing que es la filial del Banco Industrial S.A. posteriormente se incrementó la oferta a través de nuevas empresas especializadas como lo fueron Auto Leasing y Global Leasing, también el Banco del Económico, trabajaba con este sistema formando parte de los servicios financieros que el banco ofrece.

Actualmente Aserfin y Auto Leasing ya no prestan sus servicios, de la misma manera sucedió con Global Leasing que en un principio fue filial del BHN Multibanco S.A., y paso a depender del Citibank, con lo cual quedo pendiente su funcionamiento. El Sistema del Banco Económico que si bien, contaba con el Servicio de Leasing, este ya no es prioridad del Banco, por lo menos así se pudo



constatar en la investigación preliminar realizada. Las únicas entidades que quedaron a operar en el mercado Boliviano son Bisa Leasing, Fortaleza Safi y la ANED.

Siendo Bisa Leasing la que domina el mercado del arrendamiento financiero desde hace 10 años, apoyando a la Industria, Hidrocarburos, Construcción, Comercio, Agricultura, Minería y otros; seguida por la Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo (ANED), se inició como un proyecto piloto en 1997, concentrando su cartera de leasing en el sector agrícola, principalmente en el área rural trabajando principalmente con agricultores.

### **1.7 Análisis Causa - Efecto**

El diagrama de causa y efecto, es un método ampliamente utilizados, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que puedan estar contribuyendo para que ello ocurra, por tanto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema y se utiliza en las fases de diagnósticos y solución de la causa.

El diagnostico causa – efecto, es la modalidad más utilizada para la evaluación de las organizaciones, consiste en identificar los problemas efectos más significativos o relevantes de cada función principal o área funcional, identificar las causas que los generaron y proponer las soluciones que resuelvan dichas causas. (JORDAN, Antonio, Análisis de Requerimientos, Ed.UMSA, La Paz, 2001, Pág. 71) Con el propósito de instrumentar esta modalidad de evaluación habitualmente se utiliza una matriz causa – efecto cuyo diseño se muestra a continuación:



**Cuadro N° xx matriz causa efecto**

Nombre de la organización	DIAGNOSTICO CAUSA-EFECTO			Fecha
FUNCION PRINCIPAL O AREA FUNCIONAL	CAUSA	EFECTO O PROBLEMA	SOLUCION	OBSEVACIONES
Planificación  Organización  Etc.  Área administrativa  Área comercial  Etc.				
Preparada por:			Revisado por:	

FUENTE: JORDAN, Antonio, Análisis de Requerimientos, Ed. UMSA, 2001, Pág. 71

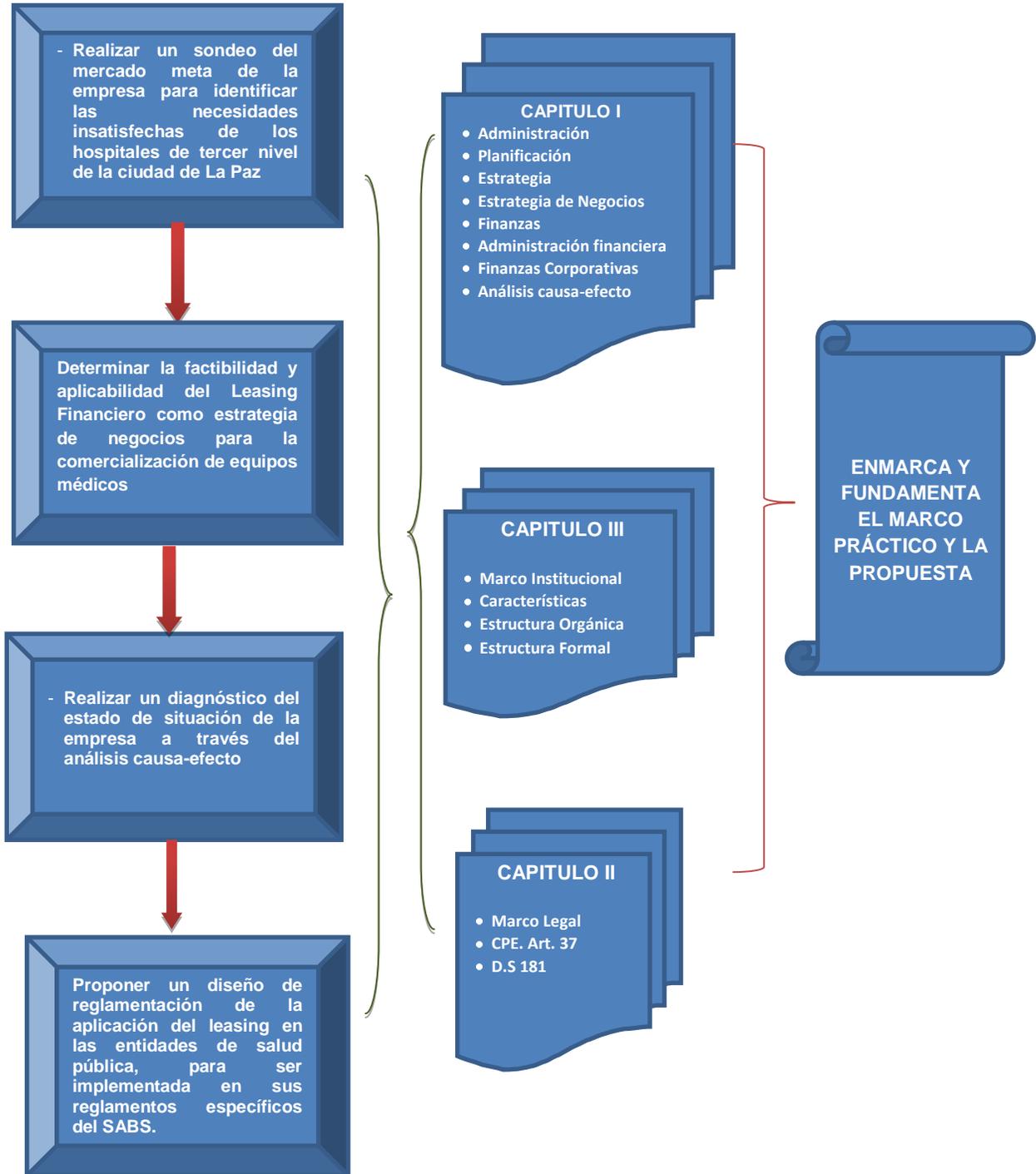
Conviene recordar que esta modalidad de diagnóstico está orientada a la identificación de problemas y por lo tanto no enfatiza en aquellos aspectos que la organización puede estar llevando a cabo de manera adecuada, atendándose por adecuada a la forma establecida o normada que habitualmente se reconoce como buena y que contribuye sin un alto costo al logro de los objetivos. (JORDAN, Antonio, Análisis de Requerimientos, Ed.UMSA, La Paz, 2001, Pág. 72)



**GRAFICO Nº 09 - Relación de Objetivos con el Marco Teórico**

**Objetivos Específicos**

**Marco Teórico**



FUENTE: Elaboración Propia



## **CAPITULO II**

### **MARCO LEGAL**

En este capítulo se expone la normativa legal que enmarca la realización del presente trabajo y que respalda la aplicación de leasing.

#### **2.1 La Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia**

Capitulo Quinto Derechos Sociales y Económicos, Sección II Derecho a la Salud y a la Seguridad Social.

Artículo 37, El estado tiene la obligación indeclinable de garantizar y sostener el derecho a la salud, que se constituye en una función suprema y primera responsabilidad financiera. Se priorizará la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades.

En la CPE como se puede observar se da mayor importancia y prioridad a la promoción de la salud y a la prevención de las enfermedades.

#### **2.2 Ley 1178 Administración y Control Gubernamental (SAFCO) de 20 de julio de 1990**

Artículo 10, Sistema de Administración de Bienes y Servicios establece la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, inciso a) dice, previamente exigirá la disponibilidad de los fondos que compromete o definirá las condiciones de financiamiento requeridas; diferenciará las atribuciones de solicitar, autorizar el inicio y llevar a cabo el proceso de contratación; simplificará los trámites e identificará a los responsables de la decisión de contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio del suministro, incluyendo los efectos de los términos de pago.

Lo que permitirá enmarcar el reglamento específico a proponer, en relación a la aplicabilidad de leasing financiero como una modalidad de adquisición de bienes



las entidades de salud pública y como una estrategia de negocios para incrementar las ventas en la empresa.

### **2.3 Decreto Supremo Nº 25959**

A partir de la Ley Nº 1488 de Bancos y Entidades Financieras nace este Decreto, que en su Capítulo II, Art.3º define lo que es el arrendamiento financiero más conocido como el leasing financiero.

### **2.4 Decreto Supremo Nº 181 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de fecha 28 de junio del año 2009.**

Artículo 84 (Leasing), dice Las entidades públicas de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y para el logro de sus objetivos específicos, podrán contratar, mediante leasing financiero u operativo, el arrendamiento y/o adquisición de bienes, la contratación de leasing se sujetara a reglamento interno aprobado por la MAE. La decisión deberá respaldarse en informes técnicos y legales que acrediten la conveniencia de la operación.

Esta normativa da paso a todas las entidades públicas para poder aplicar el leasing para la adquisición de bienes y servicios, y a su vez otorga la base legal a la empresa de utilizarla como estrategia de negocios.

### **2.5 Decreto Supremo Nº 29272, de 12 de septiembre de 2007.**

Artículo 6 dice que los pilares del Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, que deben ser incorporados en todos los ámbitos sectoriales y territoriales según sus características, en su punto 1 en Bolivia Digna también mencionan que es la erradicación de la pobreza y la inequidad, de ingresos, riqueza y oportunidades. Está conformada por los sectores generadores de activos y condiciones sociales, por la política, estrategias, programas intersectoriales de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario.



## CAPITULO III

### MARCO INSTITUCIONAL

En este capítulo, se presenta la descripción de los antecedentes y características más importantes de MEDI-MARK.

#### **3.1 MEDI-MARK “Tecnología que salva vidas”.**

La Compañía fue Fundada en noviembre de 1998, bajo la razón social de MEDI-MARK., como una empresa unipersonal, después de haber visto la necesidad existente en el mercado boliviano de una empresa que proporcione, a los profesionales del área de salud, materiales y equipos médicos de alta tecnología que contribuyan al restablecimiento de la salud de la población boliviana.

No es subsidiaria de ninguna compañía y su representante legal es Lic. Carlos Leopoldo Antezana.

##### **3.1.1 Domicilio.**

Tiene su domicilio legal en la ciudad de La Paz, su casa matriz se encuentra en la Calle Villalobos N° 1504, zona de Miraflores.

##### **3.1.2 Características**

Una de las características de la empresa es que va más allá de la venta simple, porque ofrece servicios adicionales como ser el montaje la instalación, asistencia técnica y asesoramiento en el manejo de los equipos, para ello cuenta con un grupo multidisciplinario de ingenieros biomédicos y técnicos superiores en electromecánica y electrónica, licenciados en enfermería e instrumentalistas experimentados que realizan la mayoría de los trabajos de mantenimiento que se requieren en los centros de salud.

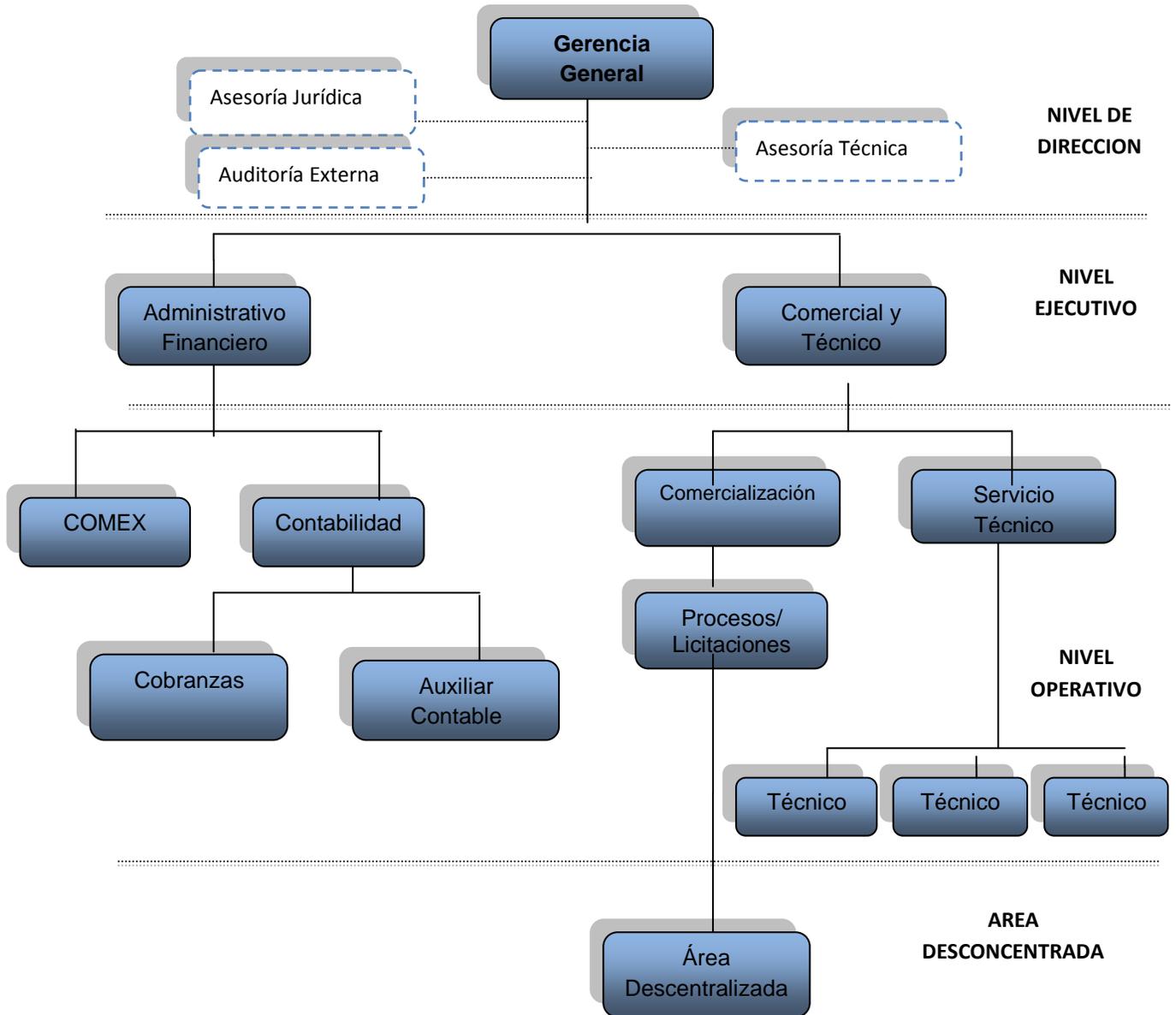


La misma cuenta con entrenamiento y capacitación en diferentes fábricas de proveedores de los múltiples equipos y tecnologías que la empresa comercializa en el mercado nacional.

**3.1.3 Estructura Orgánica.**

Actualmente la empresa MEDI MARK trabaja con el siguiente organigrama:

**Grafico N° 10 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA MEDI MARK**



FUENTE: Elaboración Propia en base a datos proporcionado por la empresa



### 3.1.4 Estructura Formal.

La estructura formal de la compañía MEDI-MARK está compuesta de los siguientes documentos:

- Número de Identificación Tributaria (NIT) N° 4327716018
- Número de Registro de Comercio – FUNDEMPRESA, Matricula de Comercio N° 3071
- Número de registro en Ministerio de Salud e inscripción a DINAMED. Resolución N° 0860 Certificado N° 3085/2009.
- Número de registro en Honorable Alcaldía Municipal de La Paz (G.M.L.P) Licencia de funcionamiento N°68533.
- Registro en Aduana Nacional de Bolivia. Formulario de Registro de Importador N°170.
- Número de Registro en Ministerio de Trabajo – Registro de Empleadores Certificado de Inscripción N°10497.
- Número de Registro en Caja Petrolera de Salud. Carnet de empleador N°695-1-678.
- Número de registro en AFP Futuro de Bolivia S.A. Formulario de inscripción del empleador N°079305.
- Número de Registro en BBVA Previsión AFP. Formulario de inscripción del empleador N°0071677.



