

74  
Lej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA:**  
**UNA HERRAMIENTA PARA LA MICRO EMPRESA**  
**DEL SECTOR COMERCIO FARMACEUTICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
**CONTABLE**

**CLAUDIA LOPEZ PETRICOLI**



México, D. F. 1997.

**TESIS CON**  
**ALLA DE ORIGEN**

275285



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

PASINAFACION  
DISCONTINUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA: UNA  
HERRAMIENTA PARA LA MICRO EMPRESA DEL SECTOR  
COMERCIO FARMACÉUTICO.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN CONTABLE

CLAUDIA LÓPEZ PETRICOLI

MÉXICO, D.F.

1997.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA: UNA  
HERRAMIENTA PARA LA MICRO EMPRESA DEL SECTOR  
COMERCIO FARMACÉUTICO.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN CONTABLE QUE  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

CLAUDIA LÓPEZ PETRICOLI

ASESOR DEL SEMINARIO:

DRA. ARACELI JURADO ARELLANO

MÉXICO, D.F.

1997.

*Agradezco a mi familia, por el apoyo incondicional que me han  
ofrecido.*

*Dedico esta tesis a mi bebé, tii que eres el impulso en mi vida.*

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	1
Las Micro y Pequeñas Empresa	
1 -Aspectos Generales.....	1
2.-Clasificación.....	8
3 -Importancia.....	12
4.-Características .....	16
CAPITULO II. ....	22
Situación Actual de la Farmacias en el D.F.	
1 -Aspectos Generales.....	22
2.-Antecedentes. ....	23
3 -Diagnóstico Mercadológico.. ....	24
4 -Diagnóstico Administrativo. ....	27
5.- Diagnóstico del Control Interno. ....	29
6 -Importancia de un Comercio Farmacéutico.. ....	33
CAPITULO III.....	37
Planeación Estratégica Financiera	
1.-Concepto de Planeación.....	37
A.-Secuencia de la Planeación.....	38
2.-Planeación Estratégica.....	39
A.-Antecedentes.....	39
B.-Procesos de la Planeación Estratégica .....	41

C.Objetivos y Beneficios.....	43
3.-Planeación Táctica.....	45
4.-Planeación Estratégica Financiera.....	50
A.-Herramientas para la Planeación Financiera.....	51
B.-Alcances de la Planeación Financiera.....	53
C.-Decisiones de la Planeación Financiera.....	54
CAPITULO IV.....	61
<i>Análisis del Medio Ambiente Externo</i>	
1.-Inflación.....	61
2.-Competencia.....	64
3.-Fijación de Precios.....	65
4.-Financiamiento.....	70
A.-Financiamiento Interno.....	70
B.-Financiamiento Externo.....	71
C.-Arrendamiento.....	75
D.-Factoraje.....	75
E.-Almacenes Generales de Depósito.....	76
F.-Proveedores.....	77
5.-Capacitación.....	78
CAPITULO V.....	79
<i>Análisis del Medio Ambiente Interno</i>	
1.-Aspectos Generales.....	79
A.-Cuestionario Cerrado .....	80
B.-Diagnóstico Global Aplicado a las Farmacias.....	81
CAPITULO VI.....	85
<i>Análisis y evaluación de las Variables</i>	



1.-Desarrollo de las Variables..... .85

CAPITULO VII.....109

Generación de Estrategías

1 -Mercadotecnia ..... 109

2 -Organización y Administración... ..111

3 -Control Interno .....112

CAPITULO VIII... ..115

Evaluación de Estrategías

1.-Generalidades.....115

CONCLUSIONES .....119

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

1.-Cuestionario Cerrado

2 -Cuestionario Abierto

## INTRODUCCION

Como en México, al igual que en muchos países, el sector empresarial clasificado como Micro y Pequeña Empresa es de suma importancia en el desarrollo de la Economía Nacional. Ya que del total de las empresas mexicanas establecidas, más del 95% pertenecen a este rubro, generando 1 de cada 3 empleos.

Durante 1995 el cierre de establecimientos fue alarmante, resultado de una crisis económica, donde las empresas enfrentaron los mayores retos de su historia, desconociendo métodos o procedimientos que ayudasen a abrirse camino a la supervivencia, que es el reto principal de estos entes económicos.

Algunas tendencias de cambio que deberán realizar las Micro y Pequeñas Empresas para enfrentar algunos de sus problemas que las mantienen al margen de la competitividad, son reestructurar sus sistemas productivos y/o de servicio que asegurasen nuevos niveles de productividad de las mismas.

Estos son motivos suficientes para considerar a la Planeación Estratégica como una herramienta para enfrentar amenazas e identificar las oportunidades del medio ambiente y así lograr la supervivencia de los entes económicos más importantes del sector industrial.

En este contexto, he considerado relevante realizar una investigación de Planeación Estratégica para el Sector Comercio por Menor de Productos Farmacéuticos (Farmacias), dada la importancia que tiene este rubro en el desarrollo económico del país y así mismo, a la problemática que enfrentan en la actualidad.

La problemática se detectó a través de un Diagnóstico integral realizado con la metodología utilizada en el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración de la Máxima Casa de Estudios y con el apoyo de la Asociación de Farmacéuticos del Distrito Federal y Área Metropolitana.

Por mencionar algunos de los problemas que se enfrentan estas empresas, se pueden destacar las siguientes :

- aumento de competencia
- carencia de estrategias de mercado
- capacidad no aprovechada para brindar un mejor servicio
- carencia de información financiera y contable
- bajo volumen de compra
- alta rotación de personal
- nula separación y registro de gastos, costos, compras y ventas.

Esta problemática se identifica a través de una investigación de campo tomando como muestra 11 farmacias que solicitaron este diagnóstico.

La presente tesis, tiene como objetivo proponer estrategias para las Farmacias ya que se conocieron sus problemas desde el origen, y debido a la importancia de este sector en la economía nacional y bienestar social, realizo una investigación a fondo para apoyarlos y brindarles herramientas acordes a sus necesidades que puedan aplicarse y entenderse por parte de los farmacéuticos que son la parte medular de la implantación.

Con un segundo estudio de campo se obtendrán datos que ayuden a formular una Planeación Estratégica de acuerdo a las características de la Farmacias, así como el conocimiento real de su problemática defectada a través de un estudio integral y consecutivo de una primera investigación realizada por un conjunto de profesionales de cada área estudiada

En este sentido, el trabajo se desarrollará en el siguiente orden :

En el marco teórico se presentará un esquema general de la situación de las Micro y Pequeñas Empresas así como el del sector Farmacéutico, correspondientes a los capítulos primero y segundo.

En el tercer capítulo se tomarán los diversos conceptos de la Planeación Estratégica Financiera, así como su proceso.

Se identificarán en el cuarto capítulo las amenazas y oportunidades del medio ambiente externo, así como su repercusión ante este Sector.

En el quinto capítulo se analizará el medio ambiente interno a través de las herramientas de un cuestionario cerrado, así como un diagnóstico global tomando como referencia a las Farmacias que participaron en el estudio que se realizó en 1996, para poder así identificar las fuerzas y debilidades del Sector estudiado.

En el sexto capítulo se analizarán y evaluarán las variables obtenidas para proseguir a la creación de estrategias.

Y en el último capítulo se evaluarán las estrategias propuestas para este sector.

Si tu no sabes a donde vas, después ningún camino encontrarás.

Anónimo

## CAPITULO 1

### LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

#### 1.- Aspectos Generales

La situación predominante en la economía Mexicana se caracteriza por factores similares a los de cualquier país en vías de Desarrollo, afectando a la actividad empresarial en escalas diferentes, de ahí la importancia de conocer el ambiente externo para enfrentar cambios inherentes a la Organización, por lo que mencionaremos algunos de estos factores:

- La Contracción, estancamiento o crecimiento muy lento del PIB.
- La tendencia creciente a la concentración del ingreso y al aumento de la pobreza.
- La aceleración del proceso de urbanización, producto de las migraciones Campo / Ciudad.
- La reducción del empleo en los sectores estatal y privado, acompañado de un escaso crecimiento sostenido del sector empresarial que aumenta la concurrencia de la oferta para un mercado que no crece.
- La oferta creciente de bienes importados.
- Decrecientes condiciones de competencia para las MyPES, disminuyendo su nivel de productividad.

Para la economía nacional resulta de mayor importancia promover la inversión en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, pues como en todo el mundo, son las que concentran la mayor proporción de empleo en el país, en virtud que sus efectos contrarrestaran la negatividad de la Economía Nacional.

En la mayoría de los casos, las grandes empresas han pasado de ser Micro o Pequeñas Empresas a lo que son actualmente, garantía que se tiene para proyectar su viabilidad.

De ahí la importancia que las políticas de desarrollo, proporcionen las condiciones más adecuadas, para que las disposiciones legales y el manejo económico se ajuste para crear un clima adecuado que prevea y provea la infraestructura necesaria para apoyar al sector empresarial.

Ahora bien, la estabilidad macroeconómica, los índices inflacionarios y la afluencia de capitales externos, son preámbulos para el crecimiento del país, que aunados a un ahorro interno y a la atracción de inversiones, consolidarán la creación de nuevas empresas.

No basta con un crecimiento para obtener garantías futuras en un país, el complemento es sin duda el desarrollo económico.

La pobreza, el desempleo, el reducido poder adquisitivo y la desigualdad en la distribución del ingreso son parámetros cuantitativos que se reflejan en la vida cotidiana, regulando el nivel de desarrollo económico.

El desarrollo económico debe promover al desarrollo social, pues no constituye un verdadero progreso el hecho de que en un país aumente los beneficios económicos sin que la población completa se beneficie de esa situación. El progreso social es una consecuencia del crecimiento económico, ya que si el primero no se da, el crecimiento económico se hace frágil.

Sin embargo, en la economía mundial se observan con claridad tendencias hacia la internacionalización, liberando el comercio internacional con esquemas como el GATT y TLCAN (entre otros).

Esa evolución tiene como resultado un proceso permanente de reestructuración industrial y de reorganización directiva, dirigida a la conformación de estructuras productoras más descentralizadas y flexibles, las Micro y Pequeñas Empresas pueden y deben tomar un rol importante en este contexto, gracias a su estructura y funcionalidad donde fácilmente adapta los cambios suscitados en el exterior, permite la integración a este proceso.

En el México actual, el papel de las Micro y Pequeñas Empresas cada vez es más importante, donde la participación en la producción y el abastecimiento nacional han representado avances económicos considerables, manifestándose a través de la balanza comercial; además, de ser un elemento principal de una política redistributiva del ingreso.

Se ha demostrado que las Micro y Pequeñas Empresas, no solo pueden sobrevivir sin protecciones interminables, sino que disponen de ciertas ventajas competitivas que le proporcionan su propia condición para colocarse en posiciones de poder desplazar a cualquier empresa con herramientas bien desarrolladas para tal fin.

Para apoyar todo este esfuerzo de conservación en el mercado, se han firmado convenios, programas, estrategias, etc., donde el objetivo central es el impulso y apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

A continuación se describirán algunos de los programas de apoyo.

#### Programa de Fortalecimiento Financiero de las Uniones de Crédito

##### Objetivo:

Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, enfatizando en el financiamiento apoyando a su modernización, impulsándolas a la asociación y la promoción de su orientación exportadora.

En lo que se refiere al financiamiento, como las empresas presentan gran diversidad en tamaño, tipo de producción, nivel de desarrollo y de ubicación geográfica, el gobierno ha creado distintos programas que buscan atender las necesidades particulares de cada empresa.

Detrás de la mayoría de estos programas existe una idea común "El crédito flexible, competitivo y oportuno que permita la modernización de la empresa".

(NAFIN: Mercado de Valores, marzo 1993, p. 5)

#### Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial

##### Objetivo:

Contribuye a alentar la inversión en proyectos de alta tecnología, así como a facilitar la adopción de acuerdos que permitan elevar la eficiencia en relación con las necesidades de cada empresa.

(NAFIN: Mercado de Valores, marzo 1993, p. 7)

#### Estrategias de Apoyo a la Planta Productiva Nacional

##### Objetivo:

a) Nuevo enfoque de desregulación. Eliminar el exceso de trámites burocráticos, constituyéndose el consejo para la desregulación económica y se firmó el acuerdo para la desregulación de la actividad empresarial, el cual faculta a SECOFI para llevar a cabo la revisión de todos los requisitos, trámites y plazos que actualmente exigen las dependencias y entidades de Administración Pública Federal en el establecimiento y operación de las empresas, así como la creación de estas.

b) Integración de cadenas productivas. Frente a la apertura comercial se amplió la disponibilidad de insumos extranjeros de calidad y precio competitivos, por ello el gobierno federal se ha propuesto un éxito en la integración de cadenas productivas con el respaldo de la gran industria a través de la promoción de esquema de empresas integradoras.

c) Sustitución de importaciones. Este esquema es tanto para integrar cadenas productivas, como para obtener un diagnóstico preciso de las empresas que no han podido alcanzar niveles competitivos.

(NAFIN: Mercado de Valores, marzo. 1996, p. 26 - 28)

#### Programa Nacional de Calidad y Desarrollo de Tecnología

##### Objetivo:

Dado que las empresas de menor escala requieren de una mejora constante de sus productos y ampliar sus posibilidades de innovación; y debido a su flexibilidad y capacidad para adopción, el gobierno federal ha considerado prioritario redefinir sus estrategias con el propósito de hacerlos compatibles con las demandas del mercado.

#### Programa Nacional de Compras del Gobierno

##### Objetivo:



Se aprovecharán las compras del gobierno para fortalecer a las MYPES. En el seno del grupo de trabajo, para tal propósito se integró el Consejo Nacional de la micro, Pequeña y Mediana Empresa, donde se han instrumentado algunas medidas de estímulo a la participación de las empresas en la proveeduría del sector público; de tal forma, que éstas adquisiciones apoyen directamente al Desarrollo industrial del país.

#### Programa Sectoriales de Promoción

##### Objetivo:

Se ha puesto en operaciones diversos instrumentos que nos permiten establecer programas sectoriales para asegurar resultados a corto plazo, se han instrumentado programas que responden a los requerimientos peculiares de diversos sectores de la economía.

#### Programa de Promoción de Exportaciones

##### Objetivo:

Se busca estimular la competitividad de las exportaciones mexicanas y aprovechar las oportunidades de comercialización que se abren con los tratados y convenios internacionales que nuestro país ha firmado en los últimos diez años.

#### Programa de Política Industrial y Comercio Exterior)

##### Objetivo:

Conformar a través de las acciones coordinadas con los sectores productivos y planta productiva una competitividad a nivel internacional

(Los Pinos, mayo 08, 1996)

#### Programa de Apoyo a Deudores (ADE)

##### Objetivo:

Reestructurar créditos bancarios a través de UDI's, herramientas ligadas a la inflación, por lo que sus plazos están definidos con certeza para cubrir la obligación.

El monto reestructurado asciende a \$200.000 millones de pesos, lo que significa un 90% del total de la cartera, y de estos el 64% están con UDI's.

(ECO: Televisa, Septiembre 1996)

## Programa NAFIN de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

### Objetivos:

- Superar rezagos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- Rearticular cadenas productivas
- Fomentar el desarrollo regional

a) Programa extraordinario de capital de riesgo. Mediante la capitalización de pasivos por parte de la banca y la apertura de recursos. Permitiendo auxiliar a empresas viables que están sobreendeudadas hasta por el 24.5% del capital social pagado sin exceder 65 millones de pesos.

Las empresas objeto de este apoyo deberán tener utilidad de operación antes del costo financiero, pertenecer a la industria manufacturera y tener potencial para exportar.

b) Programas de garantías. Cobertura del 50% de créditos normales para proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente, con ello se reduce significativamente las reservas de capitalización que tiene que hacer el banco comercial.

c) Operaciones de primer piso. NAFIN financiará proyectos de 32 ramas industriales que favorezcan el desarrollo de proveedores y la integración de cadenas productivas, con montos que fluctúen de 2 a 50 millones pesos.

( NAFIN: Nafinotas, abril 1996, p.27 y Mercado de Valores, Agosto 1996, p.15 /16)

## Programa Nacional para Propiciar el Uso de la Informática en los Procesos Productivos y Administrativos

### Objetivo:

Fomentar la cultura tecnología para incrementar su competitividad. Programa sustraído de la Alianza para la Recuperación Económica.

( Los Pinos, octubre 29, 1995)

## Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Es el foro mas importante para el estudio, diseño y funcionamiento de ordenamientos y mecanismos de promoción para este tipo de empresas.

( Los Pinos, mayo 09, 1995)

## Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial { PROMIN }

### Objetivo:

Facilitar el acceso a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas al financiamiento de la banca de segundo piso, operándose por primera vez.

Se incluirán las líneas globales y de comercio exterior para financiar la importación de maquinaria, equipo e insumos, así para apoyar a industrias generadoras de divisas.

(NAFIN: Nafinotas, abril 1996 p.27 y Mercado de Valores, agosto 95 p 5)

#### Financiamiento para la Infraestructura Bancaria

##### Objetivo:

NAFIN pondrá a disposición de la banca comercial, recursos a largo plazo del Banco Interamericano de Desarrollo, para proyectos que eleven su productividad y eficiencia. Así podrán financiarse inversiones en sistemas de cómputo, capacitación de personal, y cualquier otra actividad tendiente a fortalecer la infraestructura de atención a las Micro, pequeñas y medianas empresas.

(NAFIN: Nafinotas, abril 1996 p.27)

#### Apoyos Complementarios

NAFIN mantendrá sus servicios financieros a los bancos para la realización de sus operaciones de banca de inversión, es decir se podrá apoyar a los bancos cuando necesiten un agente financiero en una colocación, o fortalecer sus tesorías cuando requieran cierta cantidad de recursos.

(NAFIN: Nafinotas, abril 1996, p.27)

#### Apoyos para Empresarios en Cartera Vencida del IMSS

##### Objetivo:

Ofrecer la cancelación de créditos hasta 1991 y la condonación de recargos para empresarios cumplidos.

(El Economista, junio 13, 1996 p.31)

#### Apoyos a través de Cámaras y Asociaciones

##### Objetivo:

Resolver problemas de: capacidad económica, mercadotecnia, organización, tecnología y capacitación.

Ahora bien, la solución a la problemática en las Micro y Pequeñas Empresas, no radica en el crédito, ya que normalmente este sector para satisfacer sus actividades económicas se

encuentran sobre apalancadas, aun en tiempos mas difíciles subsisten acudiendo al mercado informal de crédito lo que demuestra su viabilidad económica.