**3.1.5 Productos que vende MEDI MARK.**

**Cuadro Nº 04 - Equipos Ofertados por MEDI-MARK**

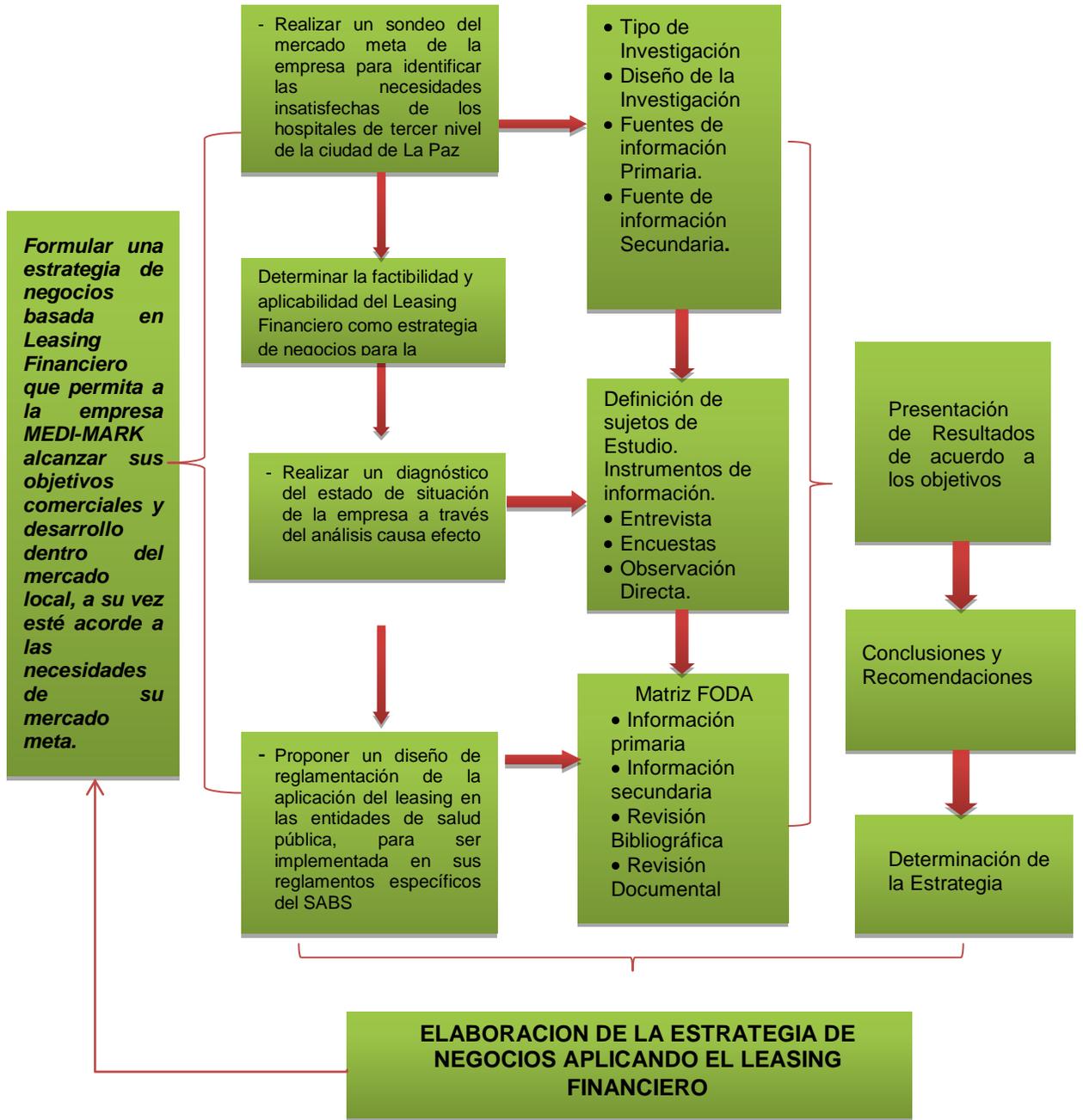
<b>División de monitoreo y soporte de vida</b>	<b>Imagen logia</b>	<b>Sistemas de Esterilización</b>	<b>Equipos de Neurofisiología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitores.</li> <li>• Desfibriladores.</li> <li>• Máquinas de anestesia</li> <li>• Bombas de infusión</li> <li>• Ventiladoras.</li> <li>• Incubadoras.</li> <li>• Bombas de infusión de goteo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rayos X arco en C.</li> <li>• Ecógrafos.</li> <li>• Rayos X portátil.</li> <li>• Rayos X digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A u t o c l a v e s</li> <li>• Plasma.</li> <li>• Lavadoras ultrasónicas</li> <li>• Termo desinfectoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Electroencefalógrafos</li> <li>• Electromiografos.</li> <li>• Polisemnografos.</li> </ul>
<b>Oxígeno Terapia</b>	<b>Equipos neonatales</b>	<b>Equipo e instrumental quirúrgico</b>	<b>Otros Generales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mascarillas para ambú.</li> <li>• Flujómetros.</li> <li>• Vacuómetros.</li> <li>• Humidificadores de oxígeno.</li> <li>• Manómetros de alta y baja presión.</li> <li>• Tomas de oxígeno internas y externas.</li> <li>• Paneles de gases medicinales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadoras de transporte.</li> <li>• Cunas radiantes.</li> <li>• Humidificadores para ventilación.</li> <li>• Cámaras de humidificación.</li> <li>• Fototerapia led.</li> <li>• Bombas de infusión de goteo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Electro bisturíes.</li> <li>• Coaguladores de Argón</li> <li>• Mesas quirúrgicas.</li> <li>• Lámparas cialíticas.</li> <li>• Laparoscopia</li> <li>• Bombas de infusión de jeringa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesorios para gases médicos.</li> <li>• Tomas.</li> <li>• Paneles.</li> <li>• Flujo metros.</li> <li>• Cajas de llaves de seccionamiento.</li> <li>• Sistemas de alarma para gases.</li> <li>• Carros de paro.</li> <li>• Mobiliarios especializados para salud.</li> <li>• Generadores de gases medicinales.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa.



**GRAFICO Nº 11 - Relación Marco Teórico y Marco Práctico**

**Objetivo General    Objetivos Específicos    Metodología    Diagnostico**



FUENTE: Elaboración propia



## CAPITULO IV

### METODOLOGIA

#### 4.1 Enfoque de la Investigación.

La presente investigación tiene un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Cualitativo por que utiliza una variedad de conceptos, técnicas y estudios no cuantitativos como ser la observación directa y principalmente la entrevista a profundidad utilizadas para la elaboración del diagnóstico causa-efecto, realizado a la empresa y a la aplicabilidad del leasing tanto en los procesos de adquisición de bienes y servicios de las instituciones públicas y en la empresa como una estrategia de negocios. Y cuantitativo por que se utiliza la técnica de la encuesta para determinar las necesidades insatisfechas de los clientes o mercado meta.

“El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema”. (SAMPIER, Hernández Roberto, 2006, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 755).

Asimismo, “la investigación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (SAMPIER, Hernández Roberto, 2006, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 9).

En tanto que “la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para analizar o medir fenómenos o para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (SAMPIER, Hernández Roberto, 2006, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 7).



## **4.2 Tipo de Investigación**

El tipo o nivel de investigación es el analítico descriptivo. Por qué va más allá de la identificación y descripción de los aspectos o variables más relevantes del problema planteado; ya que busca analizar y explicar la relación existente entre estas, para luego plantear una propuesta de mejoramiento.

La investigación analítica, consiste en la descomposición de un todo, en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado. Es decir, es observar un hecho en particular, con lo cual se puede explicar, hacer analogías comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (SAMPIER, Hernández Roberto, 2006, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill, Pág. 69 y 202).

En tanto que, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones o variables y se mide cada una de ellas independientemente. Describe situaciones y eventos, midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes de un fenómeno o fenómenos a investigar (SAMPIER, Hernández Roberto, 2006, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill, Pág. 35).

## **4.3 Diseño de la Investigación.**

La investigación tiene un diseño no experimental, porque no se manipula ninguna variable. Asimismo por la dimensión temporal, la investigación tiene un diseño transeccional o transversal, dado que la recolección de información y datos se lo realiza en un tiempo único, que comprende la gestión 2012.

## **4.4 Sujetos de Estudio.**

Los sujetos de estudio de la presente investigación están conformados por los principales ejecutivos de nivel superior de la empresa MEDI MARK y por los ejecutivos de Adquisición y compras de los hospitales de tercer nivel de la ciudad de La Paz.



#### 4.5 Universo y Muestra.

El universo de la investigación está conformado por todos los sujetos de estudio que en total suman 22. Dos ejecutivos de la empresa y 20 representantes de las instituciones de salud de la ciudad de La Paz, como se puede ver en los siguientes cuadros.

**CUADRO Nº 05 - Sujetos de la Investigación para las Entrevistas**

CARGO	INSTITUCION	CANTIDAD
Gerente General	MediMark	1
Responsable Área Comercial	Medi Mark	1

Fuente: elaboración propia

**CUADRO Nº 06 - Sujetos de la Investigación para las Encuestas**

CARGO	INSTITUCION	CANTIDAD
Encargado de cotizaciones	Hospital del Niño (Dr. Ovidio Aliaga Uria"	1
Encargado de Adquisición y Compras	Hospital de la Mujer	1
Encargado de Adquisición y Compras	Hospital Obrero 1	1
Responsable de Compras	Hospital Materno Infantil	1
Encargado de Compras	Cossmil	1
Encargado de Compras y Suministros	Instituto Nacional de Tórax	1
Responsable de Adquisiciones	Caja de Salud CORDES	1
Responsable de Adquisiciones	Hospital de Clínicas	1
Jefe División Adquisiciones	Dirección Nacional de Salud (Hospital Policial Virgen de Copacabana)	1
Jefe de Adquisiciones	Caja de Salud de Caminos	1
Jefe Unidad de Adquisiciones	Caja Petrolera de Salud Regional La Paz	1
Responsable de Adquisiciones	Caja Bancaria Estatal	1
Responsable de Adquisiciones	Seguro Social Universitario	1
Responsable de Adquisiciones	Hospital La Paz	1
Responsable de Adquisiciones	Instituto Nacional de Oftalmología	1
Encargado de Adquisiciones	Gobierno Municipal de La Paz	1
Encargado de Adquisición y Compras	Ministerio de Salud y Deportes	1
Responsable de Adquisición y Compras Regional	Caja Nacional de Salud	1
Encargado de Compras	Caja de Salud de Caminos	1
Encargado de Adquisiciones	Instituto de Gastroenterología Boliviano Japonés-La Paz	1
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

Fuente: elaboración propia

Debido a que el universo de estudio es pequeño no es necesario determinar ningún tipo de muestra, por lo tanto se aplicara el método del censo.



## **4.6 Técnicas e Instrumentos de Relevamiento de Información.**

En el proceso de recolección de información primaria y secundaria, se harán uso de las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: la revisión documental, la observación directa, las encuestas y las entrevistas. La encuesta se aplicara a los representantes del sector de salud de la ciudad de La Paz, y las entrevistas serán aplicadas a los principales ejecutivos de la empresa MEDI MARK.

### **4.6.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes de información primaria son aquellas que contienen información nueva u original de primera mano. Se accede a ellas a través de entrevistas, encuestas, talleres y observación directa. (ARANDIA Léxin, 1989, “Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Ed. UMSA La Paz Bolivia, Pág. 100).

Para acceder a esta información, se utilizaron las técnicas de: las encuestas, entrevista, y la observación directa. En tanto que los medios e instrumentos de relevamiento de información utilizados fueron; los cuestionarios, las hojas guías de las entrevistas y las hojas de resultados de la observación directa.

#### **▪ Entrevista**

La palabra entrevista deriva del latín *entrevistare* y significa “los que se ven entre sí”. Una entrevista es un hecho que consiste en un dialogo entablado entre dos o más personas. Una entrevista no es casual sino que es un dialogo interesado, con un acuerdo previo e intereses y expectativas por ambas partes. (ARANDIA Léxin, 1989, “Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Ed. UMSA La Paz Bolivia, Pág. 108).

El objetivo de la entrevista es diagnosticar y recabar información de forma directa de primera mano del Gerente General y Responsable Área Comercial de la empresa.



Se utilizó esta técnica porque garantiza una respuesta sincera y espontánea del entrevistado. Para el presente estudio las entrevistas aplicadas son del tipo estructurada y no estructurada así se dio mayor oportunidad a los entrevistados de expresarse con mayor libertad sobre el tema en cuestión y otros que pueden ser de importancia para la investigación.

Para las entrevistas estructuradas se utilizaron las guías o cuestionarios de la entrevista las mismas que están compuestas de preguntas semi abierta y abiertas. (Ver anexo 1), las mismas que fueron aplicadas a los sujetos de la investigación.

- **Encuestas**

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca relevar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos (ARANDIA Léxin, 1989, “Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Ed. UMSA La Paz Bolivia, Pág. 100).

Las encuestas fueron diseñadas de acuerdo al primer objetivo específico de la investigación y está constituida por un conjunto de preguntas cerradas y de elección múltiple. Las mismas serán aplicadas a todos los representantes de las instituciones de salud pública, con el objeto de recabar información respecto a las necesidades que tienen estas instituciones de equiparse debidamente y a la factibilidad de la aplicación del leasing financiero como otra modalidad de adquisición de bienes (ver anexo 2).



- **Observación directa**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. (SAMPIERI Hernández Roberto, 2002, “Metodología del a Investigación”, Edición Mac Graw Hill, Pág. 19).

La misma que se realizó en las instalaciones de MEDI-MARK es decir que se utilizó esta técnica para verificar INSITU, como funciona la institución. Además de realizar el análisis y revisión documental para ello se utilizaron como instrumentos de recopilación de datos las hojas guías de resultados de la observación directa, elaboradas en base a la operacionalización de objetivos.

#### **4.6.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes de información secundaria son aquellas que tienen un esquema determinado y contienen material conocido, también se la conoce como información de segunda mano y se define como aquella información que ha sufrido una serie de modificaciones desde su estado original. No proviene de una fuente directa, sino de fuentes secundarias donde la información ha ido transformándose desde el inicio hasta llegar a su estado actual (SAMPIERI Hernández Roberto, 2002, “Metodología del a Investigación”, Edición Mac Graw Hill, Pág. 25).

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información secundaria fueron:

- **Revisión documental**

En este proceso de recopilación de la información se consultaron documentos, revistas médicas, Balances, estadísticas y todo tipo de información otorgada por la empresa.



• **Revisión Bibliográfica.**

Que consistió en la revisión de la bibliografía especializada referida al tema de estudio. En tanto que los instrumentos utilizados para la recopilación y sistematización de la información secundaria fueron las fichas bibliográficas, de resumen y otras herramientas.

**4.7 Operacionalización de Objetivos**

**CUADRO Nº 07- Operacionalización de Objetivos**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	INDICADORES	REACTIVOS		
			ENTREVISTA	ENCUESTA	OBS. DIR
Realizar un sondeo del mercado meta de la empresa para identificar las necesidades insatisfechas de los hospitales de tercer nivel de la ciudad de La Paz.	Necesidades insatisfechas	Grado de equipamiento medico Factores que impiden aplicación del leasing. Empresas legalmente establecidas Tipos de adquisición de bienes		P-5 P-9  P-1	
Determinar la factibilidad y aplicabilidad del Leasing Financiero como estrategia de negocios para la comercialización de equipos médicos	Aplicabilidad del Leasing	Grado de acuerdo de las instituciones para las aplicación del leasing en la adquisición de bienes Problemas en la aplicabilidad del leasing	P-2 P-7  P-6 P-3	P-13  P-14	
Realizar un diagnóstico del estado de situación de la empresa a través del análisis causa – efecto	Causas	Falta de una estrategia de negocios acorde a las necesidades y limitaciones de sus clientes Falta de análisis de su mercado meta para determinar sus necesidades y requerimientos Inexistencia de un departamento comercial Limitada cantidad de personal operativo y técnico.	P-1 P-3 P-2 P-7  P-6 P-3 P-5 P-10		OD-X  OD-X
	Efectos	-Decremento en ingresos por ventas. -Perdidas por cancelación de precontratos -Dificultad para la venta de sus productos a su mercado meta -Pérdida de mercado ante la competencia y la aparición de nuevos competidores formales e informales -Desconocimiento de las necesidades y problemática de los clientes -Impide el desarrollo de actividades con mayor eficiencia y efectividad. -Ocasiona en el personal escasa comunicación y coordinación, desequilibrio en las cargas de trabajo, entre otros.	P-9 P-11 P-8  P-4 P-2 P-8		OD-X  OD-X
Proponer un diseño de reglamentación de la aplicación del leasing en las entidades de salud pública, para ser implementada en sus reglamentos específicos del SABS.	Reglamento Específico para la aplicación del leasing en la adquisición de bienes.			P-12  P-13	

Fuente: elaboración propia



## **CAPITULO V**

### **DIAGNOSTICO**

El diagnóstico es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de ajuste o solución al problema.

En ese sentido, una vez que se ha desarrollado el marco teórico - referencial y definida la metodología a utilizar para la consecución del trabajo, en este capítulo se presenta el diagnóstico realizado a la empresa y al mercado de la misma; cuyos resultados permitirán determinar las falencias y necesidades que éstos presentan; además, servirán de base para la elaboración de la propuesta.

#### **5.1 Objetivo del diagnostico**

Determinar el estado de situación de la empresa MEDI-MARK y de su mercado meta, para establecer la factibilidad y viabilidad de la aplicación de una nueva estrategia de negocios basada en el leasing financiero y operativo.

#### **5.2 Proceso de Ejecución del Diagnostico**

En el proceso de elaboración del diagnóstico se siguió los siguientes pasos: En principio se procedió al relevamiento de la información secundaria pertinente tanto de la empresa como del mercado, seguidamente se realizó la evaluación y discriminación de los datos e información documental recopilada. Así mismo, se hizo entrevistas preliminares con los principales ejecutivos de la Institución y con algunos representantes de las instituciones de salud pública, con el propósito de establecer cuan relevante es la investigación y para diseñar los cuestionarios para las entrevistas formales y las encuestas.

Posteriormente se hizo el relevamiento de la información primaria, para ello, inicialmente se procedió a elaborar la guía de entrevistas y el cuestionario de la



encuesta. La primera se la aplico a los principales ejecutivos de la empresa con el fin de determinar las causas y efectos de la problemática de institución En tanto que los cuestionarios fueron aplicados a los representantes y encargados de adquisición de bienes y servicios de las instituciones de salud públicas, con el fin de determinar las necesidades insatisfechas del mercado y cuan factible puede ser la aplicación de la nueva estrategia de negocios que pretende implementar la empresa. Finalmente se procedió a la sistematización y el análisis de la información recopilada.

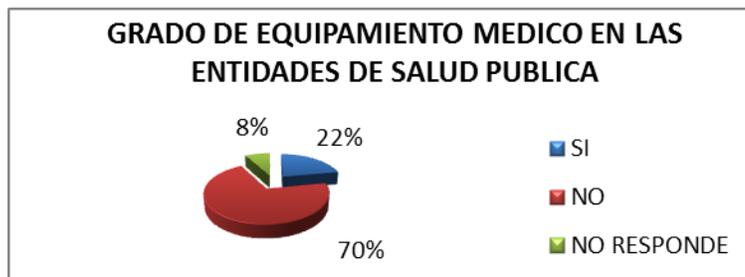
### 5.3 Presentación y Análisis de Resultados

Una vez que se ha desarrollado el trabajo de campo, y después de sistematizar y analizar todos los datos e información recopilada en las entrevistas, encuestas y observación directa. En esta parte del trabajo se presentan los resultados obtenidos de éste proceso; los cuales son divididos de acuerdo a la operacionalización de objetivos, de modo que facilite su comprensión e interpretación.

#### 5.3.1 Resultados del Estudio de Mercado.

**1 ¿Actualmente su institución cuenta con los equipos médicos de tecnología de punta para otorgar un servicio eficiente y de calidad a los pacientes?**

**Grafico N° 12**



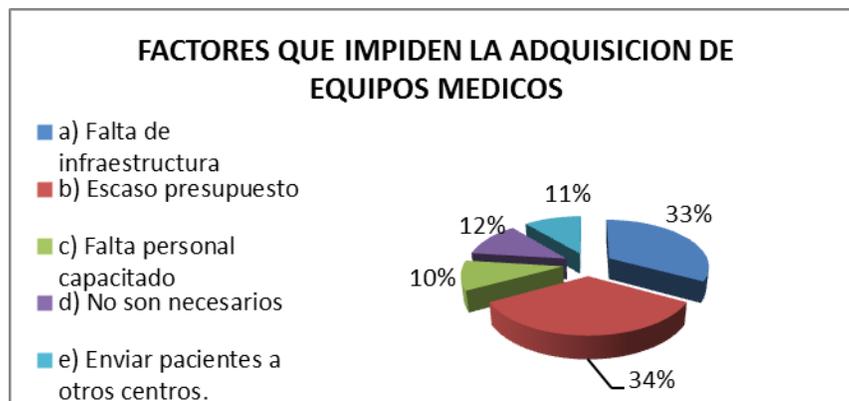
**Análisis:** Como se puede ver en el cuadro, cerca al 70%, de los hospitales y centros de salud públicos de la ciudad de La Paz no cuentan con la cantidad y



variedad de equipos médicos que son necesarios para responder de manera eficiente ante las necesidades y requerimientos de los diferentes pacientes, lo cual se constituye en un perjuicio para los profesionales médicos, porque se ven obligados a enviar a sus pacientes a otras instituciones para que puedan hacer sus exámenes o tratamientos; y para los pacientes que se ven en la necesidad de hacer esperas prolongadas para acceder a los servicios de algunos equipos, o en su caso a recurrir a instituciones privadas para hacer sus tratamientos o diagnósticos lo que les significa gastos no esperados.

**1 ¿Cuáles considera usted que son los principales factores para que la institución no pueda poseer estos equipos?**

**Grafico N° 13**

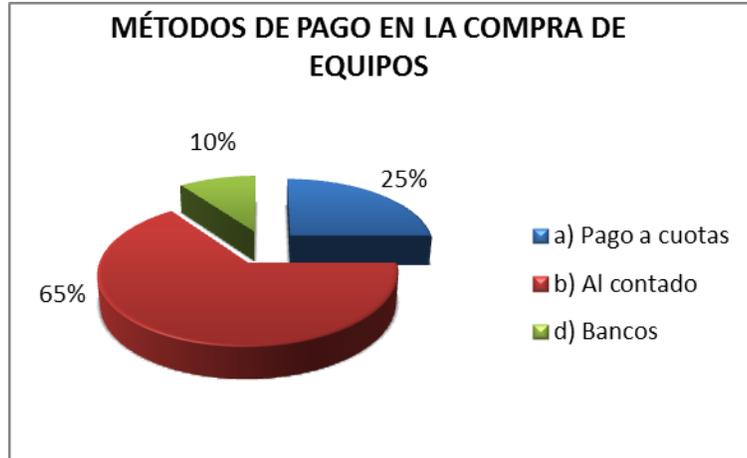


**Análisis:** De acuerdo al resultado expresado en el cuadro, el 34% de los representantes de las entidades de salud pública de la ciudad de La Paz coincidieron en señalar que el factor más importante, para que estas instituciones no puedan equiparse debidamente es el escaso presupuesto con que cuentan, mientras que el 33% manifestaron que se debe a que no cuentan con la infraestructura necesaria para la instalación de equipos médicos.



2 ¿En la adquisición de bienes cuyos costos son elevados, como ser equipos médicos, que tipo de método de pago utiliza su institución?

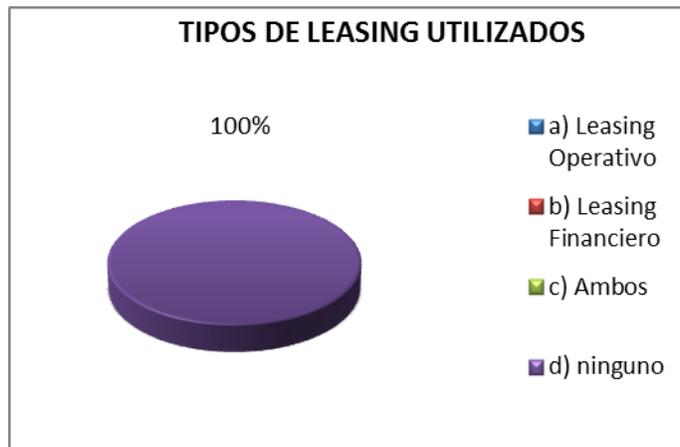
Grafico N° 14



**Análisis:** De acuerdo al cuadro el 65% de las instituciones de salud públicas indican que el método utilizado en la adquisición de equipos médicos es al contado, como estipulan las normas SABS, el 25 % afirma que lo hacen por cuotas, en tanto que el 10 % restante dicen que lo hacen a través de los bancos mediante la emisión de cheques.

3 Si utiliza el Leasing, responda a esta pregunta, (caso Contrario pasea la siguiente) ¿Qué tipos de Leasing utiliza?

Grafico N° 15





**Análisis:** El resultado de las encuestas realizadas a los responsables de adquisición de bienes y servicios de las entidades de salud públicas, muestra que, debido a que todas las instituciones de salud realizan sus compras de equipos médicos, no utilizan ningún tipo de leasing en la adquisición de equipos.

De este resultado llama la atención, que a pesar de que existe esta modalidad de adquisición de bienes y servicios dentro la normativa legal vigente no es aplicada por estas instituciones, para la adquisición de equipos médicos de alta tecnología.

#### 4 ¿Porque, en el proceso de adquisición de bienes, en su institución, no se aplica la modalidad de leasing?

**Grafico N° 16**



**Análisis:** Como se puede ver en el cuadro, el 88% de los responsables de adquisición de bienes y servicios de las entidades de salud encuestadas, mencionaron que no aplican la modalidad de leasing dentro sus procesos de adquisición de bienes. Indicando además que, dentro de sus Reglamentos Específicos de Adquisición de Bienes y Servicios no se encuentra establecida esta modalidad y dichos funcionarios no hacen nada por implementar la misma.

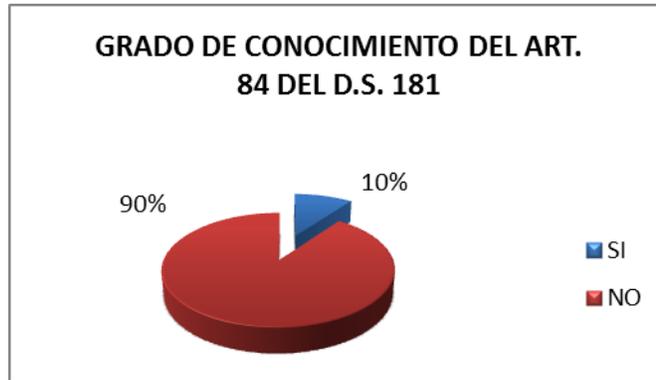
En tanto, que el porcentaje restante o no contesta o desconoce que existe una norma que permite la implementación del leasing en sus Reglamentos Específicos para la adquisición de bienes y servicios.

Lo que demuestra que los ejecutivos de estas instituciones no tienen el debido conocimiento de esta normativa, motivo por el cual no se aplica el leasing como alternativa válida para adquisición de bienes y servicios.



**5 ¿Usted tiene conocimiento que dentro de la normativa boliviana, se permite utilizar la modalidad de leasing para la adquisición de bienes?**

**Grafico N° 17**



**Análisis:** Como se puede ver, el 90% de los responsables de adquisición de bienes y servicios de las entidades de salud, no tienen conocimiento exacto del artículo 84 del Decreto Supremo N° 181 que permite realizar la adquisición de bienes bajo la modalidad de leasing en las instituciones públicas.

Este resultado es preocupante, porque se puede deducir que la mayoría del personal encargado de la adquisición de bienes y servicios en las instituciones de salud pública, prácticamente desconocen dicha normativa en este aspecto.

**6 ¿Si su respuesta es afirmativa cual es esa normativa?**

**Grafico N° 18**



**Análisis.-** De acuerdo al cuadro anterior se puede observar que el resultado corrobora a la anterior pregunta.



**7 ¿En caso de que esta normativa estuviera reglamentada, usted, dentro del proceso de adquisición de bienes (equipos médicos de alta tecnología) estaría dispuesto a utilizar el Leasing Financiero?**

**Grafico N° 19**



**Análisis.-** De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro, la mayoría de los representantes de las instituciones públicas de salud concuerda en señalar que si la utilizarían y no solo para la adquisición y compra de equipos médicos sino también de otros bienes que tanta falta hace a sus instituciones para mejorar su funcionamiento.

**8 ¿Considera usted que el uso del leasing financiero sería la solución para que los hospitales cuenten con estos equipos que son tan necesarios para la prestación de sus servicios?**

**Grafico N° 20**



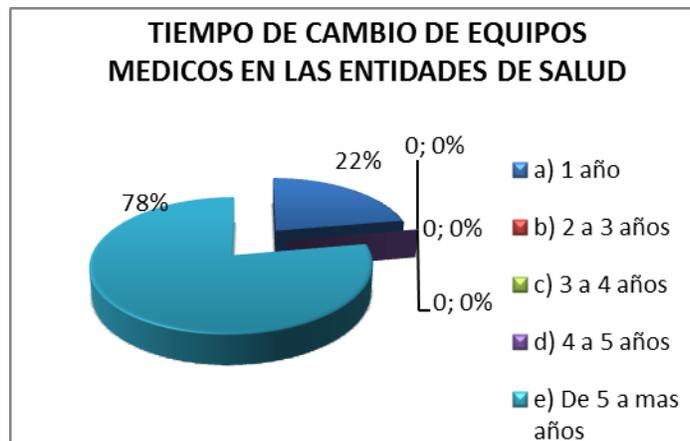
**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a esta interrogante, se puede establecer que los representantes de los hospitales encuestados, en su



mayoría consideran que si podría ser la solución para adquirir este tipo de bienes y que sería de gran importancia que esta modalidad de adquisición de bienes sea introducida en sus Reglamentos Específicos del SABS. En cambio el 37% de los encuestados considera sería un paliativo pero no la solución integral, porque existen otros factores más que se deben tomar en cuenta para la adquisición de estos productos.

## 9 ¿Cada qué tiempo cambia o compra equipos médicos?

Grafico N° 21



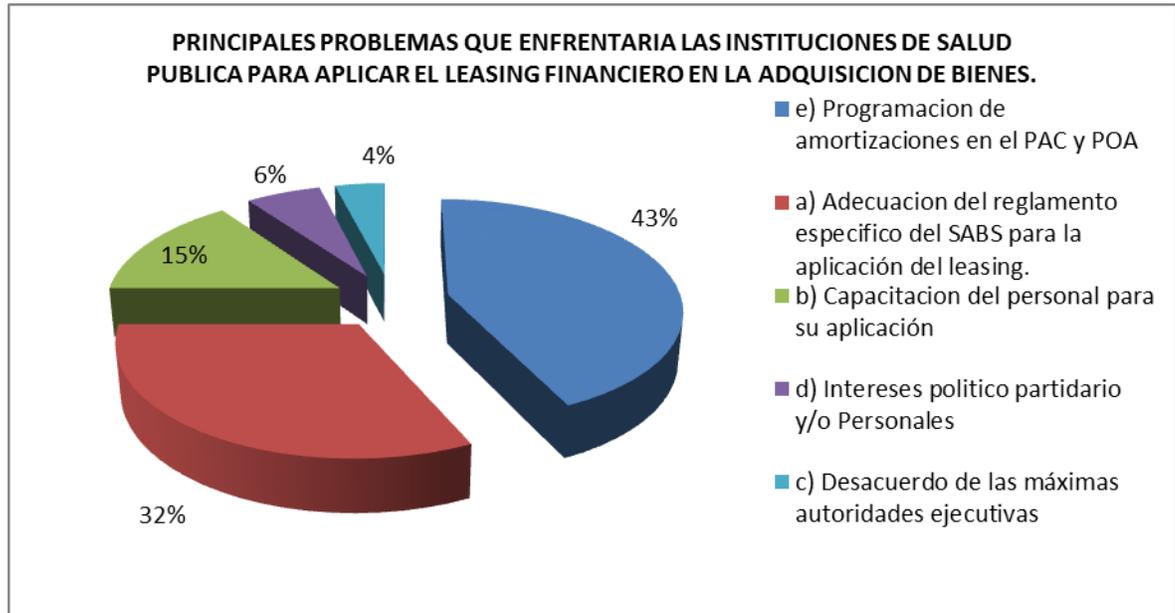
**Análisis:** Del total de los encuestados el 78% dijeron que cambian sus equipos médicos de 5 años a más años. Sin embargo según informe del Ministro de Salud y Deportes, otorgados a los medios de prensa oral y televisivo <sup>2</sup>donde indicó que las entidades salud pública dan de baja los equipos médicos en menos de tres años en promedio.

<sup>2</sup> Revista informativa en directo con Amalia Pando, radio ERBOL. Informativos de radio Fides y Panamericana; Revista informativa El Mañanero canal 11, Informativo Central Canal 7.



10según su opinión ¿Cuáles serían los principales problemas que podría enfrentar la institución con la aplicación del leasing financiero en la adquisición de bienes?

Grafico N° 22



**Análisis:** De acuerdo al cuadro, la mayoría de los representantes de los hospitales encuestados, indican que los principales problemas que podrían tener son: la programación de las amortizaciones en el POA y en el presupuesto, adecuación del Reglamento Específico de Adquisiciones y la capacitación del personal para su aplicación principalmente de los cargos jerárquicos.