Otra situación que prevalece es la falta de difusión de estos apoyos que se mencionaron para el empresario, consecuentemente no sabe a quién y dónde dirigirse para ser beneficiado, formándose el círculo de apoyos cerrados.

## 2.- Clasificación

" Las Micro y Pequeñas Empresas se definen como formas específicas de organización económica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios que combinan capital de trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades en un sector de actividad determinado y en un mercado de consumidores. En los distintos países los criterios para esta definición varían según el número de trabajadores, volumen de negocios, total de activos y del balance, y grado de independencia.

Las MyPES de subsistencia son aquellas sin capacidad de acumulación y se caracterizan por ser inestables y poseer maquinaria y equipos de trabajo simple, que combinan la actividad empresarial con las actividades del hogar, en la mayor parte de los casos el propietario comparte su trabajo con sus subordinados u operarios. Su bajo nivel de acondicionamiento tecnológico solo tiene capacidad para satisfacer una demanda de bienes y servicios en mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo, colocándose así en un segmento bajo que le limita la posibilidad de un margen de utilidad para su capitalización y ampliación.

Las MyPES de acumulación son las que ejercen una actividad productora que les genera un excedente que les permite la adecuación de sus equipos, mantener el flujo de producción que guarda relación con sus inventarios de materias primas y producto terminado.

Están en capacidad de competir en el mercado interno con algún nivel de calidad, diseño y funcionalidad, generalmente en segmentos de demandas insatisfechas por empresas medianas o grandes, utilizan trabajo asalariado que rota mucho por las condiciones de concentración y su bajo nivel de calificación técnica en el oficio.

En la estructura de las MyPES de acumulación, cabe diferenciar las de acumulación simple que tienen un margen de utilidad pero reducido, de ahí que su incorporación de nuevas tecnologías y procesos sea lenta, y por lo regular operan con cinco o menos trabajadores; las empresas de acumulación ampliada, que son más dinámicas, tienen capacidad de modernización y operan con más de cinco trabajadores. En este nivel, los esfuerzos necesarios de aumento de eficiencia y productividad deben estar orientados por enfoques especializados tanto hacia aspectos gerenciales, financieros, como tecnológicos y de comercialización. ...”<sup>1</sup>

En México, la clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas la difunde principalmente la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, aunque cada autor establece parámetros diferentes para su clasificación.

SECOFI, toma como base para clasificarlas los siguientes dos parámetros:

- \* el volumen de las ventas anuales
- \* el número de personal ocupado

Dicha clasificación fue publicada a través del diario oficial de la federación el 03 de diciembre de 1993, misma que en la actualidad esta vigente, y es la siguiente:

Micro empresa, son los pequeños negocios en cualquiera de sus cuatro giros que manejan un máximo de 900,000 pesos o su equivalente de ventas anuales y ocupan hasta 15 personas.

Pequeñas empresas, son determinadas por manejar como máximo 9 millones de ventas anuales y ocupan hasta 100 personas.

Medianas empresas, se clasifican por tener ventas anuales hasta 20 millones de pesos o su equivalente y ocupan hasta 250 personas.

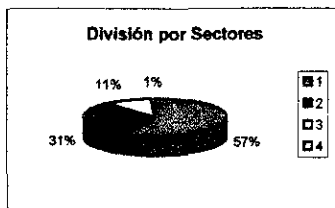
Dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas existe una división por sectores, considerando los siguientes giros:

---

<sup>1</sup> NAFIN, BANCOMEX y UNAM. Seminario Internacional: La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México, marzo 4, 1993.

### Detalle de Establecimientos Nacionales por División de Sectores

<i>Comercio</i>	57%
<i>Servicio</i>	31%
<i>Manufactura</i>	11%
<i>Construcción</i>	1%

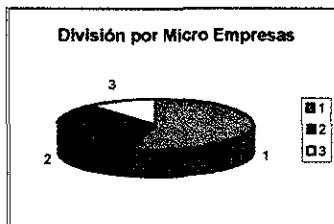


Fuente: SECOPÍ

Estadística de la Industria Nacional por Rama de Actividad

### Detalle de Micro Empresas Establecidas por División de Sectores

<i>Comercio</i>	1,115	55.4%
<i>Servicio</i>	684	33.1%
<i>Manufactura</i>	239	11.5%
<i>Total Nacional</i>	93.5%	

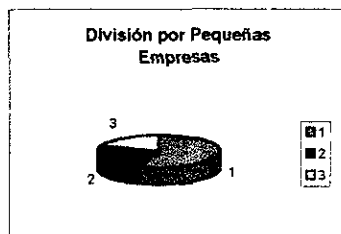


Fuente: NAFIN

Censos Económicos 1994

### Detalle de Pequeñas Empresas Establecidas por División de Sectores

<i>Comercio</i>	56	56.0%
<i>Servicio</i>	25	24.4%
<i>Manufactura</i>	20	19.6%
<i>Total Nacional</i>	5.2%	



Fuente: NAFIN

Censos Económicos 1994

El rubro Comercio es el más importante, representando casi un 60% de los establecimientos con actividad empresarial, incluyendo a las grandes empresas; de ahí la importancia Económica y Social que representa este Sector, ya que en las Micro y Pequeñas Empresas resaltan de igual forma, parámetros básicos para soportar la importancia del Comercio.

ESTRATO NACIONAL								
	1990	1991	1992	1993	1994	Abr-95	*TMCA	
<b>ESTABLECIMIENTOS</b>								
<b>MICRO</b>	92,556	99,695	101,446	99,279	97,996	97,516	81 22%	3 93
<b>PEQUEÑA</b>	19,685	20,279	19,895	18,633	18,070	17,210	14 33%	1 82
<b>SUB SECTOR</b>	112,241	119,974	121,341	117,912	116,066	114,726	95 55%	5 75
<b>MEDIANA</b>	3,266	3,364	3,297	3,164	3,230	3,059	2 55%	2 56
<b>GRANDE</b>	2,386	2,427	2,367	2,270	2,347	2,286	1 90%	3 23
<b>TOTAL</b>	117,893	125,765	127,005	123,346	121,643	120,071	100%	11 54
<b>PERSONAL OCUPADO</b>								
<b>MICRO</b>	384,464	412,389	415,757	402,224	394,145	389,117	12 34%	3 11
<b>PEQUEÑA</b>	737,230	756,650	740,870	696,195	673,779	641,485	20 35%	1 75
<b>SUB SECTOR</b>	1,121,694	1,169,039	1,156,627	1,098,419	1,067,924	1,030,602	32 69%	4 86
<b>MEDIANA</b>	512,280	524,447	510,398	493,040	506,204	481,921	15 29%	2 72
<b>GRANDE</b>	1,635,629	1,676,931	1,601,142	1,542,905	1,646,369	1,639,903	52 08%	3 86
<b>TOTAL</b>	3,269,603	3,370,417	3,268,167	3,134,364	3,220,497	3,152,426	100%	11 44
Datos tomados desde 1983 al 1995								
INEGI								

Es esta gráfica se puede observar las variaciones cuantitativas de las empresas que conforman la Economía Nacional, notándose la sustitución de Micro y Pequeñas por las Potenciales Entidades Económicas (transnacionales) que han sido la amenaza principal del sector estudiado en la presente tesis.

La relación porcentual entre entes económicos y personal ocupado indica que cada vez el autoempleo es mayor, es decir se incrementa la potencialidad de ser emprendedor de un negocio.

### 3.- IMPORTANCIA

El papel que desempeña la Micro y Pequeña Empresa es importante a pesar que en México no se le dé el impulso para alcanzar el desarrollo logrado en otros países.

Sin embargo, la composición de la planta productiva nacional esta integrada por más de un 96% de Micro y Pequeñas Empresas, con una tasa media de crecimiento anualizado del 5.75 %; aportando un 43% del producto representado en un 11% del PIB; factores relevantes y de suma importancia.

En promedio, una Micro emplea a 9 trabajadores, mientras tanto la Pequeña 34 y la Mediana 131, representando la importancia por el número de personal empleado así como de sus ingresos, ya que pueden utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, contribuyendo de manera más efectiva a la problemática del desempleo, ya que incorporan desocupados o semidesocupados a la fuerza productiva del país para alentar el círculo de consumo por medio del salario percibido; ya que, aumentando el nivel de los ingresos de la población, activan el mecanismo del ahorro interno.

Las Micro y Pequeñas Empresas se ubican en ciudades de cierto tamaño en adelante, por lo que son de suma importancia en las urbes por el número de establecimientos, por el capital invertido que representan, el valor de su producción por las materias primas que consuman, por el empleo que generan, por la capacidad de compra que brindan a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios; lo que reactiva una economía aliciente a la mayoría de sus ocupantes.

Por lo anterior, es necesario brindar ayuda y estímulo con el fin de reducir fracasos al máximo.

La siguiente gráfica indica la Tasa Media de Crecimiento de las Pequeñas y Micro empresas respectivamente, observandose números negativos en el avance económico, donde recaé la problemática de nuestro sector estudiado, ya que adentro de -3.92 % se encuentran Farmacias cerradas por la falta de herramientas para enfrentar la agresiva competencia.



ESTRATO NACIONAL							
ESTABLECIMIENTOS							
	Dic-90	Dic-91	Dic-92	Dic-93	Dic-94	Feb-95	TMCA
<b>PEQUEÑA</b>							
D.F.	24 235	24 684	23,669	22,279	21 308	21 170	-2.67
JALISCO	13 254	14 009	13,930	13 214	12 793	12,754	-0.77
MEXICO	11,093	12 068	12 588	12 350	12 125	12,087	1.73
NUEVO LEON	8,945	9,447	9 583	9,288	9,030	9,009	0.14
GUANAJUATO	8 110	8,747	9,039	8,517	8,511	8,492	0.92
TOTAL	117,893	125,785	127,005	123,346	121,643	121 572	0.62
<b>MICROEMPRESA</b>							
D.F.	643 329	625 511	605,472	556,807	536 380	526 731	-3.92
MEXICO	494,772	509 081	484,735	444,888	434 204	428 167	-2.85
JALISCO	284 905	301,244	287,662	270,484	273 815	273,622	-1.18
NUEVO LEON	251 299	257 935	251 756	236 283	236 703	236 831	-0.8
CHIHUAHUA	226 818	231 739	232 193	245 238	279,250	312 464	6.62
TOTAL	3 269,604	3,370 417	3 268 167	3,134 364	3 220,497	327 374	0.05

Fuente: INEGI

La disminución de MicroEmpresas en relación con el número total de los entes económicos es del 2% en un período de cinco años, paralelamente al personal ocupado.

La concentración de Mercado en el Valle De México, es cada vez más grande por la migración campo, por lo tanto, el consumo de cada Micro empresa va creciendo constantemente, sin embargo Estados de la República mantienen una tasa media de crecimiento con avances productivos que permitan un desarrollo general a la población y más aún a la inversión.

<b>MICROEMPRESAS</b>							
<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>Dic-90</b>	<b>Dic-91</b>	<b>Dic-92</b>	<b>Dic-93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Feb-95</b>	<b>TMCA</b>
D.F.	18,124	18,573	17,942	17,067	16,359	16,285	-2.12
<b>TOTAL</b>	<b>92,556</b>	<b>99,695</b>	<b>101,446</b>	<b>99,279</b>	<b>97,996</b>	<b>98,016</b>	<b>1.15</b>
<b>RELACIÓN</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	
<b>JALISCO</b>				10,794	10,386	10,370	-0.52
<b>MEXICO</b>				8,994	8,914	8,886	3.33
<b>NUEVO LEON</b>				7,264	7,030	7,002	0.61
<b>GUANAJUATO</b>				7,005	6,989	6,986	1.23
<b>MICROEMPRESAS</b>							
<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>Dic-90</b>	<b>Dic-91</b>	<b>Dic-92</b>	<b>DIC/93</b>	<b>Dic-94</b>	<b>Feb-95</b>	<b>TMCA</b>
D.F.	84,545	86,820	84,605	80,520	75,723	75,841	-2.15
<b>TOTAL</b>	<b>384,465</b>	<b>412,389</b>	<b>415,757</b>	<b>402,224</b>	<b>394,145</b>	<b>395,441</b>	<b>0.56</b>
<b>RELACIÓN</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	
Fte: INEGI							

El aumento de fuentes de trabajo ha sido en los últimos cinco años en forma negativa, es decir que su tasa media de crecimiento representa el 0.56% en Empresa Micro y -1.79% en Empresas Pequeñas a nivel nacional.

Lo que indica, el cierre masivo de empresas, la debilidad de una política que desarrolle la actividad empresarial, la carencia de productividad y competitividad a niveles internacionales, etc., y si adicionamos los índices de desempleo acumulativos, nos reflejarán cifras alarmantes, que solo con estrategias bien planteadas serán un alivio para muchas empresas y trabajadores.

PEQUEÑA EMPRESA							
ESTABLECIMIENTOS	Dic-90	Dic-91	Dic-92	DIC/93	Dic-94	Feb-95	TMCA
D.F.	4,995	5,021	4,721	4,291	4,056	4,021	-4.25
TOTAL	19,685	20,279	19,895	18,833	18,070	18,024	-1.75
RELACIÓN	25%	25%	24%	23%	22%	22%	
MEXICO				2,245	2,275	2,292	-1.9
JALISCO				2,036	2,008	1,994	-2.12
NUEVO LEON				1,584	1,541	1,549	-1.66
GUANAJUATO				1,258	1,273	1,258	-0.55
TMCA: Tasa media de crecimiento anualizado.							
PEQUEÑA EMPRESA							
PERSONAL OCUPADO	Dic-90	Dic-91	Dic-92	DIC/93	Dic-94	Feb-95	TMCA
D.F.	183,871	184,503	172,190	157,816	147,743	146,847	-4.4
TOTAL	737,230	756,650	740,870	696,195	673,779	673,714	-1.79
RELACIÓN	25%	24%	23%	23%	22%	22%	

En ambos sectores, la entidad donde se alojan el mayor número de establecimientos es el D.F., desconcertante panorama en virtud que su tasa media de crecimiento indica -4.52

En los diferentes Estados donde la actividad empresarial es cada vez mayor, se calca la misma situación en la Pequeña Empresa, pero las cifras indican el lado opuesto en las Micro Empresas, en entidades que concentran gran número de problemas (desempleo, deficiencia en la distribución del ingreso, pobreza), esperanza económica que se debe alimentarse para la florificación de resultados óptimos.

#### 4.- CARACTERÍSTICAS

Las características de las Micro y Pequeña Empresas están sujetas a varios factores, principalmente internos. Los cuales analizaremos algunos de estos datos:

Las Micro Empresas contemplan cifras como:

- 85% son de tipo familiar
- 52% se encuentran ubicadas en locales propios
- 53% tienen estudios de secundaria o menos
- 90% aplican sus propios recursos
- 51% tienen seis años o más de operar
- 88% son administrados por sus propietarios
- 77% llevan registros contables

Las Pequeñas Empresas contemplan cifras como:

- 56% son de tipo familiar
- 40% se encuentran ubicadas en locales propios
- 62% tienen estudios profesionales
- 75% aplican sus propios recursos
- 80% tienen seis años o más de operar
- 57% son administrados por sus propietarios
- 98% llevan registros contables

Además podemos enunciar otras características a fines de estas, como las siguientes:

"... El papel de la mujer como empresaria es trascendental, ya que una de cuatro empresarios es de sexo femenino. La edad promedio de los empresarios es de 35 años.

En las Micro el promedio es de 36 a 40 años, mientras en las Pequeñas es de 31 a 35 años." <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> NAFIN: Mercado de Valores, mzo, 1995, p. 32/40}

A medida que uno se adentra a las empresas, pueden enumerar diversos elementos que caracterizan su estructura dentro de este tipo de empresas, ahora bien describiremos situaciones comunes en toda Micro y Pequeña Empresa:

La mayor de las veces, es contratado un profesionista externo para llevar los registros contables que solo son usados para fines fiscales y no para una toma de decisiones acertada, el motivo es la falta de formación para analizar Estados Financieros

La mayoría de los empresarios operan con una mentalidad que no busca el desarrollo de la empresa, sino exclusivamente la supervivencia a corto plazo.

Generalmente, el área de mayor conflicto es la Administración, formada por miembros de la misma familia con diferentes contextos y fines administrativos, y cuando existe deficiencia, todos los problemas de la empresa se hacen pocos visibles hasta tener consecuencias nocivas.

El control de costos es una característica notoriamente deficiente de las Micro y Pequeñas Empresas, donde se hace muy difícil conocer la rentabilidad de cada línea de productos, así como la evaluación de un sistema productivo eficaz y eficiente.

Las estrategias de mercadotecnia son pocas sólidas, la falta de promoción es una característica fundamental, considerada como una de las causas principales de mortalidad. Los cambios de mercado no son detectado y adaptados correctamente por la administración, uno de los factores que influye a esta circunstancia es la carencia de una fuerza de ventas, ya que resulta muy costoso tener vendedores por el precio a pagarles. Esta situación hace que el empresario asuma esa responsabilidad, no pudiendo dedicarle tiempo a cada actividad que desempeña, tomando el Adjetivo de "Hombre Orquesta".

Por su estructura, la Micro y Pequeña Empresa tiene una serie de ventajas que deben ser aprovechadas al máximo, se deben considerar para cualquier estrategia que tomen, enfatizando en cada una de ellas para el logro de sus objetivos, y mejor aún, la supervivencia en el mercado.

Algunas de estas ventajas son: <sup>3</sup>

- gran capacidad para utilizar adecuadamente el recurso humano
- disposición de oportunidades en el mercado
- posee elevada capacidad de adaptación a los cambios
- facilita una mejor distribución del ingreso a los segmentos bajos de la población
- flexibilidad y capacidad de satisfacer demandas de consumo interno y del sector público
- Flexibilidad para el manejo de costos frente a las escalas de producción

En contraparte, la problemática encontrada en la Micro y Pequeña Empresa no es particular de una sola área, la interrelación de cada falla o debilidad lleva a muchas empresas a fracasos de diversas índoles, que van desde una venta frustrada, producción sin calidad, pérdidas financieras, hasta la quiebra.

Circunstancias que dieron origen al Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración, que apoya a este sector brindando un servicio gratuito, confiable y confidencial a toda empresa que solicite el diagnóstico integral.

El propósito del diagnóstico es detectar la problemática, brindar probables alternativas y dar seguimiento a la ejecución de lo planteado.