**5.3.2 Análisis Causa-Efecto**

**CUADRO Nº 08- Diagnostico Causa-Efecto**

AREA FUNCIONAL	CAUSA	EFEECTO O PROBLEMA	SOLUCION	OBSEVACIONES
AREA COMERCIAL	Falta de una estrategia de negocios acorde a las necesidades y limitaciones de sus clientes	-Estancamiento en su desarrollo. -Decremento en ingresos por ventas. -Perdidas por cancelación de precontratos -Dificultad para la venta de sus productos a su mercado meta	Formular una estrategia de negocios aplicando el leasing financiero para la compra venta de sus productos	En la última gestión las ventas de equipos médicos de la empresa MEDI MARK bajaron en un 13%, respecto a periodos anteriores, además se determinó que ha ido cediendo espacio en el mercado ante la aparición de nuevos competidores formales e informales
	Falta de análisis de su mercado meta para determinar sus necesidades y requerimientos	-Pérdida de mercado ante la competencia y la aparición de nuevos competidores formales e informales -Desconocimiento de las necesidades y problemática de los clientes	Realizar el análisis del mercado meta y aplicar el leasing financiero para facilitar la adquisición de equipos médicos en las instituciones de salud pública.	La Organización interna no coincide con el crecimiento de la empresa, y falta procesos, políticas y funciones explícitas que guíen y normen las actividades
	Inexistencia de un departamento comercial	-Impide el desarrollo de actividades con mayor eficiencia y efectividad.	Crear un departamento comercial y ajustar la estructura orgánica de acuerdo al desarrollo de la empresa	La empresa no cuenta con una estructura normativa completa, lo cual limita el accionar y la toma de decisiones de los ejecutivos y personal de apoyo administrativo, además no le permite normar y orientar a su personal en el desarrollo de sus actividades
	Falta de una estructura normativa	-Ocasiona en el personal escasa comunicación y coordinación, desequilibrio en las cargas de trabajo, retrasos en las entregas, entre otros.	Elaborar manuales de procesos y procedimientos, de funciones , reglamento interno y políticas explícitas	El servicio post venta que ofrece a sus clientes se reduce a visitarlos de vez en cuando, o a esperar la llamada de éstos para hacer algún reclamo sobre el funcionamiento del equipo comprado, y otros
Limitada cantidad de personal operativo y técnico.	-Demoras en las entregas, instalación, mantenimiento y reparación de los equipos médicos que vende la empresa	Contratar mayor personal o reubicarlos, promoverlos y efectivizar el desempeño de los mismos		
AREA DE ALMACENES	Falta de información y coordinación con las demás áreas	Los vendedores no informados del stock de productos que tiene la empresa en almacenes antes de ofrecer a los clientes. Retrasos en la firma de contratos de ventas demoras en el transporte, montaje y entrega de los equipos; además ocasiona reclamos de los clientes	Implementación de un sistema o proceso de información y coordinación con las áreas técnica y comercial.	Si no se toman las medidas correctivas necesarias a este problema, la empresa corre el riesgo de incumplir contratos, con lo que llegaría a perder la credibilidad y prestigio en el mercado. Además, generaría una sanción del estado quitándole el portal SICOES por el lapso de tres años.
AREA TECNICA	Escaso equipamiento del área técnica y falta de un stock de repuestos	-Lentitud y Retraso en el mantenimiento y reparación de los productos que adquirieron sus clientes -Desconfianza de los clientes de la garantía de los productos y reclamos -Compra de repuestos por pedidos con largos tiempos de importación	Realizar un plan para el equipamiento de los talleres y en base a las estadísticas de ventas de repuestos realizar un programa de importación de repuestos para mantener un suficiente stock de repuestos	Si bien; la empresa cuenta con talleres adecuados para ofrecer sus servicios y tiene personal técnico capacitado y especializado en los tipos de equipos que vende; sin embargo, no cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo con rapidez y eficiencia. A esto se suma la limitada cantidad y variedad de repuestos con que cuentan estos talleres, Hechos que implican reclamos de los clientes

FUENTE: Elaboración Propia



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

#### 6.1 Conclusiones

Del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Actualmente, la mayoría de las instituciones de salud públicas no cuentan con la cantidad necesaria de equipos médicos que necesitan para otorgar un servicio médico de calidad a los pacientes, siendo el principal motivo para que esto suceda los bajos recursos presupuestarios con que cuentan para la adquisición de equipos médicos cuyos costos son elevados.
- Se constata que otra de las causas para que ninguna de estas instituciones utilicen el leasing financiero para la adquisición de bienes es la modalidad de pago que utilizan para la compra de este tipo de productos, que es al contado. Debido principalmente a que están acostumbrados a utilizar este tipo de pago y porque así lo establecen las normas SABS, que no se toma en cuenta el artículo 84 del Decreto Supremo N° 181
- También se evidencio que estas instituciones no aplican el leasing financiero como una modalidad de pago para la adquisición de bienes, debido al desconocimiento que tienen, la mayoría de sus responsables y representantes, del artículo 84 del Decreto Supremo N° 181. Pero al mismo tiempo todos están dispuestos a utilizarla, si la tuvieran reglamentada e implementada en sus reglamentos específicos del SABS, y si las autoridades lo aprueban y autorizan.
- Otro aspecto a resaltar y que demuestra la aplicabilidad del leasing financiero frente a las necesidad que tienen las entidades de salud públicas de contar con equipos médicos, es que la mayoría de los representantes de estas entidades consideran que el uso del leasing financiero sería la solución para mejorar el equipamiento de los hospitales y centros de salud, a pesar de las dificultades que la implementación de ésta podría representar en las



programaciones de amortizaciones en el presupuesto y el POA, de la institución y en la capacitación del personal para su uso.

- Creciente necesidad de las instituciones de salud públicas de dotarse de equipos médicos; la creación de nuevos hospitales y centros médicos y el acelerado crecimiento demográfico, muestran cuan factible y viable es para la empresa MEDI MARK la aplicación del leasing financiero como estrategia de negocios, para la venta de sus productos y alcanzar sus objetivos comerciales y para las instituciones de salud pública por que se constituye en la modalidad de compra o adquisición de bienes de costos elevados que más se ajusta a sus limitaciones de presupuesto.
- Creciente necesidad de las instituciones de salud por contar con éste tipo de equipos hace que las empresas competidoras busquen nuevas estrategias para copar el mercado, asimismo, vayan apareciendo nuevas empresas con ofertas y precios muy competitivos.
- Crecimiento de reclamos de los clientes por las demoras en entregas, que se da debido a la falta de información y coordinación que tienen los departamentos técnico, almacenes y ventas;
- El leasing financiero permite a las empresas arrendatarias lograr el financiamiento del equipo que quieren adquirir, en un cien por ciento de su costo y de manera rápida; además les otorga la oportunidad de renovar sus equipos con mayores ventajas y flexibilidad en los plazos de pagos, que no lo tendrían si lograran financiamientos de otras entidades para la compra de este tipo de bienes.
- Debido a que la empresa tiene comunicación fluida con los departamentos técnicos de las empresas proveedoras logra capacitar permanentemente a sus técnicos, por lo mismo estos se hallan completamente actualizados de las nuevas tecnologías y su funcionamiento.
- La escasa cantidad de equipos y stock de repuestos que actualmente cuenta el taller de la empresa que no le permite otorgar un mejor servicio. A ello se suma la limitada cantidad de personal técnico que tiene, que si bien son altamente capacitados no coincide con el crecimiento de la empresa, lo que

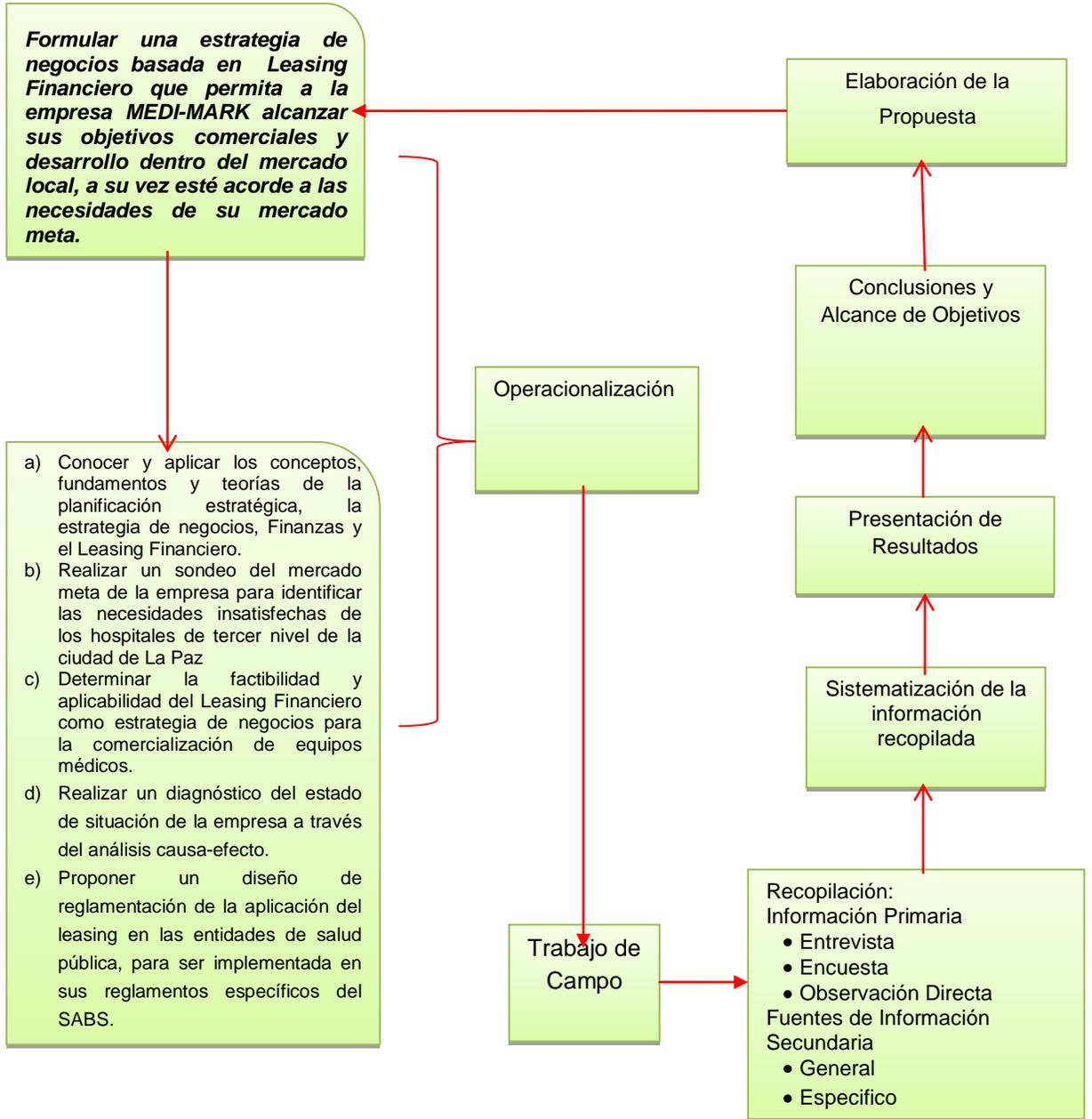


ocasiona el incumplimiento de tiempos de entrega, instalación y mantenimiento de los equipos que vende.

- Inexistencia de herramientas administrativas organizacionales que guíe, norme y oriente las actividades y funciones del personal lo que se constituye en otro de los factores que inciden en los problemas que presenta actualmente la empresa, especialmente en la calidad del servicio de atención al cliente.



**Gráfico Nº 23 Relación Entre Objetivos Instrumentos de la Investigación – Conclusiones y Alcance de Objetivos Generales.**

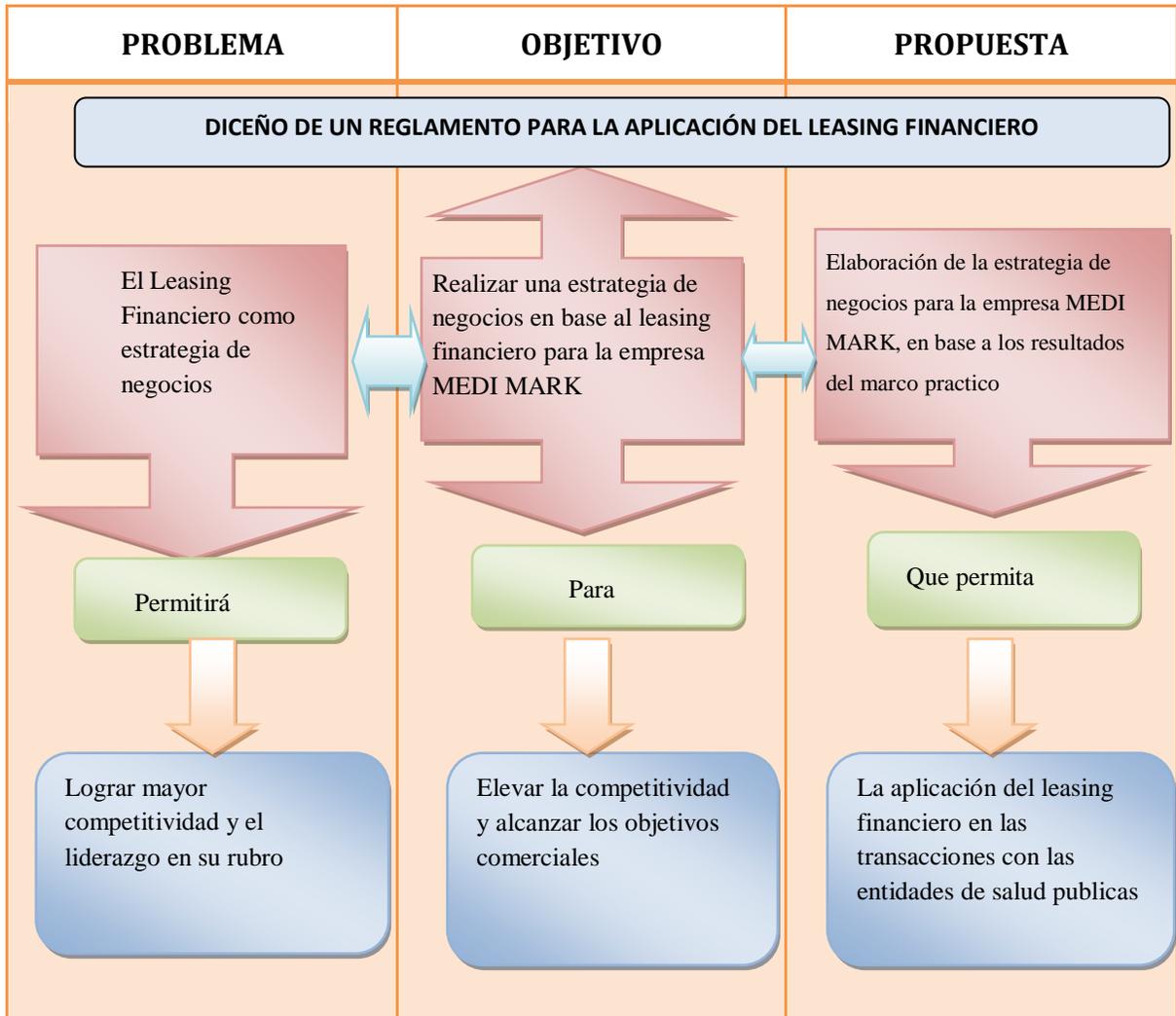


Fuente: Elaboración propia



**GRAFICO N° 24**

**Matriz de Consistencia**



FUENTE: Elaboración Propia



## **CAPITULO VII**

### **PROPUESTA**

#### **7.1 Introducción**

En base a los resultados y conclusiones del trabajo de campo; que ha demostrado la importancia que tiene para la empresa MEDI-MARK contar con una estrategia de negocios, basada en el leasing financiero; en este capítulo, como propuesta de mejoramiento al problema planteado, se describe de manera explícita la estrategia y las actividades a seguir por la empresa para elevar sus volúmenes de venta y alcanzar sus objetivos comerciales.

#### **7.2 Propósito de la Propuesta**

La elaboración de la propuesta tiene como propósito: contribuir a la empresa Importadora y Comercializadora de Equipos Médicos MEDI-MARK, a cumplir sus objetivos comerciales y alcanzar, el liderazgo en el mercado de estos productos, mediante la elaboración de una estrategia de negocios basada en el leasing financiero en sus transacciones comerciales con las entidades públicas de salud, lo que a su vez coadyuvará a paliar el problema de equipamiento que presenta el sistema de salud público.

#### **7.3 Alcances de la Propuesta**

Los alcances de la elaboración de la estrategia de negocios son:

- La estrategia es aplicable a la empresa Importadora y Comercializadora de Equipos Médicos MEDI-MARK de la ciudad de La Paz, específicamente al área de comercialización.
- La estrategia responde a las expectativas de la empresa y sus resultados deben ser reflejados en los estándares de ventas y competitividad de la empresa en el mercado local.



- La estrategia abarca, en primera instancia, al mercado local y posteriormente al mercado nacional.
- Responde a una necesidad de gran importancia para el mercado, es decir las instituciones de salud pública, privada, pacientes y la sociedad en su conjunto.

#### **7.4 Beneficiarios**

Con la estructuración de la reglamentación del empleo del Leasing podrán beneficiarse las empresas privadas que ofrecen servicios y productos de distinto índole a las instituciones estatales como es el caso de MEDI-MARK que se desenvuelve en el rubro de salud, entonces podemos decir:

MEDI-MARK será directamente beneficiado con la elaboración e implantación de la estrategia puesto que su aplicación le permitirá, aprovechar las oportunidades del mercado, consolidarse, copar nuevos segmentos de mercado, incrementar sus ventas, alcanzar sus objetivos comerciales y financieros de esta manera alcanzar el liderazgo del mercado.

También se beneficiaran, las entidades de salud pública, quienes podrán adquirir los equipos médicos que tanto necesitan para mejorar su servicio a la población, puesto que se les proporcionará, un modelo de reglamento de aplicación del leasing financiero, basado en la normativa legal vigente, para que puedan utilizarla en sus procesos de adquisiciones.

Finalmente la aplicación de la estrategia, beneficiara a los pacientes, a la sociedad en general, dado que, el equipamiento de las entidades de salud pública, les permitirá recibir un mejor servicio, recibir su diagnóstico, desarrollar su tratamiento en una sola entidad y no estar peregrinando de un lugar a otro para que les hagan sus exámenes y tratamientos, lo que a su vez les significará, ahorro en su tratamiento y menos gastos insulsos.