La problemática la podemos sustraer del entorno y de la estructura misma de la organización, de ahí que no todas las empresas tienen igual actividad, producto a comercializar, tipos de clientes, etc. al igual que no poseen el mismo problema y por ende el mismo tratamiento; pero, la metodología sí es la misma.

A través de este programa, se detectaron problemas universales, que a continuación se describirán algunos de ellos:

#### Problemática del Área Administrativa

- carecen de cultura organizacional
- mentalidad a corto plazo
- desconocimiento de los requerimientos administrativos para formalizar un negocio

---

<sup>3</sup> NAFIN: Mercado de Valores, marzo 1993, p.16/18

- utilización del sistemas operativos y administrativos rudimentarios
- contratación y selección de personal en forma empírica
- falta de capacitación al personal
- inadecuada delimitación de funciones y responsabilidades
- inexistencia de manuales, políticas, objetivos, metas y procedimientos en forma escrita
- trabajo individualista del empresario (hombre orquesta)
- falta de liderazgo

#### Problemática del Área Mercadológica

- no satisface las necesidades del cliente
- descuido de asuntos básico: mercado, calidad y precio
- competencia internacional
- inadecuada determinación del precio de venta
- políticas de ventas no definidas
- falta de promoción de sus productos
- difícil acceso y falta de información sobre actividades y competidores
- restringida participación en los mercados de exportación
- poco conocimiento de las características de los consumidores y clientes
- no se conocen las necesidades o deseos del mercado
- falta de detección de los consumidores potenciales
- requerimientos crecientes del mercado

#### Problemática del Área Productiva

- altos índices de capacidad no aprovechada & la instalada
- no tiene acceso al tecnología de punta
- escasez de mano de obra calificada
- escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación tecnológica
- obsolescencia de maquinaria y equipo
- limitación de recursos para innovar tecnología
- desvinculación con centros de investigación y desarrollo tecnológico
- escasa utilización de servicios de consultoría y especialistas

- falta de difusión y aprovechamiento de normas y patentes
- limitado flujo de información técnica especializada
- bajos niveles de productividad y competitividad
- inadecuada selección de materia prima
- pobre control de calidad
- técnicas y procesos de producción obsoletos
- limitadas condiciones de seguridad e higiene
- falta de especialización
- abastecimientos costosos
- falta de estudios de preinversión

### Problemática del Área Financiera

- carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos
- limitaciones de acceso a la obtención del crédito
- inadecuado control financiero y administrativo
- escasez de bienes de capital
- escasez de recursos técnicos, materiales y financieros
- mala planeación y control de actividades
- falta de programación y proyección (Presupuestos)
- debilidad administrativa en las compras
- Carencia de control eficiente de inventarios
- débil poder de negociación en el entorno financiero
- costosos los plazos de cobranzas
- realización de inversiones improductivas
- adquisición de volúmenes menores, que acarreen un costo mayor
- contracción económica
- excesiva regulación
- resistencia a la asesoría externa
- inadecuado manejo de aspectos contables y financieros
- desconocimiento del manejo y utilidad de los Estado Financieros
- Información financiera utilizada solamente para fines fiscales
- burocracia excesiva en trámites
- debilidad política, gremial y social



Por lo que podemos concluir de la importancia de las Micro y Pequeñas Empresas en aspectos económicos, pero más aún, el de apoyar eficaz y eficientemente a este sector tan desprotegido y necesitado de herramientas útiles que evitarán su fracaso.

Si nosotros sabemos lo que somos y como somos, podemos ver en que dirección vamos para no errar nuestro camino; pero si, como consecuencia ocurre una menfira inaceptable, tendremos que realizar un cambio oportuno.

Abraham Lincoln

## CAPITULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FARMACIAS EN EL D.F.

#### 1.- ASPECTOS GENERALES

La orientación empresarial burocrática enmarcada de leyes, políticas industriales, trámites administrativos, acuerdos y reglamentos internos de cada dependencia, dificultan el proceso de emprender una empresa y más aún el de consolidar industrias y comercios, que se encuentran navegando sin rumbo, donde la competitividad es la variable que marca el peligro de miles de empresas que se enfrentan a un mercado abierto lleno de alternativas que se ajustan a cada consumidor.

Por lo anterior es necesario contar con un empresariado nacional sólido y eficaz que pueda generar una estructura propia que constituya la base de un desarrollo industrial capaz de responder a las necesidades nacionales y aprovechar las innovaciones mundiales a través de "Firmas Internacionales" donde el objetivo principal debe de ser el apoyo e intercambio empresarial para fomentar un bienestar económico, y no la competencia desleal para acaparar mercados y abatir empresas nacionales.

Este ambiente desolador ha llegado a la mayor parte de Empresas Mexicanas, afectando notoriamente a la Micro y Pequeñas Empresas. Donde cadenas productivas en su totalidad, han reflejado el impacto financiero de eventos Macroeconómicos que reflejan consecuencias desde el productor hasta el comercializador de bienes y servicios.

La importancia de apoyar a todo sector empresarial es de suma importancia, sin importar su actividad ya que en tiempos difíciles, cualquier apoyo es trascendental para la vida de la Empresa.

El propósito de esta tesis es el de apoyar a el sector Farmacéutico principalmente, brindando estrategias al último eslabón de esta Cadena Económica donde se encuentran "Las Farmacias", enfatizando en éstas por ser las que más han resentido la competitividad y la crisis económica.

Para tal fin, es necesario conocer su situación actual y el ambiente que las rodea, para cubrir estos aspectos se tomaron datos del "Proyecto Especial de Diagnóstico a Farmacias del Distrito Federal y Zona Metropolitana" realizado en Septiembre de 1996 por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Contaduría y Administración.

El objetivo del proyecto fue determinar la Situación Actual de las Farmacias, por medio de un Diagnóstico Integral a fin de detectar sus fortalezas y debilidades para brindar alternativas de solución.

La muestra fueron 11 Farmacias que quisieron someterse a este Diagnóstico que comprenderían las áreas de Mercadotecnia, Organización y Recursos Humanos y Control Interno (comprendiendo las áreas de Contabilidad - Fiscal - Finanzas) participando diagnosticadores y asesores.

Las técnicas que se utilizaron fueron el levantamiento de información a través de entrevistas, observación directa e investigación documental. Así mismo para el análisis de la información se tomó la Metodología del Diagnóstico Integral del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de esta Facultad.

Los resultados de este proyecto - investigación se describen a continuación, enfatizando en su problemática de las Farmacias diagnosticadas.

## 2.- ANTECEDENTES

El 100% de las farmacias son consideradas Micro Empresas de acuerdo a los parámetros regidos por SECOFI y la administración es llevada por el Dueño, considerándolo como el Hombre Orquesta, sin embargo el 82% de los casos es apoyado por su Esposa, formándose una empresa Familiar.

Así mismo, todas se encuentran registradas hacendariamente como Personas Físicas, sin embargo con diferentes obligaciones fiscales por la errónea inscripción tributaria, es decir, algunas se encuentran bajo el Régimen Simplificado, otras bajo el esquema con Actividad Empresarial.

La antigüedad de las farmacias es una fortaleza pues se observa una mayoría de 10 años de servicios.

El 73% de los propietarios de las Farmacias, al iniciar su negocio ya tenían un conocimiento previo sobre el giro, de manera directa o indirecta.

El 55% de las Farmacias cuentan con un local propio, mientras que el 45% lo tiene que arrendar afectando considerablemente su flujo de efectivo.

El origen del capital para instalar su empresa es diverso, ya que un 36% proviene del ahorro familiar proveniente de otra actividad; el 27% de los casos, el capital que se invirtió fue fruto de la liquidación de su trabajo y por último el 37% por diversos préstamos (bancario, familiar, agiotista o por regalo).

El precio de los productos higiénicos es establecido empíricamente mientras tanto el precio de los medicamentos es regulado por los distribuidores considerándose como 20% de utilidad sobre el precio máximo al público; origen de los problemas financieros que aquejan a todas las farmacias diagnosticadas.

### 3.- DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO

Se dividirá este análisis en su historial de sus ventas y posteriormente se presentará la problemática que se detectó en esta área de investigación.

El 100% de las Farmacias no realiza un pronóstico de sus ventas, lo cual orilla al desconocimiento del ciclo de un producto o bien de una línea de productos.

El 82% llevan registros de sus ventas en forma empírica desde dos años atrás por lo cual delimita la visión del problema de la caída de las ventas, ya que todas aquejan una disminución drástica en sus ingresos.

Existe una gran variabilidad en los márgenes de utilidad que les permiten obtener los distribuidores de medicinas, por lo que no se pudieron detectar los productos que son más rentables.

En cuanto a su plaza podemos identificar que las características de sus clientes se concentran en un 75% en mujeres, ya sean amas de casa o empleados. La ubicación de este sector es por que viven cerca o trabajan por el rumbo; identificándose como hábitos de consumo en compras de urgencia o de paso y sólo compran lo necesario.

En cuanto a su ubicación el 82% de las Farmacias están ubicadas en zonas que le favorecen, ya sea cerca de una escuela, unidad habitacional o avenida. Mientras el resto son identificadas para la venta de abarrotes por el nivel socio económico, competencia y ubicación de las mismas farmacias.

El total de las farmacias diagnosticadas se encuentran en zonas populares, con un nivel socio económico media baja a baja.

Su fuerza de ventas se concentra con un empleado remunerado y con el apoyo de un familiar, definiendo sus tareas en la atención al cliente, sin embargo el total de los negocios no cuentan con el personal capacitado para realizar correctamente la labor de atención al público

En el aspecto de promoción y publicidad, el 82% de las farmacias no utiliza medios publicitarios para darse a conocer, debido a las malas experiencias que han tenido por la falta de planeación y visión.

El 100% requiere de orientación para aprovechar los folletos medicinales que les proporciona los distribuidores, y solo un 27% de las farmacias anuncia los descuentos que tienen en el momento a través de cartulinas.

En todas las farmacias se observó lo siguiente :

El precio de las medicinas son controladas por el gobierno aunado al laboratorio que dicta los costos de los medicamentos; el precio de las farmacias es fijado por el distribuidor, señalándole el porcentaje fijo de ganancia para cada artículo; dependiendo del distribuidor varía la frecuencia en que son entregadas las nuevas listas de precios con los precios ajustados, provocando el desconocimiento del precio real y repercutiendo en la utilidad de cada producto ya que al comprarlo es manejado el nuevo precio.

La problemática que asecha a este sector es el siguiente :

Falta de pronósticos de ventas

Cada línea de producto ( incluso los mismos artículos) tienen su propio ciclo de vida, delineándolo las causas ambientales externas, como temporadas navideñas, estaciones climáticas, etc. por lo que hay que definir que artículos se consumirán en esas fechas en específico para disminuir costos de almacenamiento, deterioros de artículos, caducidad de medicamentos, etc., que al mismo tiempo tendrán como consecuencias un buen servicio al público.

#### Manejo inadecuado de promociones de venta

Los descuentos brindados por los distribuidores y/o laboratorios en los medicamentos, no son repercutidos en el precio al consumidor, es decir, se toma como ganancia extra. Sin embargo las utilidades que se determinan no son reales ya que faltan disminuir los gastos de operación.

La falta de promociones aunado a la carencia de medios publicitarios motivan a que el consumidor recurra a las Cadenas Farmacéuticas. Ya que las Farmacias tienen conocimiento parcial de sus clientes, no permitiéndoles proporcionar la atención completa y la promoción adecuada al perfil de sus consumidores.

Ya que no logran aumentar sus ventas por , no utilizan una publicidad agresiva, no dan a conocer sus descuentos, no presentan adecuadamente sus productos, no cuentan con la distribución necesaria para brindar un buen servicio.

#### Comunicación indirecta con el proveedor

Toda requisición de mercancía se realiza a través del distribuidor, desconociendo toda política de venta que brinden sus proveedores (laboratorios).

La incomunicación provoca el desconocimiento de sistemas benéficos por parte del laboratorio para las Farmacias, como por ejemplo la devolución de medicamentos próximos a caducarse, evitándose la pérdida total de los mismos y los problemas que acarrea su destrucción.

El surtido de las medicinas es en períodos muy breves y continuos (diario), con volúmenes muy bajos que no permiten hacer negociaciones con los distribuidores a fin de obtener mejores precios.

#### Amenaza de competidores potenciales (Cadenas)

La apertura de negocios enfocados a brindar un mejor servicio, precio y calidad en sus productos aumenta cada vez más, ya que la crisis económica acarrea a los consumidores a buscar alternativas donde el gasto familiar no sea golpeado drásticamente, por lo cual la rentabilidad de este

tipo de Comercios con precios de mayoreo de medicamentos tome una importancia trascendental en la competencia de los Negocios por menor de productos farmacéuticos.

Ya que la cadenas comerciales pueden obtener descuentos por volumen de compra y solicitar productos vía Modem, mientras que las farmacias no pueden ser competitivos.

#### Espacio insuficiente para poder exhibir los productos

El área de trabajo donde se labora diariamente, es en muchas veces improvisado dentro de la casa del propietario, por lo cual sus dimensiones son reducidas que aunados a una mala distribución de los productos y áreas de trabajo representan poca atracción al consumidor, además de salvaguardar deficientemente sus activos.

#### Factores Macroeconómicos

Debido a causas económicas nacionales, como la inflación, la recesión reflejado en el poder adquisitivo de la población, las ventas han disminuido considerablemente aunado a la falta de libertad para participar en la fijación de precios.

#### 4.- DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Dentro de la organización y la administración de recursos humanos podemos señalar el panorama que les rodea.

El personal remunerado o no, trabaja empíricamente sin ningún procedimiento o metodología, dificultando la supervisión y control de las operaciones de la empresa.

El 100% de los casos no se tiene bien definida la misión del negocio y su objetivo esta orientado hacia el lado del comercio más que de servicio.

En el 81% de las farmacias, se han encontrado una supervisión deficiente, por lo que los empleados traicionan la confianza cuando no los supervisan estrechamente, así mismo las personas no realizan sus funciones correspondientes ya que no existen métodos de trabajo ni control que faciliten la supervisión del negocio en marcha.

Se encontró que el tipo de liderazgo es tradicionalista y con una comunicación interna informal ( por el pequeño número de personal) y la falta de confianza de los dueños hacia los empleados .

Los problemas de comunicación se reflejan de igual manera hacia el exterior, entre los farmacéuticos y distribuidores ya que su comunicación es estrecha impidiendo tener una visión del medio ambiente exterior.

La problemática detectada en el área de organización y administración de recursos humanos es la siguiente :

#### Mentalidad a Corto Plazo

La mayor parte de los propietarios de Farmacias tienen una visión y mentalidad a corto plazo, estancando su planeación y proyectos administrativos con miras de solo permanecer en el mercado y no el de desarrollarse a niveles competitivos.

#### Falta de capacitación técnica y administrativa

El sistema empleado para administrar cada farmacia es totalmente empírico, basado a través de la experiencia, al igual, que sus conocimientos técnicos los cuales se adquirieron a través del tiempo, ya que el propietario alguna vez fue encargado o trabajador de una Farmacia donde solo prestaba sus servicios.

De ahí que la acción emprendedora inició y formaron su propio negocio basándose solo en los conocimientos adquiridos por trabajar en esta rama.

Por ende, la falta de capacitación es el reten para impulsar al Comercio. Además, de necesitar cierta capacitación el personal que tiene cada negocio farmacéutico.

#### Contratación y selección de personal en forma empírica

El promedio que emplea cada farmacia es de una persona, la cual es contratada a través de recomendaciones fuera del contexto farmacéutico, por lo que su selección es limitada.

El sueldo percibido por empleado oscila entre el Salario Mínimo Vigente aproximadamente, y con un horario corrido de 10 a 12 horas al día, factores que justifican la alta rotación de personal.

#### Inadecuada delimitación de responsabilidades y funciones

El propietario define las actividades por hacer conforme el transcurso del día, convirtiéndose en el "Hombre Orquesta" ya que toma a su empleado como comodín; aunque, comúnmente es apoyado por miembros de su familia.



La carencia de responsabilidades ocasiona un derrame de niveles productivos, ya que todo esta en función al ambiente externo e interno que vive la Farmacia y en paralelo a la vida propia del propietario.

## 5.- DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO

Adentro de este concepto se engloban las áreas de contabilidad, fiscal y finanzas, debido a la magnitud de operaciones dentro de las farmacias se decidió amalgamar esta estructura de Controles, de ahí que se presenta el análisis detallado y su problemática en un solo concepto de control interno.

El 91% de la farmacias no separan los gastos familiares y los del negocio, desconociendo su margen de utilidad y la variabilidad de sus gastos.

El 91% de la farmacias no hace distinción entre costos, gastos y utilidades, provocando el desconocimiento de su costo real.

El 73% de la farmacias no llevan ningún control diario de sus ventas y compras.

El 63% no utiliza su cuenta bancaria para el pago a proveedores, salvaguardando el efectivo de forma deficiente.

El 81% observan la caducidad de sus productos en forma ocular, en virtud que se levanta un inventario al año.

El 100% de las farmacias no separan los ingresos por línea de producto, por lo que se desconoce la rentabilidad.

El 91% desconoce las políticas de sus proveedores.

En el aspecto fiscal, el 82% de los Contadores Públicos solo realizan declaraciones, sin ningún apoyo de parte de ellos para la buena administración de su negocio.

Ninguna farmacia verifica los requisitos fiscales en sus compras y gastos, por lo cual no se pueden deducir de los impuestos pagados.

El 91% no notifica a SHCP la destrucción de medicamentos ya caducos para realizar la deducción correspondiente, de acuerdo al artículo 61 del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta, haciendo referencia de las reglas para poder efectuar la destrucción o donación de las mercancías que hubieran perdido su valor.

En el aspecto financiero, el 82% de las farmacias carecen de información financiera básica, de igual modo no se analiza la información presentada (información Financiera o fiscal) para una buena toma de decisiones al igual de la carencia de proyecciones y presupuestos.

Las devoluciones de medicamentos se realizan a través de notas de crédito que se bonifican en 15 días después del pago, por lo que se ven afectados financieramente .

La problemática se puede englobar en lo siguiente :

#### Falta de control en inventarios

La diversidad de productos que manejan es tan grande como al igual el costo de cada uno, por lo que se debe detener un adecuado control en todo artículo, existen medicamentos de especial cuidado, por lo que debe de tener un ambiente propicio para su conservación, además de contar con un inventario que clasifique cada tipo de producto que permita un control eficaz y eficiente.