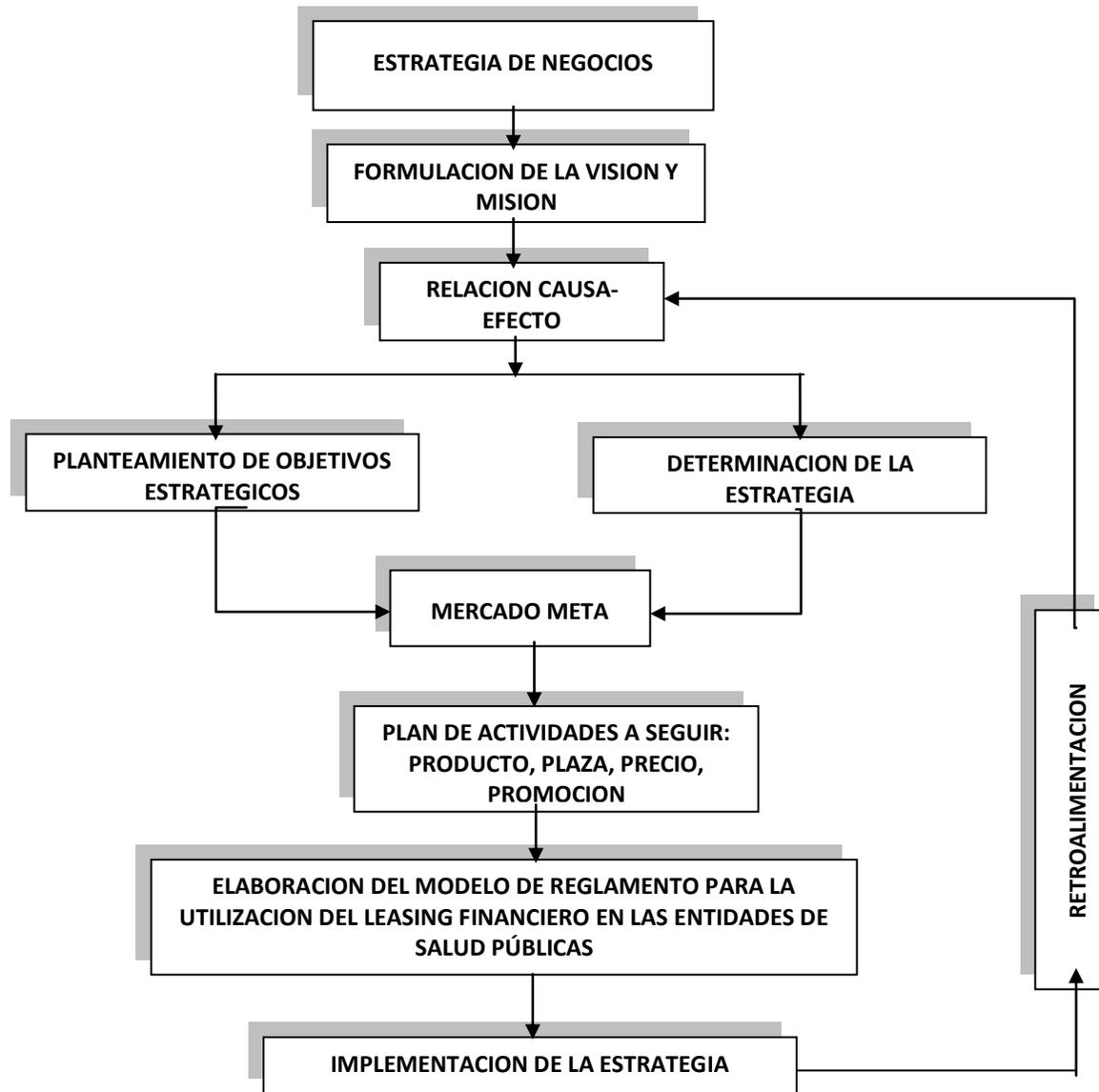


## 7.5 Diseño de la Propuesta

La propuesta estará dividida en dos partes, en la primera, se presenta la matriz causa-efecto y se proponen los ajustes en la visión y misión de la empresa, seguidamente se realiza la selección de la estrategia. En la segunda parte, se desarrolla la estrategia y el plan de actividades a seguir. Además se presenta el modelo de reglamento que se les proporcionará a las entidades de salud pública para que sea adecuada e incluida en su Reglamento Específico de Adquisición de Bienes y Servicios. Por lo tanto, la propuesta estará estructurada de la siguiente manera:



**Gráfico N° 25 - Estructura de la Propuesta**



FUENTE: Elaboración Propia



## **7.6 Desarrollo de la Propuesta**

El desarrollo de la propuesta, consiste básicamente en el proceso de elaboración de la estrategia de negocios basada en el leasing financiero.

## **7.7 Estrategia de Negocios**

Antes de formular la estrategia de negocios y su plan de actividades, es necesario realizar ajustes en la visión y misión de la empresa para lograr que la estrategia funcione correcta y eficazmente y de esta manera logre los objetivos para los que ha sido formulada.

### **7.7.1 Formulación de la Visión y la Misión Estratégica de la Empresa**

Para que MEDI-MARK, logre alcanzar sus objetivos comerciales y el liderazgo efectivo dentro el mercado, se debe tener un concepto claro, del porqué de la existencia de la empresa y hacia donde quiere dirigirse o llegar en el futuro. Es decir, se debe definir una nueva visión y una misión estratégica organizacional, las mismas que deben estar formuladas de acuerdo a las características y requerimientos de la empresa y de la nueva estrategia.

Desde ésta perspectiva, basados en los resultados del diagnóstico, se propone a la empresa MEDI-MARK la siguiente Visión y Misión<sup>3</sup>. (Ver anexo N° 3).

- **Visión**

**Ser una empresa líder con una posición financiera sólida y personal motivado, reconocida a nivel nacional y en continuo crecimiento en el mercado de equipos médicos hospitalarios con innovación tecnológica y asistencia técnica calificada con calidad, seguridad y servicios de excelencia**

---

<sup>3</sup> Para la formulación de la visión y misión de la empresa se siguió un conjunto de pasos que son detallados en el Anexo N° 03



que contribuyan a la eficiencia y eficacia de los distintos servicios de salud en Bolivia para beneficio de la población.

- Misión

Proveer una amplia gama de equipos médicos hospitalarios de calidad con asistencia técnica y profesionales de alta calidad, para los distintos servicios de salud a nivel nacional a precios competitivos y accesibles en base a las áreas prevalentes de deterioro de salud.

### 7.7.2 Relación Causa-Efecto

Producto del análisis del ambiente interno y externo, desarrollado en el capítulo anterior, se llegaron a establecer las fortalezas y debilidades que actualmente presenta la empresa MEDI MARK, al mismo tiempo se determinaron las principales amenazas y oportunidades del entorno, las cuales la empresa debe enfrentar o aprovechar. Estas se las presenta a continuación de manera resumida, a través de la matriz causa-efecto

**Grafico N° 26 - Relación Causa – Efecto – Solución**



FUENTE: Elaboración Propia.



### **7.7.2.1 Selección de la Estrategia Aplicación del Leasing Financiero**

Una vez determinada la relación que existe entre variables, causa-efecto, se procedió a definir la estrategia de negocios que se llevara a cabo, y esta es la siguiente:

**Aplicación del leasing financiero como estrategia de negocios para consolidar y elevar las ventas de la empresa y alcanzar el liderazgo en su rubro aprovechando las necesidades insatisfechas del mercado de equipos médicos**

### **7.7.3 Determinación de Objetivos**

En este punto, se convierten los lineamientos administrativos de la visión estratégica, de la misión organizacional y de la estrategia seleccionada, en indicadores de desempeño específicos, es decir, en objetivos, que a continuación se los detalla:

#### **a) Objetivo General**

Alcanzar en los próximos cinco años un incremento del 50% en ventas y copar todo el mercado nacional. Además de convertirse en la principal empresa promotora del desarrollo, equipamiento de las entidades públicas de salud, de esta manera ser partícipe y factor preponderante en el cuidado de la salud de la población.

#### **b) Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos están divididos de acuerdo a la mezcla comercial, son los siguientes:

- Importar y comercializar equipos médicos de tecnología de punta, de alto rendimiento, exactitud, eficiencia, con garantías y mantenimiento permanente.



- Mejorar el surtido de la oferta de productos y elevar la calidad del servicio postventa.
- Promocionar e informar en los próximos 5 meses la nueva oferta de compra y venta de la empresa a todos los clientes actuales, potenciales de la ciudad de La Paz, en el lapso de un año a todo el mercado nacional.
- Ofrecer los precios más competitivos del mercado con las opciones de compra más flexibles y ventajosas para los clientes.

#### **7.7.4 Determinación del Mercado Meta**

Antes de plantear las acciones y actividades que deben desarrollar para alcanzar cada uno de los objetivos de la estrategia de negocios; es preciso determinar con exactitud el mercado meta al que se pretende llegar.

En consecuencia, una vez que se han establecido las necesidades del mercado<sup>4</sup> y teniendo en cuenta las características de los productos que ofrece la empresa, se ha identificado como mercado meta a todas las instituciones de salud pública de la ciudad de La Paz, principalmente los hospitales de tercer nivel, dado que, son estas entidades las que precisan con mayor urgencia, dotarse de este tipo de productos, para elevar el nivel de eficiencia y calidad en la atención de los pacientes, pero que, por la falta de presupuesto y el elevado costo de estos productos, no pueden acceder a su compra directa o al contado.

Por lo mismo, estas instituciones, a nivel nacional se constituyen en un mercado insatisfecho, que no están siendo atendidos, lo que se constituye en una oportunidad para MEDI-MARK que busca aprovecharla, atendiendo a este mercado a través de la aplicación del leasing financiero como una estrategia de negocios.

---

<sup>4</sup>Resultados del diagnóstico, capítulo anterior.



### **7.7.5 Plan de Actividades**

Para poner en práctica la estrategia y alcanzar los objetivos planteados, se deben seguir un conjunto de actividades las cuales se las presenta agrupadas de acuerdo a los componentes de la mezcla comercial.

#### **7.7.5.1 Actividades para el Producto**

Las actividades a realizarse, en relación al producto son las siguientes:

- a) *Importar equipos médicos de alta tecnología, de última generación, garantizados y de alto rendimiento.*

La empresa para lograr mantener su ventaja competitiva, como hasta ahora viene realizando, debe asegurar y si es posible, mejorar sus convenios con las empresas proveedoras que ofrezcan equipos garantizados, de tecnología de punta y de alto rendimiento, pero sobre todo a costos moderados. De tal manera, que pueda asegurar y garantizar la calidad de los productos que vende bajo esta nueva modalidad y que ofrecerá al mercado meta.

- b) *Diversificar o ampliar el número de proveedores.*

Para evitar que la empresa tenga problemas de dependencia de uno o dos proveedores, que pueda generar el no cumplimiento o retrasos en la entrega de los equipos a venderse, bajo la modalidad de leasing financiero. Debe buscar diversificar o ampliar el número de industrias proveedoras, lo que a su vez le permitirá ofrecer mayor variedad de productos y precios diferenciados.

- c) *Buscar las mayores y mejores ventajas que los proveedores puedan dar, no solo para la empresa sino también para el cliente final.*

Diversificar proveedores, que permita a la empresa negociar bajo la modalidad de leasing con mayor ventaja, de esta manera lograr que las empresas proveedoras también utilicen este método para proveernos de sus productos, logrando de esta



manera negocios ventajosos para la empresa y al mismo tiempo para los clientes, puesto que contara con una gran variedad de alternativas para adquirir el equipo que más les convenga.

- d) Tener talleres bien equipados y con suficiente cantidad de repuestos, para ofrecer y garantizar el montaje, mantenimiento y reparación de los equipos de forma rápida, eficiente y permanente.*

Además de mantener constantemente capacitados al personal técnico, es indispensable que la empresa se provea de talleres lo suficientemente equipados y con la necesaria cantidad y variedad de repuestos disponibles (de todas las marcas e industrias de equipos que comercializa), para otorgar servicios de montaje, mantenimiento y reparación de forma inmediata, eficiente y garantizada.

Asimismo, se debe planificar la implementación de talleres en todas las regiones del país, para acortar tiempos de montaje, reparación, mantenimiento, a su vez reducir costos de transporte, viáticos y otros gastos.

#### **7.7.5.2 Actividades para la distribución**

- a) Distribución directa*

Ante cualquier pedido, es indispensable realizar la entrega y el montaje en el tiempo acordado o antes para esto, es necesario mantener una estrecha coordinación entre el departamento técnico, ventas y almacenes, de tal manera que los tiempos de entrega y montaje de los equipos sean puntuales o lo más corto posibles. Es decir, lograr que los productos vendidos bajo esta nueva modalidad de leasing financiero (equipos médicos), lleguen al lugar apropiado, en el momento oportuno, cumpliendo los requerimientos y condiciones convenidas con los clientes y en el tiempo de entrega acordado.



**b) *Mejorar el surtido de la oferta.***

Para lograr mantener y penetrar a nuevos mercados bajo la modalidad de leasing, así como para no perder ningún cliente, se debe mejorar la oferta de línea de productos que vende la empresa. Es decir, tener un surtido variado de productos y precios, de tal manera que el cliente tenga la oportunidad de escoger los equipos que más se ajusten a sus necesidades y requerimientos y al mismo tiempo pueda proveerse de otros artículos o productos que pueda precisar.

**c) *Elevar la calidad del servicio postventa.***

Se debe mejorar constantemente la calidad del servicio postventa ya que es el medio más idóneo para conocer las necesidades, requerimientos y expectativas que tienen los clientes a cerca de nuevos productos y servicios para poder satisfacerlas, a través del leasing financiero y a su vez lograr la fidelidad del cliente.

### **7.7.5.3 Actividades para la Promoción**

**a) *Definición los medios promocionales a utilizar.***

La promoción de la nueva oferta de venta de equipos médicos de la empresa, debe tener un impacto directo y específico en el mercado meta, de tal manera que no solo les llame la atención, sobre todo les creé interés, deseo y motivación a tomar la decisión de adquirir los productos que oferta la empresa, bajo la modalidad del leasing financiero. Para alcanzar este propósito se han definido como medios promocionales a utilizar los siguientes:

- *Medios Escritos:* Entre los medios escritos que se utilizaran están las revistas especializadas de circulación nacional, para la publicidad pagada, las entrevistas en diarios, periódicos como publicidad no pagada. Además se utilizaran, afiches, trípticos, almanaques, calendarios que por su fácil manejo, distribución, sus costos bajos se constituyen en el medio más idóneo para realizar la promoción de la nueva oferta leasing de la empresa,



tomando en cuenta las características del mercado meta al que se pretende llegar.

- *Medios Audiovisuales:* Se utilizarán los programas de canales de televisión y radio emisoras, que estén dispuestas a realizar entrevistas o reportajes no pagados.
- *Medios interactivos:* Los medios interactivos o integradores que se utilizarán son el internet y las ferias especializadas.

**b) *Determinación de los métodos promocionales a aplicar.***

Los métodos promocionales a utilizar, para lograr que la estrategia cumpla sus objetivos son dos: la venta personal y la publicidad.

Una vez determinados, elegidos los medios, los métodos de promoción a utilizar para dar a conocer la nueva oferta de venta bajo la modalidad de leasing que la empresa ofrece al mercado, se procederá a explicar en qué consistirán y como se las llevara a cabo cada una de estas:

**Venta personal y Publicidad directa.**

Todo el personal de ventas en los próximos 5 meses se deberán visitar todas y cada una de las instituciones de salud públicas, para dar a conocer las líneas de productos que vende la empresa y principalmente de la nueva modalidad de venta, aplicando el leasing financiero que está ofertando la misma, para facilitar la compra de sus productos a sus clientes.

Para ello es necesario en principio capacitar a todo el personal de ventas respecto a la nueva estrategia de negocios que se utilizara y sobre la forma de implementación del leasing financiero en los procesos de adquisición de bienes y servicios, específicamente para la compra de equipos médicos, en las instituciones de salud pública; para que éstos, al momento de visitar a los clientes, les brinden toda la información necesaria respecto a éste tema, y a su vez les ofrezcan darles un modelo de reglamento para el uso del leasing financiero en sus



procesos de compras y el asesoramiento para la implementación de éste, en su Reglamento de Adquisición de Bienes y Servicios.

El curso de capacitación será desarrollado en las mismas instalaciones de la empresa y estará a cargo del gerente general y por un profesional en administración de empresas, experto en marketing y en gestión pública.

Los temas en los que serán capacitados serán. La venta personal y la publicidad directa, el uso del leasing financiero para la adquisición de bienes en las instituciones de salud pública, los sistemas de administración de la Ley SAFCO y el reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. En tanto que los materiales a utilizarse son afiches, trípticos y principalmente el modelo de reglamento específico de contratación y adquisición de bienes mediante el leasing financiero.

### **Publicidad a través de Medios Escritos**

*Revistas especializadas:* Debido a que los productos que importa y comercializa la empresa no son de consumo masivo y que el mercado meta es reducido solo se realizara publicidad pagada escrita a través de las revistas médicas que tienen circulación en las instituciones públicas principalmente en las de salud.

El anuncio debe difundir básicamente imágenes de los equipos que ofrece la empresa junto a la de un medico sobre el fondo el logotipo de la empresa, con el siguiente slogan “MEDI-MARK – TECNOLOGIA QUE SALVA VIDAS” **“promoviendo la calidad en los servicios médicos públicos ofrecemos el leasing financiero como solución para la adquisición de equipos médicos”**.

Como se observa en el siguiente anexo: Ver Anexo N° 04 (Aviso Publicitario Revista Médica)

Asimismo se realizaran los esfuerzos necesarios para acceder a entrevistas en revistas, periódicos, publicidad escrita no pagada, para explicar y promocionar la nueva oferta de la empresa, como ésta se constituye en una solución para el



Estado en el equipamiento de las instituciones de salud pública que tanta falta hace.

*Afiches y Trípticos:* Estos medios promocionales y de información escritos, serán distribuidos por los promotores de ventas y estarán diseñados de la siguiente manera:

Los afiches deben ser llamativos, motivadores y explicativos, es decir deben contener el slogan publicitario de toda la información necesaria respecto a la nueva oferta de venta de la empresa, los productos que ofrece y algunas características de los mismos. Como se puede observar en el Anexo N° 05 (Modelo del Afiche Promocional)

Estos afiches tendrán las siguientes dimensiones 70 centímetros de alto por 50 centímetros de ancho los cuales serán pegados en todas las instituciones de salud pública y obsequiada a quienes los requieran.

En cuanto a los trípticos, por su reducido espacio la información que éste transmita debe ser clara, concisa y relevante para el cliente. El mismo tendrá el siguiente formato: Ver Anexo N° 06 (Modelo del Tríptico).

Estos trípticos tendrán las siguientes dimensiones 25 centímetros de alto por 21 de ancho, los cuales serán distribuidos por los promotores de venta y por los empleados y ejecutivos en las oficinas de la empresa a todos los clientes actuales y potenciales.