Por lo general, cada Farmacia levanta inventario una vez al año considerando precio, unidad y fecha de caducidad, por lo que en la mayoría de los casos no se detectan los medicamentos próximos a caducarse para anular pérdidas financieras, que al mismo tiempo nos permitirán la elaboración de promociones o bien la deducción correspondiente en pagos de impuestos.

Todas estas medidas, no se realizan por motivos de desconocimiento y falta de tiempo, pues manejan aproximadamente 5,000 productos diferentes, lo que hace brumoso un control adecuado de los inventarios. Sin embargo, la mayoría de las farmacias cuentan con sistemas de cómputo que no son explotados por falta de conocimientos y orientación.

Otra medida negativa que conlleva el nulo control de inventarios, es la falta de información para respaldar cualquier siniestro, (robo, asalto, incendio) las Aseguradoras no se hacen responsables de evento fortuitos por la carencia de registros, provocando pérdidas financieras considerables.

#### Desconocimiento de Fuentes de Financiamiento

La realización de ventas es de Contado y el pago a proveedores es a Crédito, ventaja que debe ser utilizada para el financiamiento del negocio.

El financiamiento a través de estrategias, pueden funcionar si se tiene proyectados y controlados todas las actividades inherentes al negocio, suprimiendo la alternativa de un préstamo bancario que ocasionaría trastornos financieros impredecibles, adicionado! desconocimiento de

las fuentes de financiamiento para analizarlas cada una de ellas para una correcta toma de decisiones.

#### Poco volumen de compra

El sistema de compras se basa en los pedidos de los consumidores o de los mínimos que se establecen empíricamente y sin ninguna regulación por condiciones externas que afecten la demanda.

Esto trae como consecuencia un alto costo financiero por comprar en volúmenes muy bajos, (por unidad o pieza) descartando cualquier descuento por volumen de compra y ser descartado como cliente principal de los proveedores que aunado a una buena trayectoria encontraríamos promociones repercutidas a los precios ya negociados.

#### Carencia de información financiera

A pesar de contar con profesionistas externos que llevan lo concerniente a la materia de fiscal, la información contable y financiera no es elaborada, analizada y difundida a los propietarios, careciendo de herramientas para una toma de decisiones o simplemente para analizar la rentabilidad e inversión de sus negocios.

La carencia de este tipo de información se basa en la nula capacitación por parte del propietario para conocer cuantitativamente y objetivamente la evolución de su negocio.

Las fuentes de información no son conservadas, solo se limitan a darle al Asesor externo todo tipo de documentación sin procurar si reúnen los requisitos fiscales.

La carencia de capacitación ha propiciado que al Asesor se le vea desde una perspectiva de Administrador, en virtud que toma decisiones fiscales/financieras inherentes al funcionamiento del negocio.

#### Asesoría deficiente de su Fiscalista

Un porcentaje representativo de farmacias, no se encuentran debidamente registradas con claves activas fiscales acordes a sus características y necesidades, por lo tanto, las asesorías o servicios fiscales se limitan en la presentación de declaraciones y no de una orientación a mejorar su situación fiscal y financiera.

Donde el apoyo, es una función ajena del Asesor.

#### Deficiente salvaguarda del Activo

Como se mencionó, la distribución del local es inapropiada provocando la custodia de activos deficientemente, es el caso de la "Caja" donde se encuentra en primer plano, es decir, la caja es lo primero que uno observa y posteriormente los productos que comercializa, propiciando robos, asaltos, hurtos, etc. que perjudican la situación financiera del negocio.

Por otra parte, la inutilización de cuentas bancarias propicia al negocio de ser víctima de vandalismo, la razón de no usarlas es la nula división de funciones, ya que el propietario toma la postura de "Hombre orquesta".

#### Falta de control para el pago a proveedores

El propietario no planea los pagos a realizar a los proveedores, la venta del día anterior la utiliza para pagarle al distribuidor facturas de dos semanas anteriores. Además, que el distribuidor determina la factura a cobrar mientras que el propietario "ajusta" los saldos bancarios para poder pagar la suma.

#### Presiones fiscales y burocráticas

El terrorismo fiscal ha sucumbido este sector, el cual han tomado medidas que aterran a los propietarios sin justificación alguna, erogando más impuestos de los que están obligados, buscando Asesores capaces de disminuir la suma pagada por concepto de impuestos, llevándolas a percibir una rentabilidad mínima.

#### Desconocen la rentabilidad por línea de producto

La nula separación de ingresos derivados de las ventas por línea de productos ocasiona la poca visibilidad de la rentabilidad del negocio, es decir, si se obtienen más ingresos por la venta de artículos higiénicos, el cambio de giro le beneficiaría ya que satisface una necesidad del consumidor.

#### No se delimitan los gastos de la entidad

Como en la mayoría de las MyPES, el gasto familiar va conjuntamente con el gasto Empresarial, desconociendo su rendimiento.

El 91% de las Farmacias estudiadas mostraron una falta de distinción entre los recursos y gastos en forma independiente, lo que conlleva a desconocer la situación contable y financiera de cada una de ellas.

#### Desconocimiento de costos

Ninguna de las farmacias estudiadas obtienen sus costos de operación, para conocer y obtener la rentabilidad planeada acorde a sus necesidades, que las llevarán a la competitividad con precios bajos.

La distinción entre el costo y el gasto de cada negocio resulta difícil para el propietario por la falta de capacitación.

Como debilidades encontramos que no tiene identificados los objetivos, así como su misión empresarial lo que su situación se encuentra a la deriva de cualquier cambio o situación del entorno.

Ahora bien la carencia de un manual de procedimientos debilita más aún la situación por la que están pasando.

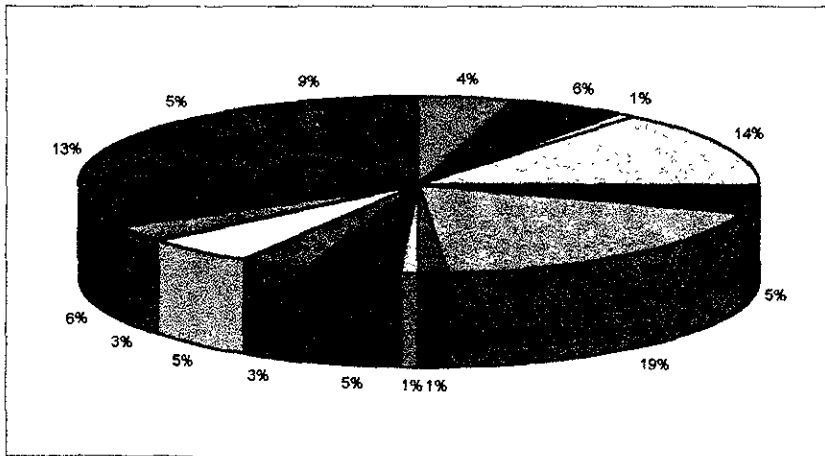
## 6.- IMPORTANCIA DE UN COMERCIO FARMACÉUTICO

La importancia que permanezcan las farmacias en el mercado, va mas allá de abrir un negocio o empresa, es el apoyo global que se le dé a cada uno de estos entes económicos. Las farmacias son un objeto de apoyo, pues son unos de los suministro de salud que todos los mexicanos tenemos derecho constitucional.

Su importancia no solo es económica, también es de salud, pues recurrimos a estas por el servicio indispensable que brindan a la comunidad.

### ESTRATO DELEGACIONAL

	<i>Comercios</i>		<i>Personal Ocupado</i>	
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	4,939	100%	12,197	100%
AZCAPOTZALCO	214	4.3%	794	6.5%
COYOACAN	275	5.6%	669	5.5%
CUAJIMALPA DE MORELOS	48	1.0%	84	0.7%
GUSTAVO A. MADERO	894	14.1%	1,338	0.0%
IZTACALCO	253	5.1%	566	4.6%
IZTAPALAPA	914	18.5%	1,461	12.0%
MAGDALENA CONTRERAS	66	1.3%	154	1.3%
MILPA ALTA	40	0.8%	65	0.5%
ALVARO OBREGON	232	4.7%	629	5.2%
TLAHUAC	158	3.2%	237	1.9%
TLALPAN	255	5.2%	499	4.1%
XOCHIMILCO	157	3.2%	256	2.1%
BENITO JUAREZ	288	5.8%	1,043	8.6%
CUUHTEMOC	661	13.4%	2,722	22.3%
MIGUEL HIDALGO	248	5.0%	941	7.7%
VENUSTIANO CARRANZA	436	8.8%	739	6.1%



Fuente: INEGI

Analizando la importancia de las farmacias en el contexto empresarial, se observa el volumen de comercios dedicados a este giro comparando el número a nivel nacional y área metropolitana.

Las estadísticas se obtuvieron a través de INEGI, cuya institución le otorga a las Farmacias la clase "Comercio por menor de Productos Farmacéuticos" (623011)

Considerando que representan más del 30% de comercios establecidos a nivel nacional y un 3% de fuentes de trabajo, da pie a remarcar la importancia de una Farmacia en números nacionales.

Si bien la necesidad de apoyo o diagnóstico surgió en el DF y área metropolitana, se puede expandir la necesidad a nivel nacional, ya que solo se tomaron de muestra 11 de 4939 farmacias a nivel Distrito Federal, y solo un 13% en relación con el 100% nacional.

En cualquier parte del territorio nacional podemos encontrar una farmacia, lo que ratifica la importancia social y el beneficio económico del emprendedor.

#### ESTRATO NACIONAL

#### ESTABLECIMIENTOS

#### EMPRESAS COMERCIALES NAC.

123,346

#### FARMACIAS EN MÉXICO

31.0%

38,268

#### FARMACIAS EN EL D.F.

4.0%

12.9%

4,939

#### PERSONAL OCUPADO

#### EMPRESAS COMERCIALES NAC.

3,134,364

#### FARMACIAS EN MÉXICO

3.0%

93,934

#### FARMACIAS EN EL D.F.

0.4%

13.7%

12,865

FUENTE: INEGI Datos referentes a 1993

Tan solo en el D.F. existen 4939 Farmacias distribuidas en las 16 delegaciones, donde la Delegación Iztapalapa concentra mayor número de Establecimientos, como lo muestra la gráfica.

La problemática detectada en las farmacias afecta en la totalidad, la solución de cada una de estas es la unión y cooperación entre ellas, por lo que la Asociación de Farmacias del Distrito Federal es un buen vehículo para alcanzar la necesidad fundamental, que es la supervivencia y un crecimiento sólido, apoyado de profesionistas que comprendan las necesidades de este sector. Motivo por el cual, se plantea la presente tesis.



Si un hombre no toma en cuenta la distancia, el tendrá que buscar un apoyo.  
Y al no preocuparse por la realidad, pronto tendrá que angustiarse por algo más.  
Confucio

## CAPITULO III

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

#### 1.- CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La aplicación de la planeación, y todo su proceso que conlleva este término es factible para cualquier empresa sin importar su tamaño, en virtud que es parte del proceso administrativo, ya que a partir de esta se desarrollan las siguientes fases: organización, dirección y control.

Existen diversas definiciones a este respecto, pero a continuación se enunciarán algunas

George L. Oria opina que la planeación es el intento de hacer ver aspectos del futuro, interesantes para la dirección de una empresa mediante análisis de tendencias, uso de suposiciones razonables, manejo de circunstancias previsibles y estimación de hechos contingentes cuya centralización dependerá de decisiones ajenas a la empresa y de circunstancias impredecibles.

Por su parte, Agustín Reyes Ponce opina que la planeación es finar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la ausencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y movimientos necesarios para su realización.

Ahora bien, Kast Rosenzweig describe a la planeación como el proceso de decidir que se hará y de que manera. Incluyendo la determinación de misiones globales, identificar resultados clave y fijar objetivos específicos, así como de políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Koontz y Wehrlich, en su obra "Administración: una perspectiva global" nos define a la planeación como el proceso de redefinir la misión, de elegir los objetivos y las acciones, para lograrlo se requiere de elegir entre varios cursos de acción futuros.

Sus componentes son: misión, objetivos, estrategias, procedimientos, normas, presupuestos y programas.

En resumen, podemos decir que la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en estudiar en el presente las diversas alternativas que ofrece un problema para su solución, para de ellas escoger el curso de acción más conveniente a seguir, determinando con la mayor claridad posible los objetivos que perseguir, los recursos que nos permitirán lograrlo y las actividades que deben realizarse para la consecución de los mismos.

#### A.- SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN

Una planeación adecuada debe cubrir las siguientes etapas:

##### 1.- Explicación y reconocimiento del problema

Es muy importante que el problema sea definido con toda claridad, ya que de esto se deriva todas las demás etapas de la planeación.

##### 2.- Agrupación y orden de sucesos pretéritos

Es fundamental tener conocimiento lo más exacto posible de las actividades que van a planearse y sus efectos directos o colaterales sobre otras actividades y situaciones basados en el reconocimiento y estudio de experiencias pasadas.

Algunas fuentes de información útiles son:

- la experiencia
- soluciones dadas con anterioridad a problemas similares
- prácticas llevadas a cabo por otras entidades
- la observación y consulta de archivos
- datos obtenidos de investigación y experimentación.

### 3.- Selección de alternativas

Cuando se cuente con un solo medio para lograr un objetivo, la planeación se convierte en una labor rígida, mecánica y sin mucha utilidad práctica. En virtud, que el futuro es incierto y las condiciones que puedan presentarse son dinámicas.

En una adecuada planeación deben disponerse de alternativas suplentes, a las cuales poder recurrir en cualquier momento en que se descubran fallas en el curso original de acción planeado, con lo cual se obtiene mayor flexibilidad y seguridad de que se llegará a la meta deseada.

### 4.- Examen de los hechos

Los hechos deben ser analizados y estudiados con todo cuidado, incluyendo las posibles repercusiones de llevarlos a cabo.

Es indiscutible que al tratarse de circunstancias futuras, nunca se pueda llegar a la certeza absoluta, pero utilizar la experiencia en un problema similar o los métodos de investigación y experimentación, brinda una mayor seguridad a la planeación.

### 5.- Elección del curso de acción

Es el producto final, es el momento de decidir el plan que se adoptará, que alternativas son las más convenientes. Una vez que se ha llegado a esta parte de la planeación se debe evaluar cuidadosamente la adaptabilidad del curso de acción y prontitud con la que se pueda comenzar su práctica.

## 2.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que puede ser usada por cualquier tipo de organización para el logro de sus objetivos a través de aprovechar oportunidades y disminuir riesgos que se presenten, que ayuden a crear un panorama general del ambiente que se presente en el futuro y así poder lograr los objetivos planteados.

### A.- ANTECEDENTES

Por la importancia que conjuga el término de "Planeación Estratégica", es de importancia conocer desde sus raíces hasta lo actual.

De ahí que comenzaremos con su vocablo, donde inicialmente se refería a un nombramiento (del general en Jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar "el arte del general" esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.

En la época de Pericles (450 A.c.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder), y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A.c) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza a vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno local.

En los años '50 las empresas tenían problemas mas complejos como los iniciales, aumentando su preocupación por los desajustes que se daban dentro de ellas y su relación con el exterior, dicho problema se denominó problema estratégico dándose cuenta que la solución radicaba en su sistema de planeación a largo plazo; es decir, en el análisis racional de los factores y oportunidades ofrecidas por el medio ambiente así como de los aspectos críticos y óptimos de las empresa y la interrelación estratégica para establecer la solución.

" Es así, que tales sistemas de planeación a largo plazo fueron denominados como planeación estratégica. Donde posteriormente, en la década de los '60 se aplicó el término de planeación estratégica como planeación a largo plazo, creándose términos diferentes para describir el mismo sistema. Así surge el desarrollo de la planeación estratégica en los años '70 por influencia Estadounidense. " <sup>4</sup>

Para concluir, en los últimos años el término estrategia ha evolucionado de tal manera que ha surgido una escuela denominada Administración Estratégica, (Strategic Management) enfocada a una nueva forma de dirigir las organizaciones.

El proceso de la Planeación Estratégica se puede describir como "... el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones. De hecho el concepto de Planeación Estratégica y Planeación están ligados pues ambos designan acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. " <sup>5</sup>

<sup>4</sup> Hemida, Jorge. "Administración & Estrategia". 1993. pp 195

<sup>5</sup> Sallenave, Jean . "Gerencia y Planeación estratégica". 1985

## B.- PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

### a.- formulación estratégica

La formulación de estrategia incluye el desarrollo de una misión en el negocio, identificando las oportunidades y las amenaza del ambiente que influyan en la organización, determinando una estabilización interna en los objetivos a largo plazo para generar y seleccionar alternativas estratégicas que logren los objetivos.

La formulación estratégica incluye designaciones para el nuevo mercado como recurso de cualquier operación en expansión o diversificación, y así poderse prevenir del enemigo, y así poder determinar las ventajas de Competitividad a largo plazo.

Desde que no hay un recurso ilimitado, las estrategias benefician a la organización y las decisiones tomadas en la formulación estratégica se especializaran en el mercado así como en la tecnología en un período a largo plazo.

Cualquier decisión tomada tiene un efecto en la organización y acarrea consecuencias multifuncionales, de ahí la importancia de entender las ramificaciones de las decisiones formuladas.

### b.- implementación estratégica

Se requiere de estabilizar los objetivos anuales, proyectar los planes o sistemas, motivar a los empleados y colocar los recursos que puedan formular y ejecutar las estrategias; la implementación incluye el desarrollo de una estrategia sustentada en la estructura organizacional, utilizando sistemas de información y motivación, así como la preparación de presupuestos y un enfoque de mercado.

Una implementación de estrategia sobresaliente debe tener el apoyo de una directiva hábil para motivar a los empleados lo cual es más un arte que una ciencia. Sin embargo, las estrategias formuladas pero no implementadas no son eficientes para un propósito.

Las funciones para implementar una estrategia, se componen de seis fases interrelacionadas:

1- Desarrollar un concepto del negocio para formar una visión adecuada que la organización necesita para ser competitiva y constante para fijar sus objetivos a largo plazo, definir sus objetivos y su misión de acuerdo a sus necesidades.

La preparación de una buena misión, estabilizará el futuro a largo plazo de la dirección e indicará el intento para sobresalir de una situación en particular.

2.- Seleccionar los objetivos de acuerdo a la misión fijada.

Los objetivos nos sirven como norma o patrón para el seguimiento del desarrollo organizacional, así como de su progreso.

3.- Analizar el medio ambiente.

En sus modalidades se pueden analizar los factores de índole externo y los de índole interno.