*Modelo de reglamento específico a proponerse a las instituciones públicas para la contratación y adquisición de bienes mediante el leasing financiero.*

Esta herramienta, será parte de la estrategia de ventas de parte de la empresa que a su vez constituye como un servicio adicional de incentivo para el cliente, diseñando un modelo de reglamento específico para la contratación y adquisición de bienes bajo la modalidad del leasing financiero, el mismo que será entregado al cliente cuando se tenga el compromiso de compra, además de otorgarles



asesoramiento para su inserción en su Reglamento Específico de Adquisición de Bienes y Servicios. Debido a que el modelo del reglamento es parte esencial de la estrategia, se desarrolla en un acápite aparte que se halla más adelante.

### ***Publicidad a través de Medios Audiovisuales***

Como ya se mencionó anteriormente, dado que los productos que vende la empresa no son de consumo masivo, con el propósito de evitar los costos altos de los espacios publicitarios que cobran los medios audiovisuales, la promoción por televisión y radio se lo realizará accediendo a programas de entrevistas y noticieros, donde se informará de la nueva oferta de ventas de equipos médicos que la empresa está utilizando, aplicando el leasing financiero y como esta modalidad de adquisición de equipos médicos para el cliente, se convertiría en una alternativa de solución al problema de equipamiento que presentan los hospitales y centros de salud públicos.

### ***Publicidad a través de Medios Interactivos***

Los medios interactivos que se utilizaran para informar y publicitar la nueva estrategia de negocios aplicando el leasing financiero serán los siguientes

*Publicidad e información mediante internet de la nueva modalidad de ventas de la empresa.*

La promoción e información se la realizara a través de la página web de la empresa; la misma que se la utilizara, en principio para enviar la publicidad de la nueva oferta o modalidad de ventas de la empresa, a todos los clientes actuales y potenciales y otorgarles toda la información que requieran, posteriormente para mantenerlos informados de todas las ofertas y novedades de la empresa así como para mantener un estrecho relacionamiento con el cliente como parte del servicio post venta.



*Promover y desarrollar reuniones informativas de la aplicabilidad del leasing financiero para el equipamiento del sistema de salud pública, con personeros del gobierno central departamental y local*

La gerencia de la empresa, como parte principal del proceso de información y publicidad de la nueva oferta de venta de sus productos, para satisfacer la necesidad insatisfecha de las instituciones de salud pública, debe promover reuniones informativas con representantes de los Ministerios de Salud, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, así como también, con representantes del área de salud de la gobernación y de la municipalidad de La Paz. Donde se explicaran los beneficios del uso del leasing financiero, para la adquisición de equipos médicos en las instituciones de salud pública alcanzando en una alternativa de solución al problema de equipamiento, lo cual afecta directamente a los tres niveles de gobierno y a la sociedad en su conjunto.

Asimismo, para motivar y consolidar la decisión de compra de los clientes, es necesario auspiciar y realizar eventos informativos, promoción de la nueva oferta de venta de la empresa con leasing financiero en el proceso de adquisición de bienes en estas instituciones, posteriormente ofrecer un curso práctico de capacitación y asesoramiento para la inserción e implementación del modelo del leasing en su Reglamento Específico de Adquisición de Bienes y Servicios, para que la misma sea aprobada por la Máxima Autoridad Ejecutiva con su respectiva homologación de la Dirección Nacional de Normas del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

#### **7.7.5.4 Actividades para el Precio**

##### **a) Fijación y decisiones de precios**

Debido a que el precio tiene una influencia directa en el nivel de la demanda, determina la competitividad y el grado de rentabilidad de la actividad de la empresa; es preciso realizar un estudio minucioso de los costos y márgenes de utilidad, además de los precios establecidos por la competencia, para fijar los



precios más competitivos posibles para cada una de las líneas de productos que comercializa la empresa, tomando en cuenta, marcas, tecnología, garantías, industria entre otras.

Asimismo se debe establecer un margen de flexibilidad de los precios de acuerdo a las marcas y características tecnológicas, calidad y garantías de los productos, con el fin de dar varias alternativas de compra al cliente. Para ello, se deben fijar precios máximos y mínimos aceptables, lo que permitirá realizar adaptaciones de las tarifas de precios según las condiciones de realización de la venta, cantidades pedidas, zonas geográficas, condiciones de pago, etc.

***b) Buscar opciones de compra ventajosas y flexibles para los clientes***

En el proceso de la toma de decisiones respecto al precio además de flexibilizar los precios, se debe buscar ofrecer varias alternativas de compra del producto, para ello se debe tener en cuenta varios aspectos tales como; capacidad de compra, el tipo de cliente, las garantías que puede ofrecer el cliente y cuáles son las condiciones de pago que más se ajusta al cliente.

**7.7.5.5 Modelo de Reglamento Específico para la uso del Leasing Financiero en las Entidades Públicas de Salud**

El modelo de reglamento para la aplicación del leasing en las entidades públicas de salud para la adquisición de bienes y servicios que deberá ser inserto en sus Reglamentos Específicos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, estará diseñado de la siguiente manera: (Ver anexo N° 07 modelo reglamento específico). En la siguiente página se presenta la estructura de la aplicación del SABS.

**7.7.5.6 Implementación de la Estrategia**

Previo a la implementación de la estrategia de negocios, es necesario y muy importante crear el ambiente propicio para hacerlo, realizar algunos cambios o ajustes en la administración de la empresa, estos ajustes son:



### **7.7.5.7 Lograr la Predisposición e Identificación con la Estrategia del Personal Ejecutivo y Operativo**

Lo primero que se debe hacer para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos de todas las actividades de la estrategia, es contar con la predisposición y apoyo de todos los ejecutivos de la empresa, principalmente del personal de ventas, es preciso desarrollar reuniones participativas de información y explicación de la nueva estrategia de negocios que se planea llevar a cabo y de los cambios necesarios que se deben realizar dentro la organización, para que la implementación de la estrategia logre los resultados esperados.

### **7.7.5.8 Tiempo e información**

Debido a que todas las instituciones públicas realizan sus Programas Operativos Anuales (POAs) a finales de año, es preciso que el proceso de implementación sea realizado en el menor tiempo posible, puesto que esto se constituye en una ventaja competitiva y a su vez permitirá aprovechar de manera óptima las oportunidades que actualmente presenta este mercado.

Así mismo, es conveniente desarrollar un sistema de información eficaz que integre vertical y horizontalmente a la organización y mantenga informado a todo el personal de los cambios que se vienen, o irán realizando, con el propósito de lograr que todo el personal se involucrado con dichos cambios y de esta manera cambiar la cultura organizacional.

### **7.7.6 Pasos de la implementación**

Los pasos a seguir en el proceso de implementación son los siguientes:

- 1) Desarrollar reuniones con el personal ejecutivo para presentar y explicar la nueva estrategia de negocios a ser aplicada, consensuar las acciones a ser desarrolladas para realizar los cambios necesarios en la empresa de manera ordenada, sin perjudicar el trabajo de la misma, así como para



programar la capacitación del personal de ventas para que la estrategia logre los resultados esperados.

- 2) Distribuir una copia de la nueva estrategia de negocios a aplicar a todos los ejecutivos de la empresa, así como los instrumentos que se utilizaran para la promoción y publicidad de la nueva oferta de venta de los equipos médicos, para que los estudien, la analicen y puedan dar sus observaciones u opinión al respecto, en las reuniones explicativas, de esta manera enriquecer la estrategia, con lo que se lograra la identificación, compromiso de los ejecutivos con la implementación, ejecución de la estrategia.
- 3) Elaborar y desarrollar un programa de capacitación para el departamento de comercialización, departamento técnico, para comunicar, capacitarlos en las actividades, acciones que estos deben realizar, para lograr que la estrategia funcione, alcanzando los resultados esperados, además de incentivar, reforzar sus capacidades comerciales.
- 4) Planificar y ejecutar el cronograma de actividades a seguir, en el proceso de promoción e información de la nueva oferta de venta de la empresa, donde se determinaran los tiempos y fechas en las que se desarrollaran cada una de las actividades promocionales detalladas anteriormente, como se puede observar en cuadro N° 08 de cronograma de la implementación de la estrategia.
- 5) Ejecutar las actividades detalladas para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos, realizar seguimiento permanente del desarrollo de las mismas, para determinar en qué medida se está cumpliendo, cuáles son sus dificultades y ver cómo se las puede solucionar para seguir desplegándola caso contrario tomar vías alternas que permitan alcanzar el objetivo y a la conclusión de la gestión se controlará el grado de cumplimiento de estos objetivos y de las actividades desarrolladas.



**Cuadro Nº 09**

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION**

ACTIVIDADES	MES I				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollar reuniones con el personal ejecutivo	■	■	■	■																
Distribuir una copia de la nueva estrategia de negocios a ser aplicada en la empresa.	■	■	■	■	■	■	■	■												
Entrega de observaciones							■	■												
Desarrollar un programa de capacitación para el personal de ventas y departamento técnico.									■	■	■	■								
Entregar material de difusión al personal de ventas.									■	■	■	■								
Desarrollo de visitas personalizadas a los hospitales estatales, para dar a conocer la nueva estrategia de ventas de la empresa y al mismo tiempo ofertar capacitación para la implementación del leasing financiero en sus adquisiciones de bienes y servicios.									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones informativas y de coordinación de los ejecutivos de la empresa con las Máximas Autoridades Estatales del Ministerio de Salud y la Dirección General de Normas del Ministerio de Economía y Finanzas, sobre la aplicabilidad del leasing financiero, establecido en el Artículo 84 del Decreto Supremo 181, para la adquisición de bienes y servicios en las instituciones estatales.									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones informativas de los ejecutivos de la empresa con las Máximas Autoridades Ejecutivas de los hospitales estatales, para darles a conocer los nuevos servicios de la empresa y de la aplicabilidad del leasing financiero dentro de los procesos de adquisición de bienes y servicios.									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

FUENTE: Elaboración propia

**7.7.7 Retroalimentación**

Una vez que la estrategia sea implementada, es necesario desarrollar un proceso continuo de seguimiento, evaluación, control, que permita el alcance de los objetivos estratégicos, mediante la ejecución de las actividades, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias y reencauzarlas.

Para ello se debe estar al tanto de los cambios que se puedan presentar en el macro ambiente que puedan tener un impacto directo en el funcionamiento de la estrategia y/o de la empresa, e impedir o retardar el logro de los objetivos.



Así mismo, es importante monitorear de manera permanente el ambiente interno de la empresa, para establecer los cambios que se puedan estar dando en la misma, a medida que se desarrolle la estrategia y determinar las medidas correctivas que el caso aconseje. Es decir, se debe realizar un análisis comparativo del funcionamiento actual de la empresa respecto a lo planificado en la estrategia.

### 7.8 Costo de la implementación de la estrategia

**Tabla N° 02 - Presupuesto de Implementación de la Estrategia (2013)**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL (en Bs)</b>	
<b>PREPARACION Y CAPACITACION</b>		<b>2000,00</b>
Elaboración de la estrategia	0,00	
Reuniones preparatorias y de socialización de la estrategia	1500,00	
Aprobación de la estrategia y preparación del Programa de Capacitación del personal	500,00	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		<b>3900,00</b>
Capacitador (experto en los temas a capacitar)	3500,00	
Encuestadores(para las encuestas a los hospitales)	400,00	
<b>RECURSOS MATERIALES</b>		<b>13925,00</b>
Mobiliario y equipo	Ya cuenta la empresa	
Material de oficina	200,00	
Trípticos.	1560,00	
Afiches	2300,00	
Calendarios y almanaques (1000)	6850,00	
Fotocopiado y anillado de la estrategia, para entregar a los ejecutivos y socios de la empresa 15 unidades c/u 11Bs	165,00	
Fotocopiado y anillado del reglamento de aplicación del leasing, para entregar a los ejecutivos y socios de la empresa y para dar a los clientes	350,00	
Imprevistos y otros	2500,00	
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>		<b>300,00</b>
Computadora	Tiene la empresa	
Teléfono	Tiene la empresa	
Internet (además del que ya está presupuestado)	Tiene la empresa	
Fax	Tiene la empresa	
Data show	300,00	
<b>TOTAL</b>		<b>20125,00</b>

FUENTE: Elaboración Propia



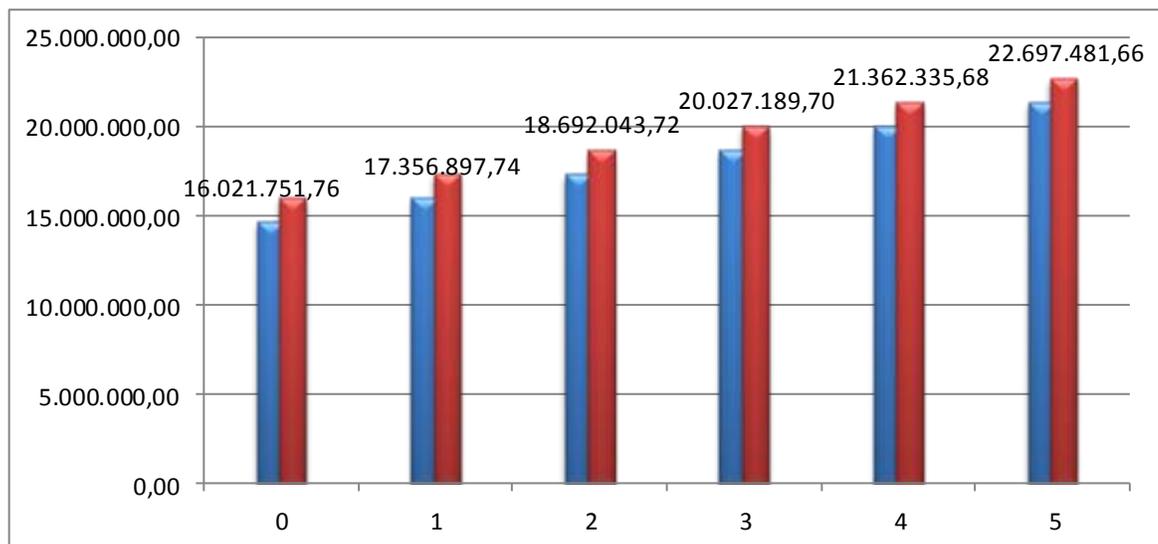
### 7.9 Ventas y utilidad bruta proyectada con la implementación de la propuesta

Una vez que se ha implantado la estrategia, después de realizada la fase de promoción de la nueva modalidad de ventas de la empresa a todo el mercado meta determinado, se tomó en cuenta el promedio de ventas realizadas por la empresa en las últimas tres gestiones, se estima que las ventas de equipos médicos de la empresa en el mercado meta se incrementarían en el primer año un 2%, el segundo año el 4% y así sucesivamente hasta llegar en el quinto año al 10% como se puede ver en el siguiente cuadro:

**GRAFICO Nº 27**

#### PROYECCIÓN DE VENTAS

Nº	AÑO	VENTAS	10% ANUAL	TOTAL
	2011	13.351.459,80	1.335.145,98	14.686.605,78
0	2012	14.686.605,78	1.335.145,98	16.021.751,76
1	2013	16.021.751,76	1.335.145,98	17.356.897,74
2	2014	17.356.897,74	1.335.145,98	18.692.043,72
3	2015	18.692.043,72	1.335.145,98	20.027.189,70
4	2016	20.027.189,70	1.335.145,98	21.362.335,68
5	2017	21.362.335,68	1.335.145,98	22.697.481,66



Fuente: Elaboración propia, en base al balance general proporcionado por la empresa MEDI MARK

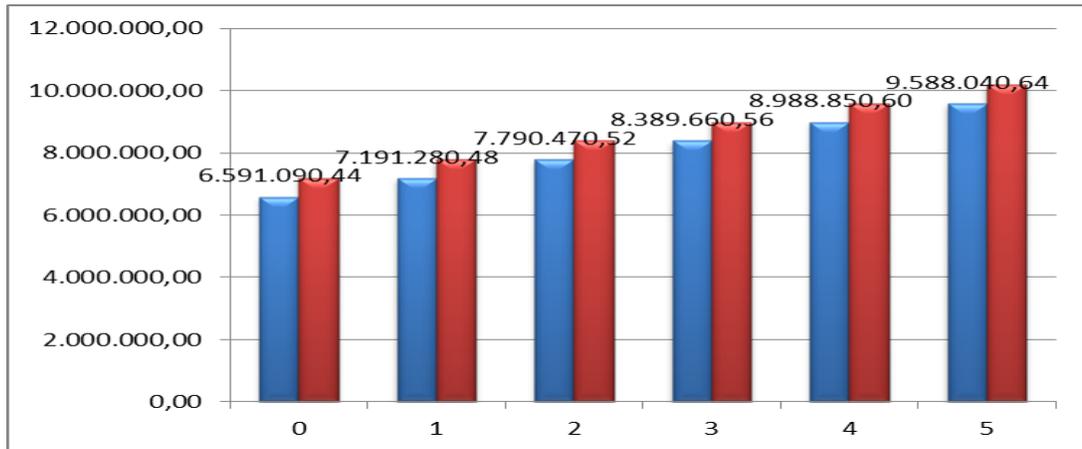


De igual manera las utilidades brutas de la empresa se incrementaran en los mismos porcentajes como se puede observar en el siguiente cuadro:

**GRAFICO N° 28**

**PROYECCION DE UTILIDADES BRUTAS**

Nº	AÑO	UTILIDAD	10% ANUAL	TOTAL
0	2011	5.991.900,40	599.190,04	6.591.090,44
1	2012	6.591.090,44	599.190,04	7.190.280,48
2	2013	7.191.280,48	599.190,04	7.790.470,52
3	2014	7.790.470,52	599.190,04	8.389.660,56
4	2015	8.389.660,56	599.190,04	8.988.850,60
5	2016	8.988.850,60	599.190,04	9.588.040,64



Fuente: elaboración propia, en función al balance general proporcionado por la empresa Medi Mark

Lo que demuestra cuán factible y eficaz puede llegar a ser la estrategia de negocios de venta de equipos médicos aplicando el leasing financiero para la empresa MEDI-MARK, más aun si se toma en cuenta que será la pionera en ofrecer esta modalidad de ventas al mercado, lo que le otorga una ventaja competitiva frente a los competidores. La proyección considera únicamente el incremento de las utilidades con la aplicación del leasing sobre la utilidad que normalmente genera la empresa que en promedio en las últimas gestiones alcanza un 18%, lo que significa que se incrementaran las utilidades.