El medio ambiente externo debe de contemplar las oportunidades y amenazas, estudiadas a través de un análisis de variables creando escenarios dentro del modelo : optimista, real y pesimista.

La preparación de estados financieros proforma, así como su evaluación financiera y la selección de estrategias son las herramientas claves para visualizar el medio ambiente externo.

El análisis del medio ambiente interno contempla las fuerzas y debilidades del ente, para reflejarlo en la implementación de una estrategia.

4.- Crear una estrategia para lograr el cambio esperado a través de los objetivos.

Los objetivos estratégicos tienen igual importancia que los objetivos financieros, para cumplir el desarrollo de sus objetivos tendrá que aprovechar y maximizar las oportunidades que se presentan en el futuro.

El formular una estrategia es un ejercicio empresarial que toma en cuenta la creatividad del negocio y una visión del lugar donde se emergen oportunidades de mercado; y estas, son envueltas en la creación de una estrategia al formular un plan.

5.- Implementar y ejecutar la estrategia con eficacia y eficiencia.

La implementación estratégica es fundamental para lograr los objetivos dentro de la organización. Para implementar una estrategia incluyen los siguientes puntos:

- construir una organización capacitada para ejecutar una estrategia.
- reforzar el desarrollo de actividades internas para poder lograr el sobresalir de una estrategia.
- motivar al personal que los induzca a lograr los objetivos y propósitos enérgicamente.
- modificar sus técnicas de trabajo para lograr un mejor resultado en la ejecución estratégica.
- reforzar en su totalidad la estructura organizacional para el logro de la meta.
- realizar un trabajo sobresaliente en la implementación de la estrategia.
- instalar una estrategia que soporte los procedimientos y sistemas.

- desarrollar informes y reportes para nutrir al sistema que marcará el cambio.
- expandir el liderazgo necesario para manejar el éxito de la implementación.

6.- Evaluar el cambio, determinar las situaciones ambientales e iniciar correctamente los ajustes para lograr la misión y objetivos estratégicos.

Detectar las oportunidades y las nuevas ideas son piezas claves para este punto.

### c.- evaluación estratégica

Es el último paso de la planeación estratégica, todas las estrategias están sujetas a modificaciones en el futuro por que los factores internos y externos están en constante cambio.

Las tres actividades fundamentales en la evaluación son:

- repasar los factores internos y externos que están basados las estrategias
- evaluar el cambio
- tomar las acciones correctas

No se debe hacer el proceso de la planeación estratégica demasiado formal y rígido, de tal manera que inhiba la responsabilidad, espontaneidad, flexibilidad o creatividad que ayuden a lograr los objetivos planteados por la administración.

El análisis de los conceptos planteados en la presente investigación, nos llevan a estudiar con mayor énfasis los beneficios, ventajas, limitaciones, etc. de la Planeación Estratégica, para considerarlo en cualquier toma de decisión, donde influirá el medio que rodea a toda organización.

Por lo tanto, a continuación se detallarán características del mencionado proceso:

### **c- OBJETIVOS Y BENEFICIOS**

Los beneficios de la Planeación Estratégica se pueden puntualizar en los siguientes conceptos:

- visión integral de la empresa
- contrarresta peligros
- simula condiciones a futuro de la empresa

- establece y da respuesta a preguntas claves
- aplica el enfoque de sistemas
- establece objetivos
- representa improvisar y coordinar ante cualquier situación
- coordina y controla las actividades
- minimiza los aspectos adversos y los cambios
- produce mayores decisiones para mejorar el soporte de los objetivos establecidos
- identifica las oportunidades y aprovecha los recursos
- evita los errores en las decisiones
- crea una comunicación interna entre el personal
- ayuda a integrar a los individuos a través de una cooperación íntegra y entusiasta
- da una actitud favorable para el cambio
- da una correcta disciplina y formalidad a los directivos del negocio
- fomenta la motivación del personal

Así mismo, los objetivos de la planeación estratégica son:

- acelerar el crecimiento y desarrollo, así como mejorar la rentabilidad de la empresa
- señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección desarrollando una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones
- desarrollar una mejor coordinación interna de las actividades
- evitar el desempeño forzado
- desarrollar una mejor combinación
- obtener el control de las operaciones
- capacitar ejecutivos
- desarrollar el análisis de la situación entre las oportunidades y peligros
- eliminar la inseguridad de los directivos hacia el medio ambiente

Si se detalla de los beneficios de la planeación estratégica, de igual modo se deben observar los riesgos que están inmersos a esta.

- temor al cambio
- alteración de las relaciones interpersonales (nuevos grupos)
- intensificación de conflictos en la organización
- estrategias inadecuadas
- problemas operativos



La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que afloran en el ambiente, los cuales combinados con datos interrelacionados proporcionan una base para una toma de decisiones que explotará las oportunidades al máximo y evitará peligros o amenazas. Diseñado para satisfacer las necesidades únicas de cada compañía.

Conforme las organizaciones dispongan de más y mejor información objetiva, estas estarán en posibilidad de realizar una mejor planeación estratégica sin importar el tamaño y actividad de las mismas; ya que el pilar de la planeación es la habilidad de monitorear el medio ambiente. Su mala aplicación y la falta de estrategias causan el fracaso.

El proceso de la Planeación Estratégica esta basado en la confianza que la organización brinda continuamente a los eventos internos y externos que permiten realizar los cambio necesarios. Básicamente la necesidad de planear se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantemente cambios.

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente, que realice planes basados para prever y ordenar las actividades necesarias, como deben ser conducidas y en que proporción contribuyen a lograrlo los resultados deseados.

La importancia de la planeación radica en que, de aquí se desprenden las adecuadas decisiones que toma el dirigente de una empresa y por otro lado de esta etapa se deriva el ahorro de esfuerzos, que de otra manera, causaría la toma de decisiones incorrectas y sin fundamento

### 3.- PLANEACIÓN TÁCTICA

"...la traducción de una estrategia a una acción requiere de un programa completo en el que se especifique quien va a hacer qué, con que recursos, donde, cuando y como... estas especificaciones se conocen como tácticas." <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> HUGHES, Mercadotecnia , planeación estratégica EU 1991 p117

En las batallas, las tácticas son los métodos empleados contra el enemigo y las estrategias son empleadas en las guerras, de ahí que podemos identificar que las tácticas son parte de la estrategia, sin embargo su alcance es a corto plazo y solo comprenden parte de la organización.

Puesto que las tácticas son parte de las estrategias, los planes tácticos necesitan estar orientados y coordinados por la planeación estratégica, ya que de lo contrario serían un obstáculo para la consecución de los objetivos globales a largo plazo.

De lo anterior podemos definir a la Planeación táctica como una planeación detallada a corto plazo basada en la estrategia, y los planes tácticos se refieren a las áreas de:

- planeación organizacional
- planeación del desarrollo del producto mercado
- planeación del desarrollo de los recursos
- planeación de las operaciones de la empresa

Si la determinamos como la base de la estrategia, es importante identificar conceptos básicos para preparar nuestra planeación, ya sea estratégica o táctica se debe contemplar lo siguiente:

#### PLANES

Se puede planear en cualquier nivel y en cualquier proceso, de hecho, todos los planes menores dan sostén al plan estratégico, por lo que deben estar ligados a este. Un plan de acción estratégico en cualquier compañía, debe contar con una gran dinámica que experimenta continuamente la revisión y el refinamiento del mismo plan. En la planeación se piensa anticipadamente, y existen diferentes caminos para llegar al mismo fin, adoptando diversos tipos de planes, como lo señala George R. Terry que divide a los planes en:

- a) según el plan mismo: nuevos, vigentes y correctivos.
- b) según el uso del plan: puede usarse una o varias veces.
- c) según la clase de plan.

#### OBJETIVOS

El objetivo es una meta, un resultado final que se fija de antemano, se requiere un campo de acción definido y que oriente los esfuerzos a realizar.

Los objetivos siempre deben ser claros y concretos, clasificándose de la siguiente manera:

- a) sociales y económicos

- b) a corto y largo plazo
- c) principales, colaterales y subordinados

Debe existir una correlación entre los diversos objetivos, entendiéndose que los objetivos secundarios deben siempre ayudar al logro de los principales y no viceversa, así los objetivos a corto plazo, los departamentales y los gerenciales, siguiendo una secuencia de tipo piramidal, donde los objetivos principales se encuentran en la cúspide.

La formulación de objetivos a largo plazo envuelven constantemente la respuesta al cambio del ambiente externo, partiendo desde crear nuevas oportunidades e ideas acerca de como hacer mejor un trabajo estratégico.

### MISIÓN

Es el propósito que distingue a un negocio de todos los demás, identifica las operaciones en producción y mercado.

Una clara misión describe el valor y las prioridades de una organización

El concepto de misión es organizar la dirección del futuro y servir como guía de lo que debe y tiene que llegar hacer la organización.

La misión debe ser traducida en objetivos y metas que serán los medios para lograrla.

El sistema medular de cualquier negocio (dirección) determina las metas, la dirección y los métodos que habrá de seguir la empresa para cumplir con su misión.

### POLÍTICAS

Las políticas pueden definirse como criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo para la toma de decisiones, por lo que son planes flexibles.

Las políticas son especialmente importantes en la planeación estratégica por que cubren con la expectativa de los empleados y directores; consisten en la coordinación de los departamentos de la organización.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, estas reglas forman parte de las decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, ilustrando como serán logrados los objetivos dentro de los límites establecidos por las políticas.

Las políticas son importantes porque brindan estabilidad y confianza a la planeación, al tiempo que dan un curso firme en el alcance de los objetivos, aclaran dudas y establecen una delegación de autoridad bien definida, interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes como guía de acción para el personal que realiza las operaciones, además de otras ventajas.

Hay que tener en mente que una política clara tiene las ventajas ya citadas, mientras que una política mal elaborada puede acarrear resultados diametralmente opuestos, por lo que un cuidadoso examen de los pros y contras de su establecimiento puede ayudar a descubrir que políticas hay que implantar o cuales suprimir o modificar.

## PROGRAMAS

Son aquellos planes en los que se fijan objetivos, secuencia de operaciones y principalmente el tiempo requerido para analizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales o particulares, según se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular, haciendo la observación de que estos términos son relativos.

Los programas también pueden ser a corto y a largo plazo, sin que se confunda esta clasificación con la anterior, es decir, un programa a corto plazo no necesariamente es un programa particular, ni uno a largo plazo es forzosamente un programa general.

## PRESUPUESTOS

Definitivamente, los presupuestos son uno de los principales medios de prever y controlar constantemente las actividades dentro de la empresa, por lo tanto, es la mejor estimación hacia el futuro.

El presupuesto es también una herramienta valiosa durante el año, si se han preparado en forma adecuada, la documentación y los análisis de apoyo señalan tácticas alternativas para contrarrestar tendencias desfavorables de ventas, costo, utilidades e inversiones.

Un presupuesto basado en supuestos erróneos o poco probables conduce a conclusiones incorrectas.

Los supuestos más importantes en los presupuestos son:

1. Cambios de precio unitario de ventas por línea de productos.
2. Aumentos o disminuciones de costos esperados para los materiales, componentes, servicios, suministros y servicios de mantenimiento.
3. Modificaciones esperadas de salarios, sueldos y prestaciones relacionados incluyendo seguridad social.
4. Cualquier otro gasto o costo.

## PROCEDIMIENTOS

Son una serie de labores encadenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, de acuerdo con la definición que brinda Terry se puede decir que los procedimientos se apoyan en las políticas.

Los procedimientos son muy importantes para la planeación, ya que indica como y cuando realizar actividades, donde se ahorra tiempo y esfuerzo a los dirigentes al no tener que repetir muchas veces que se deba hacer y cuando.

Para conseguir toda su utilidad deben ser prácticos, conocidos y debidamente aplicados y esto solo se logra a través de un estudio e investigación.

Además es recomendable formar manuales de operación para cada departamento, con el fin de facilitar la comprensión y aplicación de los procedimientos.

## MÉTODOS

Son aquellos planes que complementan a los procedimientos.

Pueden definirse como la determinación de la manera de efectuar una labor específica, tomando debidamente en cuenta el objetivo, facilidades disponibles y gasto total del dinero, esfuerzo y tiempo

"¿Cómo se hace?" es la pregunta a la que corresponde el método. El objetivo principal del método es tratar de minimizar todas las actividades de una empresa.

## REGLAS

Las reglas son eficaces en las labores administrativas, son planes desde el punto de vista de que son líneas de acción requeridas, las cuales son seleccionadas entre diversas alternativas, al igual que los otros planes. Se deben cumplir y respetar ya que representan medidas de Control Interno.

La aplicación del proceso no asegura la obtención de resultados exitosos, pero no deja de ser una herramienta útil para cualquier tomador de decisiones sin perder de vista que se necesita una acertada utilización de recursos y aprovechamiento de las fortalezas y ventajas que se tienen en forma gradual. Por lo tanto, es dinámico y continuo.

Un cambio en cualquiera de sus componentes dentro de una organización, necesitará modificar sus objetivos y estrategias a largo plazo donde se requiere de una constante evaluación y una decisión para su seguimiento.

#### 4.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

La planeación financiera es la determinación de lo que una empresa desea obtener en términos monetarios y que es, lo que hará para lograrlo, considerándolo de manera cuantitativa, así como que hará para lograrlo, tomando en cuenta los recursos con los que dispone y, el medio ambiente que lo rodea.

" La planeación financiera incluye el análisis de los flujos financieros de la empresa en general; proyecta las consecuencias de las diversas inversiones, financiamientos, decisiones de dividendo y pondera los efectos de varias alternativas.

La idea es determinar donde ha estado la empresa, donde se encuentra ahora y a donde va, no sólo en el curso de los acontecimientos más probables, sino las desviaciones de los resultados más posibles" <sup>7</sup>

La planificación financiera es necesaria porque las decisiones de financiamiento y de inversión se influyen mutuamente y no deben adoptarse de forma independiente, por lo tanto, ayudan a establecer objetivos concretos que propicien a medir los resultados a través de estándares.

Todo proceso diseñado para alcanzar los objetivos financieros, deben reaccionar al peligro con rapidez y eficacia que proyecten las soluciones estratégicas a los problemas presentados tomando decisiones sobre los riesgos a enfrentar y cuales son innecesarios, de ahí que se tenga que analizar las influencias entre inversión y financiamiento abierto; la proyección de las consecuencias; decisión de alternativas a elegir y la comparación del comportamiento establecido en el plan financiero.

El resultado final y tangible de la planeación financiera es el plan financiero.

---

<sup>7</sup> VAN HORNE, Administración financiera México 1993 p 815

Un plan financiero puede ser el documento financiero primordial, donde los elementos básicos de los planes serán similares para toda empresa sin importar su tamaño.

El plan presentará balances, cuentas de resultados y otros estados proforma, descubriendo fuentes y empleos de tesorería, donde se mostrará el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta un futuro deseado.

La planeación financiera se basa en principios generales, más no en una receta o fórmula única, cada organización es diferente reflejadas en sus variables internas y externas, por consiguiente el plan financiero debe ser diseñado de acuerdo a las circunstancias propias de cada organización, con los fundamentos de la planeación estratégicos financieros: La planeación del efectivo y de las utilidades.

En conclusión, podemos estudiar la Planeación Financiera en tres pasos fundamentales:

Planeación Financiera se cuestiona "hacia adonde vamos", estudiando los métodos para el conocimientos y evaluación del futuro de la empresa.

Análisis Financiero: se cuestiona "evaluar el pasado", con el conocimiento de los hechos realizados en la organización a través de métodos y procedimientos cuantificables para conocer el pasado.

Control Financiero: "comparar las cifras reales contra los presupuestos", evaluar sistemáticamente la planeación y el análisis financiero con el propósito de corregir desviaciones en los objetivos originalmente planteados mediante la acertada toma de decisiones.

Lo anterior se debe estudiar en los objetivos financieros para fijar hacia adonde se quiere ir, la política financiera se debe desarrollar en la empresa para concluir con los planes financieros que serán las actividades a coordinar para la consecución de los objetivos propuestos.

## A.- HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA

### a) Flujo de efectivo

La importancia de la planeación de efectivo radica en la necesidad de determinar los excedentes o faltantes de dinero que pueden visualizar a la empresa en el presente y futuro.

El mecanismo para obtener el flujo de efectivo es sumar todas la entradas de efectivo que tenga la empresa, ya sea por ventas otros ingresos o productos menos las salidas de efectivo (compras, pago de cuentas por pagar, sueldos y salarios, impuestos, arrendamientos, etc) por lo que

obtenemos el flujo neto de efectivo más el efectivo inicial menos el saldo mínimo de efectivo obtendremos el financiamiento requerido o bien el saldo de efectivo excedente.

#### b) rotación de cuentas por cobrar

Representan el crédito de una empresa otorga a sus clientes en cuenta abierta, con el propósito de conversación y atraer nuevos clientes en general las empresas consideran importante dar crédito.

Se debe considerar las políticas en este rubro, como el otorgamiento hasta cierto monto y las condiciones de crédito. Los estándares de crédito provocan aumento en las ventas repercutiendo en el costo de oportunidad y en cuentas incobrables; aumentando los costos de administración.

Una herramienta clave para administrar las cuentas por cobrar es el punto de equilibrio que nos ayudará determinar cualquier cambio en este rubro.

#### c) rotación de inventarios

Administrar eficientemente el ciclo de inventarios - producción (rotación de efectivo) . Determinar los niveles óptimos de existencia en el ejercicio y lograr a través de un análisis en donde los costos y gastos implícitos sean menores de acuerdo al volumen de existencias que se manejen durante el año es el objetivo principal, sin perder en cuenta el gasto de mantenimiento, costo de oportunidad, costo de pedido.

#### d) Estados Financieros Proforma

Son estados que contiene, en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cual sería la situación financiera a los resultados de las operaciones si esto aconteciera, clasificándose en :

proformas.- contienen operaciones reales y muestran hechos posteriores que su posibilidad de ocurrir es suficientemente clara .

proyectados.- pretenden mostrar los resultados y la situación financiera basada en proyecciones o fenómenos que se supone se realicen.

Van Home indica que al administrador financiero le permitirá conocer la probable condición financiera y el desempeño futuro de la empresa, por lo que ofrece una herramienta más para la planeación y el control financiero.



Es importante evaluar el resultado de las estrategias y tácticas que se pretenden llevar a cabo, ya que podemos combinar diferentes variables, como pronósticos de venta, obtención de financiamiento, cambios de la demanda, problemas de suministro de materiales, etc.