## **7.10 Recomendaciones a la Propuesta**

Para que la estrategia funcione de manera efectiva es preciso desarrollar todas las fases y actividades propuestas de manera ordenada, de forma secuencial o paralela dependiendo del caso, utilizando los medios y métodos promocionales establecidos, en el tiempo oportuno.

Aprovechar la problemática coyuntural que está pasando el Estado con el sistema de salud y la cumbre de salud que se dará en el país en busca de dar soluciones a esta problemática, para ofrecer como parte de la solución a la falta de equipamiento de los hospitales y centros de salud públicos la propuesta del uso o aplicación del leasing financiero en los procesos de adquisición de equipos médicos, lo que permitirá a las entidades públicas obtener estos productos sin tener que incrementar el presupuesto ni afectar otras partidas.

Realizar los cambios propuestos en la estructura organizacional y diseñar instrumentos administrativos que guíen, normen las actividades dentro la empresa, de tal manera que se cambie paulatinamente el clima, la cultura organizacional hacia una de cooperación, eficiencia, competitividad y de calidad en el servicio al cliente.

Se debe elaborar un plan de importación de nuevos productos para diversificar la oferta y dar mayores alternativas de compra al cliente.

Para que la estrategia tenga sostenibilidad en el tiempo se recomienda contratar a un especialista en marketing que apoye al área comercial, planificando y desarrollando programas de capacitación para el personal de ventas y otros que la empresa lo precise.

Es preciso implementar un sistema eficaz de información, coordinación entre las áreas de almacenes, ventas y técnica, con el fin de evitar los conflictos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### LIBROS

- ANDRADE, Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, 2005.
- ARANDIA Léxin, 1989, “Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Ed. UMSA La Paz Bolivia.
- BODIE, Zyi y Merton Robert, Prentice Hall, Finanzas, Pearson Education, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto 2002, Introducción a la Teoría General de la Administración 5º edición, Ed. Mc Graw- Hill México
- DUPLEICH, Jorge, 2001, Impulsando el Leasing en Bolivia, Editorial Edobol Bolivia.
- FRANKLIN, Benjamín, Auditoria Administrativa, Ed. Mc Graw Hill, México, 20014 .
- GARCIA Gloria, 2008, “Libro de Instrumentos Financieros del Comercio Internacional, Editorial FC.
- GRECO, Orlando 2007, diccionario contable, cuarta edición, Florida; Editorial Valletta.
- JEAN, Jacques Lambin, 1997, “Marketing Estratégico”, Editorial Mc Graw Hill.
- JORDAN, Jimeno Antonio, Análisis de Requerimiento, Ed. UMSA, La Paz, 2001.
- KOONTZ, Harold, 2002, Administración una perspectiva global, décima Edición, editorial McGraw Hill.
- KOONTZ, Harold, 1994, Administración una perspectiva global, editor McGraw Hill.
- KOTLER, Philip y Gary Armstrong, Sexta Edición, “Fundamentos de Marketing.
- MERTON, C. Merton, Ed. Pearson, “Finanzas”, Pág.3.
- NIETO Carol Ubaldo, 2000, Ley de venta a plazos de bienes muebles, Editorial Alex Nova SA.
- ORTUZAR, Antonio, 1990, “Contrato de Leasing”, Edit. Jurídica de Chile.
- ROSS, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, Séptima Edición Mc Graw Hill, 2005.
- SALGADO, Eliana, 2003, Estrategia y tecnología de Negocios; Editorial Editores de noticias.
- SAMPIER, Hernández Roberto, 2006, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill.
- STANTON J. William y otros, “Fundamentos del Marketing”. México, Ed. Mc Graw Hill.
- THOMPSON, Artur Strickland A, Administración Estratégica, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 11va. Edición, México, 2001.

### Documentación Institucional

Perfil de la Empresa

Balance General y Estado de Resultados

### Normas

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

Ley 1178 “Administración y Control Gubernamental (SAFCO) de 20 de julio de 1990

Decreto Supremo N° 181 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

### Referencias en Internet

Derecho Comercial de Leasing, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

## Anexo N° 01

### ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Por qué quiere aplicar el leasing en su empresa?
2. ¿Usted considera que la implementación del leasing para su empresa sería beneficiosa?
3. ¿Para usted en este momento como se encuentra su empresa?
4. ¿Al aplicar el leasing en su empresa, cree que sería más competitiva en el mercado?
5. ¿Porque?
6. ¿Actualmente la Empresa tiene un Departamento de Marketing o Comercialización?
7. ¿Cómo está estructurado?
8. ¿Qué tipo de Estrategias o políticas de ventas tiene?
9. ¿Cuáles son los problemas que actualmente presente en el área de comercialización?
10. Como está conformado su personal de ventas
11. Conoce usted que empresa de sub competencia está aplicando el leasing y en qué áreas.

**Anexo Nº 02**

**ENCUESTA A LOS HOSPITALES ESTATALES**

La presente encuesta tiene fines “**netamente académicos**” y está destinada a identificar el grado de aplicabilidad del leasing en el proceso de adquisición de bienes para su institución. En este sentido se ruega a su distinguida persona responder de la manera más sincera posible. Se le agradece antelada mente por su gentileza.

1. Institución a la que pertenece  
.....

2. Nombre y apellidos  
.....

3. Cargo que ocupa.....

4. ¿Actualmente su institución cuenta con los equipos médicos de tecnología de punta para otorgar un servicio eficiente y de calidad a los pacientes?

Si

No

5. ¿Cuáles considera usted que son los principales factores para que la institución no pueda poseer estos equipos?

- a) Falta de infraestructura
- b) Escaso presupuesto
- c) No existe personal capacitado para su manejo
- d) No es necesario
- e) Es preferible mandar a los pacientes a otros centros cuando necesitan de estos equipos para su tratamiento o diagnostico

6. ¿En la adquisición de bienes cuyos costos son elevados, como ser equipos médicos, que tipo de métodos de pago utiliza su institución?

- a) Pago a cuotas
- b) Al contado
- c) Bancos,  
cuales.....

7. Si utiliza el leasing, responde a esta pregunta, (caso contrario pasa a la siguiente) ¿qué tipos de leasing utiliza?

- a) Leasing operativo
- b) Leasing financiero
- c) Ambos
- d) Ninguno

8. ¿Porque, en el proceso de adquisición de bienes, en su institución, no se aplica la modalidad de leasing?

- a) Falta de Reglamentación
- b) Desconocimiento de la Normativa
- c) Otros

9. ¿Usted tiene conocimiento de que dentro de la normativa boliviana existe una que permite utilizar la modalidad de leasing para la adquisición de bienes?

Si

No.

10. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es esa normativa?

- a) Código Civil
- b) No la conoce

11. ¿Sabe si esta normativa está reglamentada?

Si.

No.

12. ¿En caso de que esta normativa estuviera reglamentada, usted, dentro del proceso de adquisición de bienes (equipos médicos de alta tecnología) estaría dispuesto a utilizar la modalidad de Leasing Financiero?

Si

No.

13. ¿Considera usted que el uso del leasing financiero sería la solución para que los centros de salud y hospitales cuenten con estos equipos que son tan necesarios en la prestación de sus servicios?

Si

No.

14. ¿Cada que tiempo cambia o compra equipos médicos?

- a) 1 año
- b) 2 a 3 años
- c) 3 a 4 años
- d) 4 a 5 años
- e) De 5 a más años

15. según su opinión ¿Cuáles serían los principales problemas que podría enfrentar la institución con la aplicación del leasing financiero en la adquisición de bienes?

- a) Adecuación del reglamento específico del SABS para la aplicación del leasing.
- b) Capacitación del personal para su aplicación.
- c) Desacuerdo de las máximas autoridades ejecutivas.
- d) Intereses político partidario y/o personal.
- e) Programación de amortizaciones en los presupuestos y Poas.

***¡¡ ¡Gracias por su colaboración!!***

## ANEXO N° 03

### FORMULACION DE LA MISION

**MISIÓN:** Para Chiavenato la misión de una organización es la razón de su existencia; es la finalidad o motivo de creación de la organización. (CHIAVENATO, Idalberto, 2002, Administración en los tiempos nuevos, tercera edición, Editorial McGraw-Hill. Pag.248)

La misión expone el porqué de las empresas y el que debe hacer. Por lo que la definición de la misión afecta la distribución de recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa.

La formulación de la misión de la organización tiene cuenta cuatro componentes: identidad institucional, principales necesidades a satisfacer, clientes y/o beneficiarios, principales productos o servicios; y debe responder a cuatro preguntas básicas que son: ¿A qué se dedica la institución? ¿Cuál es la demanda social que generó la creación de la entidad? ¿Quiénes son los beneficiarios o clientes? ¿Cuáles son los productos que debe generar la institución?

En base a todo lo anteriormente mencionado se procedió a formular la misión de la empresa MEDI MARK, la cual se la presenta en la siguiente gráfica:

**MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DE LA MISION**

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	DECLARACION DE LA MISION
Identidad Institucional	¿A que se dedica la empresa?	A la importación y comercialización de equipos médicos	MEDI MARK está comprometida con la sociedad boliviana, velando por el futuro y la salud de los pacientes del sistema nacional de salud, importando y ofreciendo equipos médicos, de alta tecnología, a las instituciones de salud publicas y privadas, brindándoles las mejores ofertas de ventas y las mayores facilidades y/o alternativas de compra para el equipamiento y el desarrollo de sus clientes
Necesidades a satisfacer	¿Cuál es la demanda que generó la creación de la empresa?	La necesidad de los hospitales y centros médicos públicos y privados de equiparse para la atención de sus pacientes	
Clientes beneficiarios	¿Quiénes son los clientes o beneficiarios?	Los beneficiarios son las instituciones de salud, los profesionales médicos	
Productos servicios	¿Cuáles son los productos que debe generar la empresa?	Los servicios de comercialización de equipos médicos, su traslado, montaje, mantenimiento y reparación	

FUENTE. Elaboración Propia

## FORMULACION DE LA VISION

**VISION:** Chiavenato define a la visión organizacional como la imagen que la empresa tiene respecto de si misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y en el espacio. (CHIAVENATO, Idalberto, 2002, Administración en los tiempos nuevos, tercera edición, Editorial McGraw-Hill. Pag.252).

Al igual que la misión, para formular la visión institucional se deben tener en cuenta los componentes y preguntas de la visión.

### MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DE LA VISION

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	DECLARACION DE LA MISION
<b>Aspiración de la empresa en el futuro</b>	¿Qué aspira ser la entidad en el futuro?	La empresa líder en el mercado y reconocida a nivel nacional e internacional por su labor a favor de la salud.	<b>Constituirse en la empresa líder en la Importación y Comercialización de equipos médicos de tecnología de punta en el mercado nacional y ser reconocido internacionalmente por la calidad, eficiencia, garantía y por las mejores ofertas de venta de sus productos y por contribuir a mejorar el servicio de salud en el país.</b>
<b>Satisfacción de futuras necesidades</b>	¿Qué otras necesidades futuras se buscara satisfacer?	Ofertar nuevas modalidades de compra y venta de sus productos que sean mas accesibles para sus clientes	
<b>Nuevas competencias necesarias a desarrollar</b>	¿Qué nuevas competencias será necesario desarrollar?	Mejorar sus procesos de comercialización y convertirse en la empresa financiadora para la adquisición de equipos médicos para sus clientes	

FUENTE. Elaboración Propia

Anexo N° 04

**AVISO PUBLICITARIO**

**MEDI-MARK**

Tecnología que salva vidas



**“Promoviendo la calidad en los servicios médicos  
públicos ofrecemos el leasing financiero como solución  
para la adquisición de equipos médicos “  
Contáctenos al Teléfono 2246493**

Anexo N° 05

**MODELO DE AFICHE  
PROMOCIONAL**



## MEDI-MARK

Tecnología que salva vidas

“Promoviendo la calidad en los servicios médicos públicos ofrecemos leasing financiero como solución para la adquisición de equipos médicos”.

Productos Nuevos :

- » Anestesia
- » Mesas Cirugías
- » Lámparas Para Salas
- » Electrocauterios
- » Monitores
- » Ventiladores
- » Cuidado de Neonatales
- » Tomógrafos
- y mucho más



TLEFONO 2246493

Correo [www.medimark.com.bo](http://www.medimark.com.bo)

Anexo N° 06

## **MODELO DE TRÍPTICO**

**Facilidad para poder adquirir equipos médicos**

La alternativa que ofrece la empresa en la venta de todos estos equipos es bajo la modalidad de *Leasing Financiero*.

Esta alternativa permite que todos los hospitales pueda equiparse con equipos de ultima generación y poder ofrecer servicios eficientes a sus pacientes y/o asegurados



**EQUIPOS MEDICOS IMAGENOLOGIA**



Tiene su domicilio legal en la ciudad de La Paz, su casa matriz se encuentra en la Calle Villalobos N° 1504, zona de Miraflores.

**Teléfono: 2246493**

**Correo: [www.medimark@com.bo](mailto:www.medimark@com.bo)**



**Leasing Financiero**

**MEDI MARK**

*Tecnología que salva vidas*

**“promoviendo la calidad en los servicios médicos públicos ofrecemos el leasing financiero como solución para la**

*Productos Nuevos*

- » *Anestesia*
- » *Mesas Cirugías*
- » *Lámparas Para Salas Cirugías*
- » *Electrocauterios*
- » *Monitores*
- » *Ventiladores*
- » *Cuidado de Neonatales*
- » *y mucho más*



# Operando dentro de su Presupuesto

La empresa tiene una trayectoria de más de 13 años.

Nuestra Misión es:

*MEDI-MARK está comprometida a proveer una amplia gama de equipos médicos hospitalarios de calidad con asistencia técnica y profesionales de alta calidad, para los distintos servicios de salud a nivel nacional a precios competitivos y accesibles en base a las áreas prevalentes de deterioro de salud.*

*Brindándoles las mejores ofertas de ventas y las mayores facilidades y/o alternativas de compra para el equipamiento y el desarrollo de sus clientes.*

Nuestro equipo de ventas y nuestros biomédicos tienen la experiencia y el conocimiento para ayudarle a tomar las mejores decisiones sobre el equipo o los equipos que necesita. Además, les otorga servicios de asesoramiento técnicos y de portabilidad

Lo que le permitirá a usted hacer la mejor inversión.