Es factible realizar diversos escenarios en los cuales la empresa podría situarse y así prever y preparar planes de contingencia.

## B.- ALCANCES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

La manera en que deba desarrollar la Planeación Financiera, tiene relación directa con las necesidades específicas de cada empresa. Una buena planeación financiera evita desperdicios de recursos reflejados en el desarrollo de la empresa.

Es decir, la planeación financiera es una herramienta muy útil en el campo de las finanzas, pero hay que saber manejarla.

Cada empresa representa para el financiero un ente distinto, con necesidades particulares, con metas específicas que alcanzan un objetivo determinado.

Los objetivos fijados por la planeación son a futuro. Primeramente se deben determinar los objetivos generales ya que la necesidad implícita en ellos, señala a los objetivos secundarios y así sucesivamente, en escala descendente.

Es muy importante mencionar que los objetivos deberán enfocarse a situaciones reales, habrá que fijar metas que puedan alcanzarse, pues de lo contrario los procedimientos, programas, etc. llevarán a resultados falsos y en este caso la planeación resultará un esfuerzo inútil.

Sin importar la naturaleza de los objetivos, siempre deberán ser comprensibles con el propósito que las personas involucradas en la operación tengan un panorama claro y definido de lo que se persigue con las actividades que realizan.

Se deben cumplir las diferentes expectativas de cada área de la entidad, que a su vez fijarán sus propios objetivos para llegar al general, y así poder lograr que cada sección tenga responsabilidades determinadas para conseguir el objetivo de la empresa.

En conclusión, la planeación financiera no es menos importante que la planeación estratégica, ambas tienen conceptos afines que permiten llegar a un objetivo común. La importancia de conocer desde concepciones de planeación y culminar con finanzas es para ratificar la importancia de estos procedimientos para cualquier empresa sin importar su magnitud, donde solo la consolidación y desarrollo empresarial serán la meta a seguir de toda empresa con ambiciones y formación empresarial de sus dirigentes.

Por lo tanto, el conocer como se forma, sus elementos y componentes de una "Planeación Estratégica Financiera" son las bases de esta tesis y herramienta de empresas que buscan sobrevivir.

### C.- DECISIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

#### a) Integración

Existen dos tipos de integración : vertical y horizontal.

Dentro de la vertical se distinguen dos tipo, hacia adelante y hacia atrás.

La integración hacia atrás se relaciona con el incremento de la propiedad hacia el suministro (materia prima, equipo y mano de obra). En contraparte la integración hacia adelante se relaciona con el incremento de la propiedad hacia el mercado, tomando la decisión dentro de los objetivos de mercadotecnia y operaciones de la empresa, buscando siempre la ventaja competitiva y el aumento de la productividad.

Por otra parte, la integración horizontal se define como el aumento en el número de plantas productivas o puntos de venta de la empresa, buscando el ahorro en costos logísticos o bien reducir distancias entre las fuentes de abastecimiento y su transformación (tiempo de entrega).

Se lleva a cabo para contar con un control sobre los suministros, puntos de venta - producción, canales de distribución, entre otros.

#### b) fusión

Con bases legales en la Ley General de Sociedades Mercantiles, la fusión se divide por absorción y por integración, conceptualizándose como la unión de dos o más empresas.

La fusión por absorción es aquella en la que una o más sociedades se incorporan a la que subsiste, al incorporarse todo su patrimonio se extingue y es una sola, o sea, cuando se unen jurídicamente dos o más sociedades mercantiles, desapareciendo todas menos una, la cual absorbe a las demás .

La fusión por integración o pura, implica la creación de una nueva sociedad y la desaparición de todas, constituyéndose a partir de los patrimonios.

La ley marca ciertos requisitos a cumplirse como lo son : que se acuerde en la Asamblea Extraordinaria de accionistas la fusión y el acuerdo de la fusión se deberá inscribir en el Registro Público de Comercio y deberá ser publicado en el Diario Oficial.

La fusión entrará en vigor tres meses después de la inscripción, siempre y cuando ningún acreedor se oponga a este acto.

Las fusiones por integración se pueden realizar en forma vertical u horizontal, con la particularidad que se considere que es mejor la centralización de derechos y obligaciones o la repartición entre varias sociedades.

#### e) consolidación

Se referirá al control total o parcial de una empresa o más a las que se le denominaran asociadas, afiliadas o subsidiarias, por otra parte se encontrará la tenedora, controladora o principal.

A continuación se detallarán los términos de cada uno :

- Compañía tenedora, es la compañía propietaria del 25% o más de las acciones ordinarias de otra empresa.
- Compañía controladora, es aquella compañía propietaria de más del 50% de las acciones con derecho a voto de otra empresa.
- Compañía subsidiaria, es aquella que más del 50% de sus acciones ordinarias son propiedad de otra empresa (controladora).
- Compañía asociada, es aquella que entre el 25% y el 50% de sus acciones ordinarias son propiedad de otra empresa (tenedora)
- Compañía afiliada, es aquella empresa de la cual más del 25% de las acciones ordinarias de cada una de ellas son propiedad de otra empresa (tenedora)

Con la consolidación se busca seguridad en la obtención de materia prima, reducción de costos, incursión en nuevos mercados, mayor control sobre los puntos de venta, etc. Aquí las empresas no pierden sus características jurídicas como entidades en marcha.

Las entidades controladoras y la entidades asociadas, afiliadas o subsidiarias deben considerar el Boletín B-8 del IMCP el cual indica que los Estados Financieros deben agruparse en uno solo.

#### d) escisión

En el artículo 228 de la Ley General de Sociedades Mercantiles define a la escisión como :

“cuando una sociedad denominada escidente decide extinguirse y divide la totalidad o parte de su activo, pasivo y capital social en dos o más partes que son aportadas en bloques a otras sociedades de nueva creación denominadas escindidas ; o cuando el escidente, sin extinguirse, aporta en bloque parte de su activo, pasivo y capital a otras sociedades de nueva creación.

Con la escisión lo que se pretende es incrementar la eficiencia de los recursos con que cuenta una empresa, llegando a realizar operaciones ajenas a su actividad central, de esta forma se decide reorganizar la empresa, dividiéndola en varias partes o compañías, tomando en cuenta ubicación geográfica de las operaciones, bienes y/o servicios, áreas funcionales, clientes, etc.

Existe una clasificación para la escisión :

- Escisión pura, la sociedad se divide desapareciendo la empresa escidente y naciendo nuevas empresa.
- Escisión perfecta, la totalidad de los socios de la sociedad escidente participan en la misma proporción en el capital de las sociedades que nacen.
- Escisión imperfecta, en las sociedades escindidas (nuevas) participan los accionistas en una proporción diferente a la tenían.
- Escisión parcial, la sociedad escidente divide una parte de sus activos y capital o, una parte de sus activos, pasivos y capital para formar una nueva sociedad escindida subsistiendo la sociedad escidente con el capital que no fue transferido a la empresa de nueva creación.

Para la constitución de las nuevas sociedades, bastará la protocolización de sus estatutos y su inscripción en el Registro Público de Comercio.

#### e) asociación en participación

De conformidad con los artículos 252 al 254 y 256 de la Ley General de Sociedades Mercantiles se define como " es un contrato por el cual una persona (asociante) concede a otras (asociados) que le aportan bienes y servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio. El contrato de asociación en participación debe constar por escrito y no esta sujeto a registro. La asociación en participación no

tiene personalidad jurídica, ni razón o denominación. El Asociante obra en nombre propio y no habrá relación jurídica entre los terceros y asociados.

Las asociaciones en participación funcionan, se disuelven y liquidan, a falta de estipulaciones especiales, por las reglas para las sociedades en nombre colectivo... la sociedad se disolverá salvo pacto contrario, por la muerte, incapacidad, exclusión o retiro de alguno de los socios o porque el contrato social se rescinda respecto a uno de ellos. En caso de muerte de un socio, la sociedad solamente podrá continuar con los herederos cuando estos manifiesten su consentimiento.

Al contrario de una sociedad mercantil la asociación en participación no requiere de inversiones muy significativas y puede considerarse como una sociedad momentánea, es decir, crearse para un solo propósito que cumplido, daría por terminada la relación contractual.

#### f) joint venture

La llamada joint venture es una de las tantas alternativas que existen para hacer negocios a través de alianzas estratégicas y que es aplicable tanto a entidades nacionales como internacionales.

La joint venture, de hecho no es de reciente concepción. Su origen se remonta a épocas ancestrales en que dos seres humanos, en estricto acuerdo de voluntades, identificaron un objetivo común y resolvieron compartir los riesgos que implicaba alcanzarlo, de tal suerte que unieron sus esfuerzos en dicha empresa, con miras de compartir los beneficios pudieran existir. En este momento se integran con todos sus elementos una alianza estratégica. Es evidente que, a través del tiempo, esta figura ha evolucionado en cuanto su forma, pero su esencia es la misma.

Joint venture tiene características propias, pero erróneamente se le pretende definir como una especie de contrato de coinversión, de contrato de promesa o de consorcio comercial, no obstante es patente el reconocimiento a la individualidad que tiene como figura jurídica autónoma e independiente, casi por unanimidad de estudiosos de derecho mercantil.

Las características fundamentales de los contratos de alianza estratégica realizadas en México y que son públicamente conocidos por ser celebrados con empresas transnacionales con gran presencia en el mercado especializado sean o no financieros:

Es claro que debe existir una concurrencia de voluntades de dos entidades autónomas, sin embargo en una J.V. pueden participar tres o más empresas (P. Moral o P. Física con actividad empresarial)

Este acuerdo de voluntades, jurídicamente es un convenio que produce o transfiere derechos y obligaciones entre las partes que lo celebran manteniendo su individualismo.

Hay ocasiones en que las empresas no se consideran lo suficientemente capaces de sobresalir dentro de su ramo, o que se han especializado en la fabricación de algún insumo o la prestación de un servicio y no han pensado en la posibilidad de ser empresas complementarias de otras, o tal vez consideraron la idea de fusionarse o de adquirir otra empresa, las causas más comunes en que surgen estas alianzas son :

- por la necesidad de traer productos al mercado más rápidamente
- para compartir erogaciones fuertes
- para eliminar problemas de administración
- para suplir la falta de recursos técnicos
- como la alternativa ante la realización de adquisiciones y fusiones o como antecedente.

La influencia en la toma de decisiones debe estar en función de la contribución que hace cada una de las partes de joint venture, de esta forma la facultad para designar al administrador de la sociedad, la conformación del consejo de administración son el resultado del interés de las partes.

#### g) diversificación

Es la inversión en diversas alternativas y procurar así la dispersión y minimización de los riesgos implícitos de toda inversión. Los tipos básicos de diversificación son : por producto, por mercado y de capital.

Dentro de la diversificación por producto encontramos sus variantes horizontal, vertical y conglomerada.

La decisión de diversificar los productos fabricados por la empresa debe ser parte de la estrategia que sigue la compañía en función del ciclo de vida de los productos .

En la horizontal se lleva a cabo a raíz de la detección de consumidores no satisfechos por el producto actual, con el fin de satisfacer a dichos consumidores la compañía puede ampliar uno o más de sus productos. Mientras que la diversificación vertical se lleva a cabo durante la etapa de crecimiento del producto y no en las etapas de introducción o declinación. Por último tenemos a la conglomerada, este tipo debe de contar con un alto nivel de efectivo y un producto con demanda estancada, lo cual sucede en la declinación del producto.

En la diversificación por mercado se entiende a la empresa que desea expandir su área geográfica , penetrando a una competencia o bien a un nuevo mercado en productos obsoletos.

En la diversificación de capital es cuando se invierte en una sociedad mercantil con el propósito de incrementar la dispersión de capital invertido y disminuir el impacto del riesgo.

#### h) disolución y liquidación

se considera a la disolución como la conclusión de una sociedad mercantil por alguna de las siguientes causas : por expiración del término fijado en el contrato social, por la imposibilidad de seguir realizando el objeto principal por lo que fue creado, por acuerdo de los socios tomando de conformidad con el contrato social, porque el número de accionistas sea inferior al que establece la ley y por la pérdida de dos tercios partes de capital social. (en la Soc. Nombre Colectivo por la muerte de uno de sus socios)

Una vez comprobada la disolución se registrará en el Registro Público de Comercio.

Es un acto difícil para la administración de la empresa, pero debe contemplarse en una planeación ya sea por alguna situación que contrajo este acto, tal como un error financiero, mala planeación del mercado, registro de pérdidas en la operación de la empresa, entre otras.

Una vez disuelta la sociedad se procede a su liquidación, que consiste en concluir los negocios u operaciones pendientes a cargo de la sociedad, para cobrar, pagar lo que deba, para vender el activo y transformarlo en dinero y dividir entre los socios el patrimonio que resulte.

Las sociedades mercantiles después de su disolución conservan su personalidad jurídica para cualquier asunto de la liquidación.

#### i) quiebra y suspensión de pagos

Su marco jurídico es la Ley de Quiebra y Suspensión de pagos, aplicable a personas físicas o morales.

A través del procedimiento de quiebra pretende la distribución del patrimonio del quebrado entre sus acreedores. En virtud del estado de quiebra el deudor común es privado de la disposición y administración de su patrimonio. Es necesario una declaración jurídica que establezca la quiebra, solo se hace posible exigir el cumplimiento del deber que tiene el deudor de responder con su patrimonio frente a sus acreedores.

Es la organización de medios legales de liquidación del patrimonio, los principios que debe cubrir son el interés público y el principio de la conservación de la empresa.

Puede ser declarado en quiebra el comerciante que cese el pago de sus obligaciones.

Los caso de cese de pagos son :

incumplimiento general del pago de obligaciones liquidadas o vencidas, inexistencia o insuficiencia de bienes para el cumplimiento de obligaciones, ocultación o ausencia del comerciante

y cierre de locales, cesión de bienes a favor de sus acreedores, solicitar la declaración de quiebra o solicitud de cesión de pagos.

Los órganos facultados para declarar una quiebra debe ser un juez, el propio comerciante deudor, uno o varios acreedores y/o el ministerio.

Una vez declarada se llamará a una Audiencia dentro de los cinco días para reunir pruebas, posteriormente seguirá la sentencia.

Existen diversas clases de quiebra, a continuación se describen.

Quiebra fortuita: el comerciante reduce su capital al extremo de tener que pagar sus obligaciones.

Quiebra culpable: se celebran actos contrarios que hayan facilitado a la cesión de pagos como son los gastos domésticos o personales excesivos, perder efectivo a través de apuestas, pérdidas que hayan resultado de la compra o venta de un bien o inmueble para dilatar la quiebra, no haya realizado su contabilidad de acuerdo a las leyes, no hubiere manifestado en tres días la suspensión de pagos.

Quiebra fraudulenta: son aquellos actos que su mismo nombre indican un perjuicio extra.

Las operaciones a seguir en una quiebra serán el aseguramiento y comprobación del activo, administración de la quiebra que es atribuida por la Ley de quiebras y suspensión de pago, solicitando el síndico la aprobación del juez para la venta inmediata y la realización del activo que será a juicio del juez se realice total o parcial la venta.

La extinción de la quiebra será por la extinción por pago, venta del activo, extinción por falta de activo; esto se realizará al comprobarse y se dictará una sentencia.

En cuanto a la suspensión de pago constituye un sistema para la prevención de la quiebra mediante la cual pretenden evitarse los perjuicios que originan la quiebra, serán convocados su acreedores por la celebración del convenio con los siguientes requisitos: calidad de comerciante, cesación de pagos y proposición del convenio preventivo.

La declaración será judicial y no podrán suspender pagos aquellas personas con delitos contra la propiedad, incumplimiento de obligaciones, personas inhabilitadas, falta de documentos y la presentación de la demanda después de tres días.

La proposición del convenio preventivo podrá tener como finalidad quita, espera o ambos. Los efectos de una suspensión de pagos es la conservación de los bienes por la administración, continuará sus operaciones bajo un síndico, regirá plazos de acuerdo al convenio y suspensión de juicios en contra del deudor.



..." No hay que olvidar que el crédito es deuda y subsidiarlo equivale a proporcionar un incentivo para que la gente se endeude más."

Finanzas Populares. ONG's

## CAPITULO IV

### ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

Al estudiar el entorno Macroeconómico que envuelve a toda empresa se delimita con factores económicos que servirán de parámetro para proyectar el crecimiento del ente, en este caso de las farmacias.

Hablar de crecimiento económico es hablar de efectos positivos sobre las variables macroeconómicas o bien, de un escenario prácticamente estable con respecto a los índices económicos más importantes (inflación, salarios, ingresos, etc); pero hablar de desarrollo va más allá, es decir, el desarrollo no solo incluye a las variables o los índices, sino que el desarrollo considera a la persona en cuanto a su forma y calidad de vida, es decir, toma en cuenta a la persona íntegramente. Es por esto que se considera una ayuda el financiamiento a cualquier microempresa.

Sin embargo, se deben contemplar de igual manera las oportunidades que tenemos en nuestro alrededor, y no basta con descubrirlas, sino saber como se deben aplicar, y cual es la que conviene a los intereses.

De ahí, que señalaremos las amenazas y oportunidades que están inmersas las farmacias.

#### 1.- INFLACION

Lo que se vivió dentro de las empresas en la última crisis, abiertamente declarada en diciembre de 1994, es muy diferente a las anteriores. La razón de esta afirmación se fundamenta en que la actualidad nos enfrentamos a un mercado con inflación, pero recesiva condición que no se había presentado en las otras crisis.

Un mercado con inflación y recesión significa para el área comercial de una empresa, vender a precios más altos ( por el incremento en costos) a los consumidores, con menor poder adquisitivo. Esta situación realmente presenta un gran reto para cualquier empresa

En una crisis como la que se vivió, las empresas adoptaron diferentes estrategias ente las que se encuentran el "enconchamiento" , que consiste en no hacer nada, esperando a que los tiempos mejoren y con ello a que la empresa empiece a crecer.

Esta estrategia no es recomendable porque atenta contra el principio del emprendedor, hay que recordar que para todas las empresas existen elementos controlables e incontrolables que forman su medio ambiente. Sobre los elementos incontrolables no se puede hacer nada ya que generalmente son elementos macroeconómicos, políticos y sociales que con la participación del gobierno se corrigen al cabo del tiempo.

Con los elementos controlables hay que trabajar fuertemente para compensar de manera positiva y rápida la influencia negativa de los elementos incontrolables. Generalmente ganado participación de mercado.

Los principios básicos para lograr la sobrevivencia se basan en áreas de oportunidad que no da la economía nacional. La situación financiera que caracteriza a la economía mexicana se refleja en la actividad productiva, administrativa y comercial de todas las empresas, las farmacias se vieron afectados al igual que muchas empresas de la carencia de dinero, paralizando el intercambio comercial al igual que la contracción de poder adquisitivo de la población por lo cual, el análisis de un medio externo es fundamental para la toma de decisiones.

Al analizar el motivo de estos efectos, encontramos los eventos Macroeconómicos que solemos ver con lejanía, pero que repercuten en las Empresas con magnitudes tan drásticas como la quiebra.

Las Farmacias han resentido la disminución de ventas desde años pasados , situación que debe ser abatida a través de una capacitación capaz para formular estrategias que permitan aliviar fracasos organizacionales y elevar la competitividad.

## INDICE GENERAL

	1/12/84	Anual	1/1/85	1/2/85	1/3/85	1/4/85	1/5/85	1/6/85	1/6/85	1/7/85	ago-85	1/9/85	1/10/85	1/11/85
Ventas Farmac	117.8	100.2	119	105.2	107.7	92.9	94.6	91.7	94.5	94	92.3	97.7	97	
Varación porcent											-2.2	-2.7	-3	
Varación acum											1.3	0.8	0	
Compras Farmac	113.6	90.9	101.1	99.1	105.6	73.8	84.3	85.2	81.8	83.5	87.2	91	98	
Varación porcent											-7.5	-10.6	-9	
Varación acum											-8.5	-8.7	-8	
Comparativo V-C	4.2	9.3	17.9	6.1	2.1	19.1	10.3	6.5	12.7	10.5	5.1	6.7	-0	

Fuente: INEGI 1986

En la tabla, se muestran considerables altibajos en la adquisición y venta de mercancías, el motivo es la falta de planeación de venta y al nulo pronóstico. Todo ello acarrea pérdidas financieras, pues al comprar de más se está inmerso a la caducidad más próxima de medicamentos, y en caso contrario, la falta de medicamentos se proyecta en una imagen negativa donde la falta de credibilidad disminuirá la clientela.

Otro factor de tipo Macro, es el consumo de productos farmacéuticos por persona, lo que nos da pauta para analizar el ambiente.

El consumo per capita de México, ha descendido un 30%, parámetros que alertan a este sector, pero este factor nos demuestra que los problemas de las farmacias va más allá de la organización que cuentan (Tema central de la Capacitación) es el ambiente externo, la Macroeconomía lo que ha llevado a estas al borde del fracaso.

No solo este Sector se encuentra en las mismas condiciones, es todo el aparato productivo que está inerte a los ajustes gubernamentales.

Mientras el poder adquisitivo de las personas sea cada vez más restringido, la alternativa es buscar servicios de bajo costo (IMSS, ISSTEE, SSA).

PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

## Consumo per capita

País	1993	1994	1995	Inc. %
	US \$	US \$	US \$	1994 / 1995
E.U.A	290	310	334	7.70%
Canadá	157	145	148	2.10%
Argentina	99	114	111	-2.60%
Brasil	28	34	46	35.30%
Colombia	27	35	37	5.70%
Chile	28	31	34	9.70%
Venezuela	29	25	30	20.00%
México	44	40	28	-30.00%

Fuente: Grupo Financiero Banamex - Accival

Analizando la gráfica encontramos el decremento en el consumo de medicamentos, ningún país señalado alcanzó tales cifras alarmantes. A pesar de pertenecer a un Tratado de Libre Comercio, no hay punto de comparación en el consumo per capita de medicamentos, la crisis financiera en paralelo a un poder adquisitivo bajo, son el resultado de una contracción de medicamentos

## 2.- COMPETENCIA

A la competencia se le ve desde puntos de vista muy diferentes, sin embargo la concepción de competencia en las Micro y Pequeñas empresas se le ve desde un punto de vista aniquilador, debido a que la competencia en la mayoría de la veces llega con campañas publicitarias agresivas donde el consumidor detecta el beneficio económico o de servicio que brinda un competidor con Planeación.

En las empresas mexicanas se observa la competencia desleal, donde las condiciones competitivas no son las mismas a pesar de tener el mismo giro o actividad, un ejemplo claro es la apertura del Tratado de Libre Comercio, donde el ser competitivo no se adquiere a través de un documento gubernamental sino de una cultura empresarial sólida y respaldada.

Dentro del sector farmacéutico podemos detectar a una competencia aplastante, donde las farmacias "tradicionalistas" se deben enfrentar con productos rebajados hasta un 50 % de su precio máximo al público; donde existen promociones y campañas publicitarias agresivas, donde muestran alrededor de 50 productos higiénicos o medicinales con descuentos que solo se pueden cubrir financieramente con la compra en volumen y un respaldo de infraestructura.

Una oportunidad del medio externo que tienen las farmacias es el trato personalizado, donde la identificación de empleado o dueño de farmacia es como el médico auxiliar de cabecera, a quien le podremos consultar sin causar honorarios más que la compra de los productos, o en ocasiones ni eso.

### 3.- FIJACIÓN DE PRECIOS

Se basará el aspecto legal en el Acuerdo que establece el Programa Integral de Desarrollo de la Industria Farmacéutica 1984 - 1988, donde nos marcará la pauta de la fijación de precios, punto que se tiene que analizar como regulador del medio ambiente externo para la Planeación de los Comercios de Farmacias.

Si bien es importante saber como es el procedimiento de la fijación de precios máximos de los medicamentos también será el impacto de la Economía hacia las Farmacias y aun más la ayuda que brinda un Tratado de Libre Comercio para este sector.

La industria farmacéutica cubre más del 98% del consumo interno de medicamentos. Al igual que en muchos países, la mayor parte de la producción es realizada por un número reducido de empresas, ya que las cincuenta mayores representan el 71% de la venta del mercado total. En contraste, existen ciento cuarenta y cuatro empresas cuya participación conjunta en el mercado es similar a las de más importancia.

Asimismo, existen en el país 24,217 registros vigentes de medicamentos, aunque sólo se comercializan aproximadamente 5,000 mil productos .

En el campo de comercio exterior, las importaciones totales de este sector son de orden de 300 millones de dólares americanos, contra una exportación de 100 millones, lo que coloca a la industria en una posición de marcada dependencia.

El mercado de medicamentos en México tiene dos grandes sectores: el mercado del sector público que representa el 19% de la venta total en valor y el 36% en unidades a 1982, y el mercado del sector privado. La comercialización de medicamentos se caracteriza por la diferenciación de productos con base en marcas comerciales. El actual sistema de fijación de precios, basado en la situación particular de cada empresa, permite la existencia de precios diferentes para productos equivalentes en cuanto a fórmula y presentación.

Uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988 es el de racionalizar el mercado de medicamentos a fin de que existan solo los requeridos para satisfacer las necesidades de la población, evitando los productos innecesarios. Asimismo su meta en cuanto a medicamentos, es satisfacer permanentemente con fabricación nacional, un mínimo del 98% del consumo total del país.

Considerando que el Cuadro Básico de Medicamentos incluye los productos requeridos para satisfacer adecuadamente las necesidades esenciales de la población, las estrategias de producción y comercialización de medicamentos para el mercado privado estarán orientadas a garantizar que estos medicamentos estén a disposición del público en general, en cantidad, calidad y precios adecuados.

Por lo que respecta a los precios de los medicamentos, la identificación de nombres genéricos y marcas comerciales permitirá sentar las bases para una política más racional y equitativa de tal manera que existan precios iguales para productos equivalentes, independientemente de la marca y empresa fabricante

En el Diario Oficial de la Federación del 09 de junio de 1983, los medicamentos esenciales tendrán precios de venta al público que incluyan descuentos en los márgenes de utilidad normales de los productores, los mayoristas y los detallistas a fin de que los mismos lleguen al consumidor a precios preferentes.

La política de regulación correspondiente a los precios de medicamentos nos indica lo siguiente:

Se llevará a cabo una revisión integral de la política de control de precios de medicamentos, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

La fijación de precios de los medicamentos tanto para venta al mercado privado como para la venta del sector público, se llevará a cabo mediante estudios de costo-precio, de conformidad con las Reglas de Operación que para tal efecto se fijen.

En forma gradual, la fijación de precios de los medicamentos que se destinen al mercado privado y cuya fórmula y presentación corresponda a alguna clave del Cuadro Básico, se llevará a cabo dando uniformidad en los niveles de precios de estos medicamentos, tomando como base los costos de producción, distribución y comercialización.

Para el grupo de medicamentos esenciales del Cuadro Básico determinado por la Comisión Interinstitucional del Cuadro Básico de insumos del sector salud, organismo del Consejo de Salubridad General, los precios máximos de venta al público incluirán descuentos en los márgenes de utilidad de los productores, los mayoristas y los detallistas, a fin de que estos medicamentos lleguen al consumidor a precios preferentes.

El decreto para el fomento y la regulación de la industria farmacéutica, en su artículo 10º marca:

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial fijará los precios de los medicamentos, tanto para venta al mercado privado como para venta al mercado del sector público, mediante estudios de costo - precio, de conformidad con las reglas de operación que para tal efecto se fijen, procurando que en el caso de los medicamentos que se destinen al mercado privado y cuya fórmula y presentación corresponda a alguna clave del Cuadro Básico, se de uniformidad en los niveles de precios de estos medicamentos.

La importancia de mencionar estos lineamientos trasciende en la problemática de las farmacias, una de ellas es la regulación de precios al público, enfrentándose a cadenas farmacéutica con descuentos del 30%, cifras que no pueden soportar financieramente.

Sin embargo, existe un acuerdo que establece las reglas de operación para la fijación o modificación de precios de los medicamentos y sus materias primas, la cual persigue precios justos basados en procedimientos correspondientes para el análisis de dicha solicitud que deberán revisarse

periódicamente a fin de adecuarlos y ajustarlos a las condiciones dinámicas de la economía del país, marcado así en sus disposiciones generales de dicho acuerdo: <sup>8</sup>

Regla quinta.- Para los efectos de este Acuerdo los medicamentos se clasificarán en tres grupos:

I.- Medicamentos del cuadro básico, dentro de los cuales se comprenden a aquellos cuya fórmula y presentación corresponda a alguna clave del cuadro básico, los cuales podrán destinarse al sector salud y al mercado privado.

II.- Medicamentos esenciales, dentro de los cuales quedan comprendidos únicamente los medicamentos del cuadro básico que, por su importancia en la atención de los problemas de la salud del país, sean seleccionados por el Consejo de Salubridad General.

III.- Medicamentos comunes, o sea aquellos no comprendidos en los grupos anteriores.

Regla sexta.- Para la fijación de precios de los medicamentos indicados en los grupos I y II de la regla anterior, la Dirección General de Precios tomará en cuenta los siguientes criterios:

I.- Los estudios de costo - precio para la determinación de los precios máximos de venta al mercado privado, comprenderán los siguientes factores:

a) Costo primo, que se integra con el costo de materias primas, materiales y mano de obra directa.

b) Costo de fabricación, que comprende el costo primo y los gastos indirectos de fabricación.

c) Costo total, que comprende el costo de fabricación y los gastos de operación (gastos de venta, de administración, financieros, etc.)

d) Precio de venta del laboratorio, que se determinan con el costo total más la utilidad del fabricante.

e) Precio máximo al público, el cual se obtiene agregando el precio de venta del laboratorio los márgenes de comercialización del distribuidor y del detallista.

Para la determinación de los precios máximos de venta de los medicamentos que se destinen al mercado del sector salud, sólo se consideran los factores relativos a : costos de fabricación, gastos de operación, sin incluir en estos aquellos en que no se justifique su aplicación en las operaciones de este mercado y la utilidad del fabricante.

<sup>8</sup> Diario oficial, 10 de mayo de 1984, entra en vigor el 1º de julio de 1984.



II.- Los estudios de costo- precio se llevarán a cabo considerando los factores de costos y gastos de las empresas que operen con la mayor eficiencia.

III.- Para el Cálculo del factor costo-materia prima, la Dirección General de Precios utilizará los precios máximos autorizados para las materias primas de fabricación nacional, efectuando los ajustes en los precios reportados por las empresas farmacéuticas cuando éstos sean mayores.

Para las materias primas de importación, La Dirección General de Precios llevará a cabo las investigaciones para verificar el precio reportado por las empresas farmacéuticas y considerando las recomendaciones de la Comisión Intersecretarial de la Industria Farmacéutica, realiza los ajustes correspondientes.

IV.- Conforme al proceso de normalización de las presentaciones al mercado privado, la fijación de precios para dar uniformidad a estos medicamentos se llevará a cabo gradualmente y de acuerdo con el avance en la normalización de las presentaciones.

V.- Los medicamentos esenciales comprenderán descuentos en los márgenes de utilidad de los productores mayoristas y los detallistas, a fin de que los mismos lleguen al consumidor a precios preferenciales. Con el objeto de que el público consumidor pueda constatar el precio preferencial, las empresas farmacéuticas estarán obligadas a marcar en las cajas y etiquetas de dichos medicamentos, además del precio máximo al público la leyenda "Medicamento Esencial".

VI.- Los medicamentos cuya fórmula y presentación sea igual, tendrán precios iguales.

Séptima Regla.- Para la fijación de precios de los medicamentos indicados en el grupo III de la Regla quinta, se analizarán los estudios costo-precio que presente cada empresa conforme a los criterios de la regla anterior, complementandose el análisis con la información referente a la situación económica financiera y su contribución a los objetivos y metas planteadas en el Programa Integral de Desarrollo de la Industria Farmacéutica 1984-1988.

Es importante resaltar que la fijación del precio máximo al público, la determina la Industria Farmacéutica en coordinación con la Secretaría de Salubridad, sin contemplar la participación de toda la Cadena.

De ahí la desregularidad de las utilidades en cada sector que participan en este rubro.

En conjunto, la problemática que acarrea las Farmacias se puede clasificar en Problemática Externa e Interna.

La primera se manifiesta a través de un aumento en la competencia por parte de las Cadenas Farmacéuticas que brindan un precio más bajo de cualquier producto. Factores donde influyen el bajo poder adquisitivo (Devaluación) y el aumento constante de los precios (Inflación).

Eventos económicos que conjugados entre sí acarrea consecuencias nocivas a toda Farmacia.

#### 4.-FINANCIAMIENTO

El financiamiento es una herramienta clave (si se sabe administrar) para el crecimiento de cualquier empresa, podemos definirlo como la obtención de recursos ya sea en especie o en dinero que puede ser obtenido a través de dos orígenes : el interno y externo.

En el caso particular de las farmacias, no se sabe del manejo de las diversas fuentes de financiamiento, sin embargo se detallarán a continuación :

##### A.-FINANCIAMIENTO INTERNO

###### a) Accionistas (dueños)

Ya sea persona física o moral que contribuya a la integración del capital a la empresa (comercio) es considerada como tal.

Los dueños de una empresa tienen varias alternativas para proporcionarle recursos a esta, ya sea mediante la suscripción y exhibición de acciones o partes sociales, que cuyo trámite será de acuerdo a lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Otra opción es otorgar el derecho de uso de un bien material mediante un contrato de Comodato.

Y como última opción es el préstamo directo a la empresa en mejores condiciones que la banca comercial

b) reservas

La misma empresa puede utilizar los recursos destinados bajo el rubro de reservas, la Ley General de Sociedades Mercantiles en su artículo 20 marca el cumplimiento de destinar por lo menos el 5% de las utilidades de la empresa bajo el esquema de reserva legal.

## B.-FINANCIAMIENTO EXTERNO

### a.-UNIÓN DE CRÉDITO

Una unión de Crédito es una institución financiera de objeto limitado conformada por personas físicas o morales unidas por intereses y actividades comunes, su propósito es suministrar crédito barato, suficiente y oportuno a sus socios.

El marco legal para las uniones de Crédito es la Ley general de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito en sus artículos 39 al 45.

Este tipo de Instituciones funciona de forma simplificada, ya que un cierto número de personas dedicadas a una misma actividad se reúne para constituir una Unión de Crédito, cada una de ellas aporta una cierta cantidad de dinero su constitución : cuando algún socio requiera de un préstamo la Institución se lo otorgará.

De esta forma los socios obtienen un rendimiento por el depósito que han hecho en la Unión de crédito y pueden acceder a un crédito con tasas de interés más bajas que las de la banca comercial, siendo el proceso de obtención del crédito es más rápido y sencillo.

### b.-NACIONAL FINANCIERA

" NAFIN tiene asignada la misión de ser el banco de desarrollo orientado a identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezcan y modernice la infraestructura empresarial, apoyando la producción y distribución eficiente de bienes y servicios, principalmente en la micro, pequeña y mediana empresa de los sectores privado y social, con especial énfasis en las manufactureras. Contando con programas que reflejan sus prioridades." <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> IMEF-NAFIN Guía para la formación y desarrollo de su negocio pp85-112

IMEF-NAFIN Fuentes de financiamiento pp59-80

### C.-BANCA COMERCIAL

Los empresarios, personas físicas o morales pueden tener acceso a los siguientes tipos de financiamiento.

#### Préstamos Quirografarios.

Consisten en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré, para necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.

#### Préstamos Prendarios

Consisten en proporcionar recurso, a una persona física o moral, equivalentes a un porcentaje del valor comercial de un bien que se entregue como garantía. En México el contrato de prenda se encuentra regulado por el código Civil artículos 2856 al 2892, el Código de Comercio artículos 75, la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito artículos 334 al 345

La mecánica de operación correspondiente a este crédito es el depósito de bienes (materia primas) en un almacén de concesión federal, el cual le expedirá, a la empresa, los correspondientes certificados de depósito y bonos de prenda (este último a favor del banco). El certificado se negocia en la Institución de Crédito, la cual lo toma al 70% de su valor para otorgarle un préstamo a la empresa.

Se debe realizar un contrato de prenda, el cual deberán quedar los datos de identificación de la prenda, expidiéndose un resguardo por la garantía, además deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio, cuando la garantía no se entregue al acreedor prendario.

El plazo de amortización no deberá exceder de 90 días tomándose en cuenta que el pagaré deberá vencer 5 días antes del certificado.

#### Créditos de Habilitación o Avío

Se encuentran regulados por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en sus artículos 321 y 322 en virtud del contrato de crédito de habilitación o avío el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito en la adquisición de materias primas y materiales y el pago de los jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa, estos créditos están garantizados con las materias primas y materiales adquiridos y con los frutos o productos que se obtengan con el crédito, aunque estos sean futuros o pendientes.