Llámenos a 2246493 para hablar con un miembro de nuestro equipo de ventas

*Estos son los productos que ofrecemos bajo la modalidad de "LEASING*

*FINANCIERO":*

Mesas de Cirugía

Lámparas

Monitores

Telemetría

La paroscopias

Desfibriladores

Electrocauterio

Cuidado de Neonatal

Monitores para Neonatal

Bombas de Infusión

Aspiradores

Ventiladores



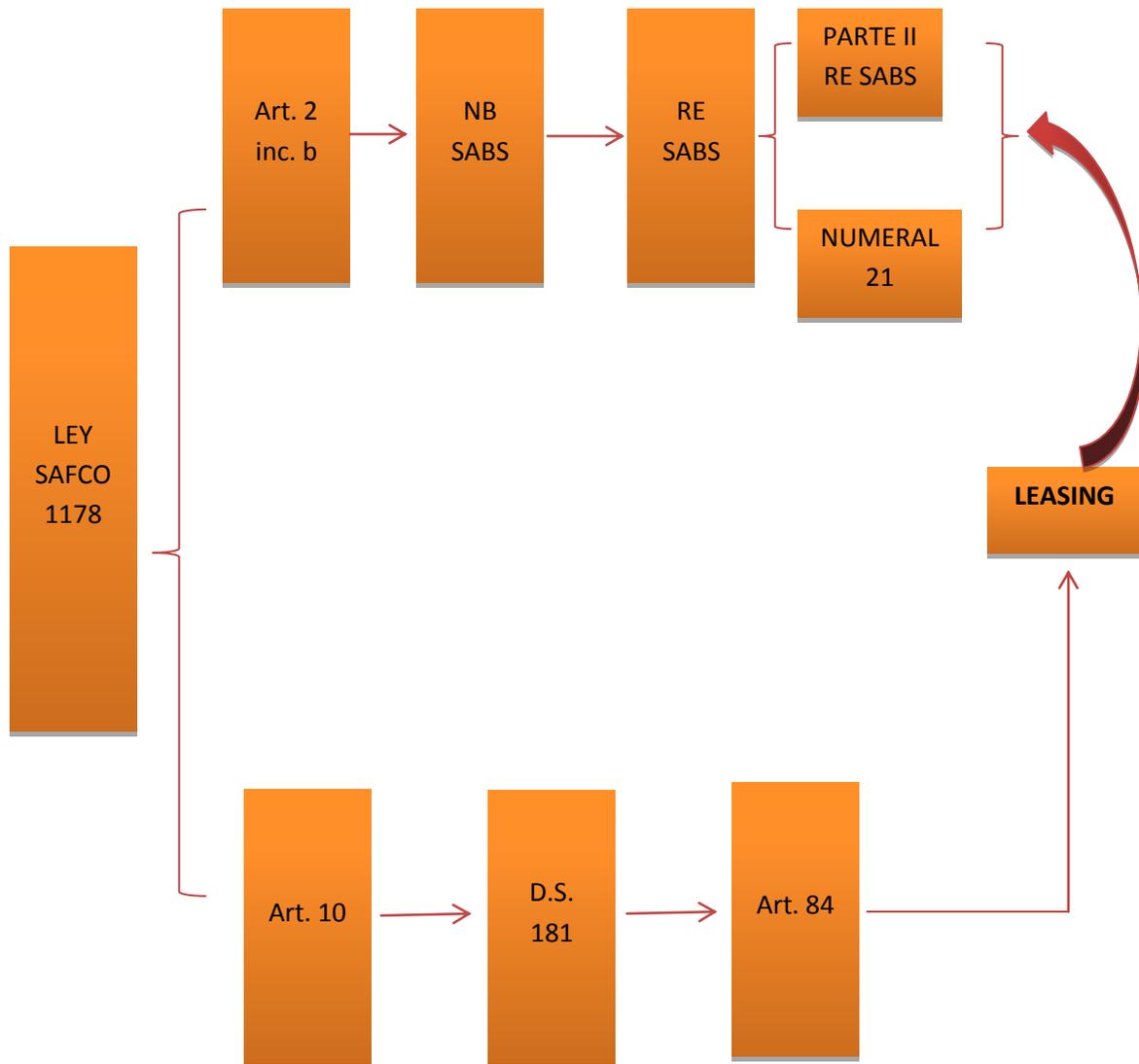
Teléfono: 2246493

Correo: [www.medimark@com.bo](mailto:www.medimark@com.bo)

**ANEXO 7**

**MODELO  
REGLAMENTO ESPECÍFICO**

# ESQUEMA DE APLICACIÓN DEL ARTICULO 84 DEL DECRETO SUPREMO 181 EN EL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS PARA LAS INSTITUCIONES PUBLICAS



Nota.- Este es el modelo del contenido que generalmente tiene un reglamento específico y que a su vez está debidamente aprobado por la Dirección General de Normas dependiente del Ministerio de Hacienda.

### CONTENIDO

I.	ASPECTOS GENERALES .....	X
	1. OBJETO .....	X
	2. AMBITO DE APLICACIÓN .....	X
	3. BASE LEGAL PARA LA ELABORACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO .....	X
	4. NOMBRE DE LA ENTIDAD .....	X
	5. MAXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA (MAE) .....	X
	6. ELABORACION Y APROBACION DEL REGLAMENTO ESPECIFICO .....	X
	7. PREVISION .....	X
	8. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO .....	X
II.	SUSBSISTEMA DE CONTRATACIONES .....	X
	9. ELABORACION DEL PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC) .....	X
	10. RESPONSABLE DEL PROCESO DE CONTRATACIONES MENOR .....	X
	11. PROCESOS DE CONTRATACIONES EN LA MODALIDAD CONTRATRACION MENOR .....	X
	12. RESPONSABLE DEL PROCESO DE CONTRATACIONES DE APOYO A LA PRODUCCION Y EMPLEO – RPA .....	X
	13. PROCESOS DE CONTRATACIONES EN LA MODALIDAD DE APOYO NACIONAL A LA PRODUCCION Y EMPLEO .....	X
	a. CONTRATACION ANPE POR SOLICITUD DE COTIZACIONES .....	X
	b. CONTRATACION ANPE POR SOLICITUD DE PROPUESTA .....	X
	14. RESPONSABLE DEL PROCESO DE CONTRATACION DE LICITACION PUBLICA.(RPC) .....	X
	15. PROCESOS DE CONTRATACIONES EN LA MODALIDAD DE LICITACION PUBLICA .....	X
	16. RESPONSABLE DE CONTRATACION POR EXCEPCION .....	X
	17. PROCESOS DE CONTRATACION POR EXCEPCION .....	X
	18. RESPONSABLE DE CONTRATACIONES POR DESASTRE Y/O EMERGENCIAS ...	X
	19. PROCESO DE CONTRATACION POR DESASTRE Y/O EMERGENCIAS .....	X
	20. RESPONSABLE DE CONTRATACIONE DIRECTA DE BIENES Y SERVICIOS .....	X
	<b>21.CONTRATACIONES LEASING.....</b>	<b>X</b>
	22. UNIDAD ADMINISTRATIVA .....	X
	23. UNIDADES SOLICITANTES .....	X
	24. COMISION DE CALIFICACION .....	X
	25. COMISION DE RECEPCION .....	X
III.	SUBSISTEMA DE MANEJO DE BIENES .....	X
	26. COMPONENTES DEL SUBSISTEMA DE MANEJO DE BIENES .....	X
	27. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE BIENES .....	X
	28. ADMINISTRACION DE ALMACENES .....	X

29.	ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES E INMUEBLES .....	X
30.	MANEJO DE BIENES DE LOS PRODUCTOS QUE SEAN RESULTADOS DE SERVICIOS DE CONSULTORIAS, SOFTWARE Y OTROS SIMILARES .....	X
IV.	SUBSISTEMA DE DISPOSICION DE BIENES .....	X
31.	TIPOS Y MODALIDADES DE DISPOSICION DE BIENES .....	X
32.	RESPONSABILIDAD POR LA DISPOSICION DE BIENES .....	X
33.	BAJA DE BIENES .....	X
i.	DISPOCICON DEFINITIVA DE BIENES.....	X
ii.	HURTO, ROBO O PERDIDA FORTUITA .....	X
iii.	MERMAS, VENCIMIENTOS, DESCOMPOSICIONES, ALTERACIONES O DETERIOROS .....	X
iv.	INUTILIZACION .....	X
v.	OBSOLESCENCIAS O SINIESTRO .....	X
vi.	DESMANTELAMIENTO TOTAL O PARCIAL DE IDENTIFICACIONES EL TERRENO QUE NO SERA DADO DE BAJA .....	X

## Contenido

MODELO REGLAMENTO PARA LA APLICACION DEL LEASING EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION Y ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS .....	1
REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE .....	1
ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EMPRESAS PÚBLICAS NACIONALES.....	1
I. ASPECTOS GENERALES .....	1
1. OBJETIVO .....	1
2. AMBITO DE APLICACIÓN .....	1
3. BASE LEGAL PARA LA ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO: .....	2
4. DENOMINACION DE LA EMPRESA:.....	2
5. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO .....	2
6. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO.....	2
7. MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA (MAE):.....	3
II. CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS.....	3
8. RESPONSABLE DEL PROCESO DE CONTRATACION.....	3
Articulo N° (XXXX) CONTRATACIONES LEASING.....	3
1.- Disposiciones Generales para el Leasing.....	3
2.- Tipos de Arrendamiento que puede financiarse bajo esta modalidad por (nombre de la institución arrendadora o propietaria).....	4
3.- Bienes financiados bajo la modalidad de Leasing.....	4
4. Elementos de una Operación de “Leasing” .....	4
5. Tipos de Leasing.....	5
6. Procedimiento Leasing.....	5

**Deberá ser insertado en la parte II Contrataciones de Bienes y Servicios, del Reglamento Específico de la institución y/o empresa publica**

**MODELO REGLAMENTO PARA LA APLICACION DEL LEASING EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION Y ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS**

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE**

**ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EMPRESAS PÚBLICAS NACIONALES**

**(RE-SABS-Poner el nombre de la Institución y/o Empresa)**

**I. ASPECTOS GENERALES**

**1. OBJETIVO**

Aplicar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en (**Poner el nombre de la Institución y/o Empresa**), en cumplimiento al Decreto Supremo N° 0181 de fecha 28 de junio de 2009 “Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios”, de acuerdo con las características y necesidades de la entidad, identificando las unidades y cargos de los servidores públicos responsables de la implantación, para establecer los procedimientos necesarios de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes de manera eficiente, oportuna y transparente. A efectos de establecer principios, normas y condiciones que regulen los procesos de administración de bienes y servicios y las obligaciones y derechos que derivan de estos, en el marco de la Constitución Política del Estado y la Ley N° 1178; asimismo establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno, relativos a la administración de bienes y servicios.

**2. AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RESABS), es de aplicación obligatoria para todas las unidades de la

institución, según su estructura vigente, así como para los servidores públicos sin excepción en sus diferentes niveles, ya sean ejecutivos, operativos o de asesoramiento.

### **3. BASE LEGAL PARA LA ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO:**

La Base Legal del presente Reglamento Específico es:

- a) Constitución Política del Estado.
- b) Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales.
- c) Decreto Supremo 23318-A de 3 de noviembre de 1992, relativo al Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto Supremo N° 26237, de 29 de junio de 2001, que lo modifica.
- d) El Decreto Supremo N° 0181, de 28 de junio de 2008, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS).

### **4. DENOMINACION DE LA EMPRESA:**

(Colocar los datos de la empresa o institución)

### **5. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO**

La Unidad Administrativa es responsable de la elaboración del Reglamento Específico, el mismo que será aprobado mediante Resolución emitida por **la máxima autoridad de la institución.**

### **6. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO.**

Los servidores públicos y las personas naturales y jurídicas que participan en los procesos de contratación, estarán sometidos al régimen de responsabilidad por la función pública establecido en el Capítulo V de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales y disposiciones conexas,

Decretos Supremos y Reglamentarios. El incumplimiento u omisión de lo dispuesto por el presente reglamento, dará lugar a sanciones de la mencionada Ley.

## **7. MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA (MAE):**

La Máxima Autoridad Ejecutiva de (xxxxx) **Director General** conforme a lo dispuesto en el Estatuto Orgánico de la entidad.

## **II. CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS**

### **8. RESPONSABLE DEL PROCESO DE CONTRATACION.**

El Director General es la autoridad responsable de todos los procesos de contratación, desde el inicio hasta su conclusión.

Se designará como Responsable de Contrataciones para montos mayores a Bs. 1.000.001.- al/a Gerente y o Director Administrativo Financiero de (XXXXXXXX).

Se designará como Responsable de Contrataciones para montos de Bs. 1.- a Bs. 1.000.000.- al Responsable Administrativo de (XXXXXXXX).

### **Artículo Nº (XXXX) CONTRATACIONES LEASING**

#### **1.- Disposiciones Generales para el Leasing.**

La (***poner el nombre de la institución arrendadora o propietaria***), según el artículo 84º del Decreto Supremo 181 autoriza gestionar financiamiento mediante el Leasing Financiero u Operativo, por tanto para este efecto se constituye en arrendatario. La decisión deberá respaldarse en informes técnicos y legales que acrediten la conveniencia de la operación.

En esta modalidad de financiamiento una entidad financiera leasing, adquiere en propiedad un bien, sea este un bien inmueble, maquinarias, equipos, vehículo, etc., previamente seleccionado por (***nombre de la institución arrendataria***). La empresa que arrienda o alquila a la (***nombre de la institución arrendataria***), el

bien inmueble, maquinarias, equipos, etc. por un periodo determinado de tiempo, al final del cual la institución tiene la opción de comprarlo por un valor residual mínimo previamente pactado.

## **2.- Tipos de Arrendamiento que puede financiarse bajo esta modalidad por (nombre de la institución arrendadora o propietaria)**

- Arrendamiento Financiero u Operativo Inmobiliario:  
Terrenos, edificios, infraestructura y oficinas
- Arrendamiento Financiero u Operativo de Vehículos:  
Ambulancias. Camiones frigoríficos, barcos y buses médicos y otros
- Arrendamiento Financiero u Operativo bienes inmuebles:  
Equipos médicos de alta tecnología y mobiliario en general.

## **3.- Bienes financiados bajo la modalidad de Leasing.**

De acuerdo a normativa vigente, los bienes que financiara (***nombre de la institución arrendadora o propietaria***) bajo esta modalidad de contratación son los siguientes.

BIENES A FINANCIAR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomógrafos</li><li>• Y Otros</li></ul>

## **4. Elementos de una Operación de “Leasing”**

Arrendador o Propietario.- Es la Entidad Financiera que adquiere el bien indicado por el Cliente.

Arrendatario o Usuario.- Es el Cliente que utiliza el bien mediante el pago de cuotas periódicas a la sociedad “Leasing”.

Proveedor o Fabricante.- Tiene una participación marginal por ser quien abastece el bien y hace el primer contacto con el cliente.

Contrato.- Es el documento firmado entre el arrendador y arrendatario, mediante el cual se concreta la operación. Se especifica las características del bien objeto de Leasing así como un plazo y normas que regulan su uso.

## **5. Tipos de Leasing**

- I. “Leasing” Operativo.- Esta modalidad de “Leasing” se da como un contrato de servicios, en bienes que tiene una alta demanda, motivo por el cual puede volverse a arrendar con facilidad.

Usualmente este contrato va ligado a una serie de servicios adicionales, como el mantenimiento, la reparación, asistencia técnica, etc. del Activo Fijo (Maquinarias, Equipos, Vehículos, etc.). Así, el pago del “Leasing” incluye el uso del bien y la entrega de estos servicios.

- II. “Leasing” Financiero.- Es aquella operación mediante el cual el usuario que requiere de un determinado bien o equipo, solicita a una entidad Financiero o empresa especializada en “Leasing” que lo adquiere y se lo arrienda. Adicionalmente, los contratos “Leasing” reservan al usuario una opción de comprar al finalizar el arriendo. Contra el pago del valor residual. Es una forma más de financiamiento, a la cual recurre en reemplazo de otros métodos de financiamiento para obtener el uso del bien.

## **6. Procedimiento Leasing**

- a) La unidad solicitante elaborará un informe fundamentando la necesidad del arrendamiento de un bien (inmueble, maquinarias, equipos, vehículo, etc.) y adjuntará a la misma las Especificaciones Técnicas y/o los Términos de Referencia según corresponda, estipulando el precio referencia, dirigido a la Gerencia General, Dirección Administrativa, o Dirección de Compras según corresponda.
- b) La Gerencia General, Dirección Administrativa o Dirección de Compras según corresponda, autorizará el inicio del proceso, otorgando el Vo. Bo. Al Informe de Solicitud de arrendamiento financiero, y solicitará la

emisión de la certificación presupuestaria, Programa de Operación Anual y el Programa Anual de Contrataciones.

- c) Se procederá con la invitación a las instituciones que prestan Leasing Financiero u Operativo.
- d) Se recepcionará las propuestas de las Empresas Operadoras de Leasing.
- e) En caso de recibir más de una propuesta, el Gerente General o Director Administrativo, designará al Responsable de Evaluación y Comisión de Calificación, quienes estarán a cargo de la calificación de las propuestas.
- f) Si se recibiera solo una propuesta, la Unidad Solicitante, será la encargada de realizar un Informe de recomendación de adjudicación, en caso de que la propuesta cumpla con las Especificaciones Técnicas y/o Términos de Referencia; caso contrario recomendará declarar desierto el proceso de Leasing.
- g) La Comisión de Evaluación o la Unidad Solicitante, según corresponda, calificará cada propuesta de leasing según las mejores condiciones de:
  - Financiamiento, pudiendo incluirse en el mismo; los gastos relacionado a seguros por todo el periodo de arrendamiento, costos de mantenimiento, importación, nacionalización, etc.
  - Pago inicial, dependiente del tipo de bien que se financiará, así como las características de la operación o del proyecto.
  - Valor residual, Monto por el que el arrendatario adquiere el bien, después de haber cumplido con todas las cuotas de arrendamiento, previamente fijadas. Sujeto a la vida útil del bien, los factores de depreciación que se apliquen, etc.
  - Periodicidad de Pagos, que pueden ser mensuales, bimestrales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales, u otros.
  - Plazo, en función al monto a financiar, el tipo de bien y la necesidad de (**nombre de la institución arrendadora o propietaria**)

- Cuotas de Arrendamiento o canon.
- h) Solicitud de Asesoría Legal la elaboración de Informe Legal, Resolución Administrativa de Adjudicación o de Declaratoria Desierta, sujeto a las normas vigentes de leasing en Bolivia.
  - i) Notificación al proveedor con la Resolución Administrativa de Adjudicación, detallando las principales características del bien y/o servicios adjudicados y la documentación (legal y administrativa) requerida del proveedor.
  - j) Elaboración del Contrato
  - k) Remisión del contrato a la Contraloría, a cargo de Asesoría Jurídica o legal dependiendo
  - l) Designación del Responsable de Recepción y Comisión de Recepción del Bien Arrendado.
  - m) Recepción del Informe Técnico de conformidad, emitido por el Responsable de Recepción y Comisión de Recepción.
  - n) Recepción de la Factura del proveedor, que es emitida por cada canon.
  - o) Elaborar las Actas de Entrega de los bienes adquiridos, o envío de la nota original de remisión o entrega del bien a Almacenes/Activos Fijos, cuando corresponda.
  - p) Solicitud de autorización de pago de la Gerencia Administrativa Financiera dirigida a la Gerencia General.
  - q) Envío de toda la documentación en original a la Unidad Financiera para el respectivo pago y archivo del proceso.
  - r) Registro de ejecución de gastos.
  - s) Publicación del proceso en el SICOES, a la conclusión del mismo.