Mediante este tipo de crédito la banca apoya a las personas dedicadas a las industria, ganadería o agricultura en la adquisición de activos circulantes.

Usualmente el plazo para este tipo de préstamos es de 3 años. Dadas las características de este tipo de crédito, su destino deberá ser la inversión de los objetos determinados en el contrato, para lo cual el acreditado dará un escrito especificándolos, con las facturas endosadas que demuestren el destino del crédito.

#### Crédito simple o en cuenta corriente.

Es propiamente un crédito revolving, " el crédito revolving es un compromiso legal por parte del banco de extender créditos hasta un importe máximo. Mientras el convenio está en vigor, el banco debe extender crédito cada vez que el prestatario desee conseguir un préstamo, siempre y cuando el total no exceda la cantidad máxima especificada". <sup>10</sup>

En México se encuentra regulado por los artículos 291 al 295 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

#### Crédito Refaccionario.

Este tipo de crédito se utiliza para la compra de maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcciones, ampliaciones y modificaciones de la industria, útiles de labranza, aperos y abonos, aperturas de tierra para el cultivo, etc. El préstamo se garantiza con los bienes adquiridos y garantías adicionales.

El marco legal para este tipo de crédito son los artículos 323 y 324 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Los plazos máximos para este tipo de créditos son de 15 años para la industria y 5 años para la ganadería y agricultura.

#### Crédito Hipotecario

La hipoteca se encuentra regulada por el Código civil (en caso de fuero común para el Distrito Federal y Fuero Federal para toda la República por los artículos 2893 al 2943) se define como una Garantía real constituida sobre los bienes que no se entreguen al acreedor, y que le da derecho en caso de incumplimiento de la obligación a ser pagado con el valor del bien, en el grado establecido por la ley.

---

<sup>10</sup>

VAN HORNE, Administración Financiera , México 1993 p815

Mediante este financiamiento la empresa obtiene recursos para la adquisición, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa ; o bien su destino puede ser diferente a la habitación, refaccionario, adquisición o construcción de inmuebles.

El plazo máximo del préstamo varía de 15 años más 2 años de gracia, para la industria y de 5 años y 1 de gracia para la agricultura y ganadería. El valor del crédito no excederá del 50% sobre garantías.

Adicionalmente a lo indicado el contrato privado del préstamo entre el banco y la empresa debe registrarse en los Registros Públicos de la Propiedad, de Comercio, de Crédito Agrícola o de Minas según corresponda.

#### Crédito personal

Se otorgan a personas físicas dignas de crédito, garantizándose a través de un pagaré o con la firma de un aval.

#### Crédito en colateral

Tiene las mismas características del préstamo quirografario, sin embargo por la importancia del monto de la cantidad prestada se hace necesaria garantizar con la cartera del prestatario. El pago del adeudo de este tipo de préstamos se va liquidando conforme se cobran los títulos de crédito (facturas, recibos de depósito).

#### Crédito documental

Son préstamos que otorgan las instituciones bancarias para el pago de mercancías específicas a los proveedores del cliente bancario. Esto requiere decir que algún proveedor, previamente identificado puede presentar a cobro sus facturas en cualquier sucursal bancaria que otorga este tipo de crédito.

#### Crédito garantía inmobiliaria

El cual se destina principalmente : personas físicas, la adquisición de casa habitación; y personas morales, la adquisición de edificios, bodegas, instalaciones de almacenamiento (activo fijo); donde la garantía serán los bienes adquiridos a través de las escrituras.

#### Crédito con garantía de unidades industriales

Se utilizan para financiar las operaciones de las empresas que técnicamente presentan problemas de negocio en marcha. Estos préstamos están garantizados con saldos que tienen en bancos con la

cartera, con inventarios y con el activo fijo del prestatario. Así mismo se solicita garantizar este préstamo con bienes de un tercero o de un aval.

### C.- ARRENDAMIENTO

De acuerdo al Código Civil para el D.F. en su artículo 2398, existe arrendamiento cuando las dos partes contratantes se obligan recíprocamente, una a conceder el uso o goce temporal de una cosa y la otra a pagar por uso o goce a un precio convenido.

Existen dos tipos de arrendamiento : puro y financiero.

"El arrendamiento puro es el contrato por medio del cual el arrendatario tiene derecho a utilizar los activos a cambio del pago de rentas y el cual no es permisible que se vaya adquiriendo un derecho de propiedad sobre el bien rentado"<sup>11</sup>

Este tipo de arrendamiento se encuentra regulado por el Código Civil

El arrendamiento financiero es el contrato por el cual la arrendadora esta obligada a adquirir determinados bienes tangibles y otorgar su uso y goce temporal, en un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación que se liquidará en pagos parciales y al término del contrato se le concede al arrendatario la opción de compra

### D.-FACTORAJE

Consiste en la compra, por parte de un agente financiero, de las cuentas por cobrar de una empresa a cargo de sus clientes ; existen diversos tipos de factoraje :<sup>12</sup>

Sin recurso o puro : en el cual las cuentas por cobrar son adquiridas junto con su responsabilidad de cobro.

Con recurso, donde se adquieren las cuentas por cobrar dejando a la empresa la responsabilidad solidaria de la solvencia del cliente.

---

<sup>11</sup> MORENO, las finanzas en la empresa México 1994 p.371

<sup>12</sup> TERMINEL, Fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa Ejecutivos de finanzas 1991 p.38

Con cobranza delegada , el servicio de cobranza lo realiza la empresa o negocio que cede su cartera.

Las empresas de factoraje financiero son reguladas por los artículos 45A-45T de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito

#### E.-ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO

Su marco legal es la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, la cual indica en sus artículos 11-23 entre otros puntos lo siguiente :

"...los almacenes generales de depósito tienen por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda.

Los almacenes generales de depósito podrán realizar las siguientes actividades : prestar servicios de comercialización y transportación de bienes y/o mercancías, certificar la calidad, así como valorar los bienes o mercancías, otorgar financiamientos con garantías de bienes o mercancías almacenados en la bodegas de su propiedad o en las bodegas arrendadas que administren directamente y que estén amparados con bonos de prenda. Los almacenes generales de depósito podrán ser de dos clases : los que se destinen a recibir depósitos de cualquier clase y los que además de estar facultados en los términos anteriores, también lo estén para recibir mercancías destinadas al régimen de depósito fiscal.

De esta forma, una empresa que tiene inventarios puede depositarlos en una almacenadora o conseguir que habiliten su propio almacén según lo descrito en el artículo 6 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, de tal suerte que puedan recibir un certificado que acredite la propiedad de mercancía o bienes depositados bajo custodia. Ya que con el certificado se puede otorgar garantía prendaria a una institución financiera para la obtención de un crédito prendario.

<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> TERMINEL, Fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa. Ejecutivos de fianzas 1991 p 40



## F -PROVEEDORES

Es la manera más usual de obtener financiamiento, es una de las tres estrategias administrativas del efectivo, que comprende cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulten favorables.

Dado que se trata de financiamiento a corto plazo sin garantía específica, su obtención es relativamente fácil; el objetivo de financiarse la empresa a través de demorar el pago a sus proveedores es que la empresa utilizará esos recursos para maximizar la riqueza, esto se basa en el supuesto que el lapso de tiempo que transcurre entre la entrega de la mercancía y su pago esta será vendida, obteniéndose un beneficio económico adicional por productos financieros.

En conclusión, podemos analizar el financiamiento que obtienen las farmacias, donde la informalidad de la banca es su única fuente de financiamiento por los trámites sencillos para obtener el monto deseado, basta con presentar un bien inmueble para de ahí prestar sobre un porcentaje o bien recurrir a la caja de ahorro de la comunidad y solicitar un financiamiento con solo contar con referencias de mi arraigo domiciliario.

La mayoría de las Farmacia recurren a prestamistas, agiotistas, cajas de ahorro (tandas), entre otras para obtener un financiamiento, ya que la banca formal su trámites son engorrosos, detallados y costosos que la administración no podría reunirlos para iniciar el trámite y mucho menos obtener un financiamiento.

El único crédito bancario que se observó en el análisis de las farmacias fue el quirografario a través de una tarjeta de crédito obtenida cuando la banca casi las regalaba para ser tarjetahabiente, y a raíz de la devaluación del 94, su deuda se acrecentó al doble, experimentando una mal racha financiera donde se utilizaban los pocos recursos que obtenía la farmacia como ganancia para el pago de intereses.

La mala planeación financiera de las farmacias las ha orillado a el temor de tomar decisiones acertadas debido al desconocimiento de estrategias, debido a esto la necesidad de la capacitación en esta área y el conocer como puedo ser un estrategia es el objetivo de una capacitación a la medida.

## 5.- CAPACITACIÓN

Dicho gremio ha recurrido a Instituciones para encontrar apoyos que impulsen a este Sector, como producto de esta búsqueda NAFIN / CIMO / UNAM brindaron el siguiente apoyo:

"Apoyo a Farmacias: Se clausuró el primer Programa de Capacitación para propietarios de Farmacias, en el cual participaron los dueños de 30 farmacias. Apoyado por NAFIN, el primer grupo que finalizó esta capacitación se encuentra en trámites de asociación, buscando los beneficios derivados de este esquema. Cabe mencionar que el programa contempla la capacitación y asistencia técnica a 400 farmacias de la delegación Iztapalapa, asimismo se trabaja a través de la red de capacitación en la identificación de industrias productivas susceptibles de ser apoyadas mediante un programa similar ofreciéndoles un paquete de recursos financieros y no financieros que atienda sus necesidades fundamentales." <sup>14</sup>

La capacitación es su mejor arma o herramienta que poseen los propietarios de farmacias, buscando la formación empresarial en ellos, brindando una capacitación de acuerdo a sus necesidades y visualizándolos como comerciantes futuros a empresarios.

---

<sup>14</sup> NAFIN: Nafinotas, abril 1996, p.19

## CAPITULO V

### ANALISIS DE MEDIO AMBIENTE INTERNO

#### 1.- ASPECTOS GENERALES

Al realizar una planeación se debe considerar el medio ambiente externo traducido en amenazas y oportunidades, mientras tanto, el análisis del ambiente es el eje medular de una buena toma de decisiones para detectar las fuerzas y debilidades de nuestra empresa

El Análisis que se está llevando en el Sector Comercio de las Farmacias tiene como finalidad detectar sus fuerzas y debilidades con la siguiente metodología :

Se retomó la metodología empleada en el proyecto especial de diagnóstico a farmacias, tomando como muestra 7 farmacias que participaron en el proyecto anterior, mismas que fueron visitadas nuevamente para corroborar el avance de cada una de ellas; y 18 farmacias que pertenecen a la Asociación y se encuentran tomando los cursos de capacitación impartidos por la UNAM a través de la Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración.

El objetivo de este análisis es determinar sus fuerzas y debilidades, ya que el planteamiento de este estudio es llegar a la conclusión de las condiciones que se encuentra este sector.

El sector Farmacéutico por la falta de planeación estratégica dentro de sus operaciones, esta inmersa a una competencia agresiva, que como resultado se visualiza el cierre de Farmacias por las condiciones de mercado que se encuentran.

Las áreas en que se dividieron son las mismas del proyecto especial, en virtud de tener un parámetro igualitario para detectar las carencias y necesidades de cada una de sus operaciones.

El presente análisis se divide en dos partes, una se realizó bajo un cuestionario cerrado participando farmacias ya diagnosticadas en su momento y notar el cambio o necesidad de cada

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

una de ellas. Así como la detección de su forma de planear e identificar su medio ambiente y como enfrentarse al medio exterior.

Por otra parte, se levantó información por medio de un cuestionario donde podremos observar las fuerzas y debilidades de 12 farmacias que han tomado el curso de capacitación.

#### A.- CUESTIONARIO CERRADO

El resultado de la aplicación de este cuestionario, reflejó la carencia de una buena planeación en sus operaciones motivo por el cual las estrategias que se llevan a cabo no resultan del todo bien o como se esperaban, en virtud que el procedimiento y las herramientas para llevar a cabo un planeación estratégica (capítulo III) no son empleadas por falta de conocimiento de como aplicar que cosa en cada situación y que resultados se podrán obtener.

Como se mencionó siete farmacias que participaron en este cuestionario fueron diagnosticadas en 1996, observando en algunas de ellas los cambios radicales que consolidan la rentabilidad del negocio, en sentido opuesto, lamentablemente se observó que la competencia es su principal problema, ya que se instalaron cadenas farmacéuticas a unas cuadas de ellas con descuentos hasta el 50%, absorbiendo la demanda casi en su totalidad y aunado a la deficiente administración de cada una de ellas.

El cuestionario consistió en 26 preguntas que conllevan detectar la forma de planear de cada una de las farmacias, dividiéndose en tres áreas de trabajo, que son mercadotecnia, organización y administración y por último el control interno que encerraban las áreas de contabilidad, fiscal y finanzas.

En cada pregunta se contesta afirmativo o negativo correspondientemente a cada área. El recuento se tomó en base a las respuestas de 13 farmacias que contestaron este cuestionario.

El cuestionario se distribuyó a través de la Asociación de Propietarios de Farmacias del Distrito Federal y Área Metropolitana, donde solo los trece participantes aceptaron contestar el cuestionario.

La finalidad de distribuir las preguntas en tres bloques radica en que el primero se considera como bases administrativas, pilares para una planeación, como lo son la definición de la misión del ente, objetivos, políticas, procedimientos y programas. En el segundo bloque se pretende

determinar el tipo de administración que se lleva y la mentalidad del empresario. Y por último, se establece el procedimiento de una estrategia a implantarse, donde se conocerá la forma de planear.

La logística de cada respuesta es diferente en cada cuestionario, de ahí la dispersión de los datos obtenidos, por consiguiente podremos identificar un proceso de planeación empírico, donde no se relaciona la información careciendo de un proceso administrativo.

## B.- DIAGNOSTICO GLOBAL APLICADO A LA FARMACIAS

El propósito de un análisis más detallado es detectar la evolución de este sector, detectar si con la administración actual podrán realizar un plan estratégico y una planeación acertada.

Se dividió en once bloques financieros y administrativos con preguntas cerradas para conocer la trayectoria de las 12 farmacias diagnosticadas en esta muestra intervienen únicamente farmacias en capacitación.

En cada rubro se enfatizará las fuerzas y debilidades encontradas, para analizar su medio ambiente interno.

### a) aspectos generales

El 50% de las farmacias diagnosticadas se ubican en el área metropolitana

El 33% cuentan con una antigüedad mayor a 10 años

El 33% desconocen sus ventas, compras, inversión y utilidades desde la apertura de la farmacia, lo que indica la carencia total de un control financiero.

El 41% conoce su información contable a través de controles y registros desde 1993.

El 16% llevan registros parciales de sus operaciones.

El 33% desconoce su inversión inicial así como la inversión actual, desconociendo el valor de la farmacia.

Las principales fuerzas encontradas son el arraigo comunitarios, identificando a la farmacia por su antigüedad.

El control de las finanzas es una fortaleza básica para planear estratégicamente las actividades, ya que sin datos cuantitativos sería erróneo y riesgoso contar con un plan.

b) compras

El 83% cuentan con más de dos proveedores, lo que permite una de selección de distribuidor. Así mismo les otorgan crédito es su compras, que va de 15 a 10 días de crédito.

El 41% no controla las fechas de pago a sus proveedores.

El 33% no registra sus compras oportunamente en su contabilidad.

El 100% cuida y revisa que sus compras sean las solicitadas.

El 91% no pertenece a alguna Unión de compras, a pesar de desearlo.

La debilidad más importante de este sector es la falta de unificación para realizar sus compras, y así aprovechar las fuerzas financieras que les brindan su proveedores, ya que la mala administración del efectivo ocasiona pérdidas que pudiesen ser abatidas.

c) activos de la empresa

El 58% tiene que arrendar, cantidades que oscilan entes \$1000 y \$3000

El 100% cuenta con un área de trabajo mayor a 40m<sup>2</sup>

La mala distribución del local es la gran debilidad de todas la empresas, siendo poco atractivo para el consumidor.

El pago de una renta, es afectado considerablemente el flujo de efectivo, por lo tanto el riesgo de tomar estrategias mal estructuradas es mayor.

d) producto

El 50% no conoce la rentabilidad de cada línea de producto, a pesar de contar con la clasificación correspondiente.

El 91% se consideran competitivos en cuanto a precio y servicio.

Una fuerza que podríamos considerar es que son competitivos, pero en comparación a otras farmacias de igual concepción, sin embargo ante las cadenas comerciales y farmacéutica no pueden se competitivos ante mayores descuentos, promociones y variedad de productos.

## e) control de costos

El 58% lleva un control de costos y separa sus gastos personales con los de la farmacia.

La falta de llevar un control sobre los costos, repercute financieramente en la entidad, igual el no respetar el principio contable de entidad.

## f) crédito

El 100% de las farmacias no cuentan con algún crédito por parte de las instituciones financieras.

## g) inventarios

El 58% solo realiza un inventario cada año, por lo tanto, se desconocen con precisión las fechas próximas a caducarse, faltantes, condiciones del producto, inversión en inventario, etc.

El 50% de las farmacias devuelven sus productos al distribuidor, descontando en promedio la mitad de su valor, por lo que su recuperación es parcial.

Mientras tanto el otro 50% de las farmacias destruyen o tiran las medicinas ya caducas, desconociendo el monto de la pérdida.

El 91% de las farmacias no hacen deducibles los medicamentos ya caducos, por desconocimiento por parte de ellos y de su contador.

Las debilidades en inventarios son notorias, por lo que su margen de ganancia se concentra en este rubro el cuidado de cada operación es fundamental para una buena administración.

Ahora bien, si consideramos las fechas de la caducidad de los medicamentos que son de un año, al tomar el inventario una vez al año, los productos caducados serán pérdida total, sin poder realizar promociones, desplazamiento rápido del producto, ofertas, donación o bien la devolución al distribuidor.

## h) operaciones de control financiero

El 100% de las empresas no realizan presupuestos, pronósticos de venta, flujos de efectivo, estados financieros y conciliaciones bancarias.

El 100% cuentan con registros parciales de sus ventas y compras (cuaderno de entradas y salidas)

La debilidad es considerada como alarmante en términos de planeación estratégica, no se toman las bases de un control financiero. La explicación es que no saben como se hace, para que sirve y como interpretar la información contable para una acertada forma de decisiones.

i) fiscal y reglamentación

El 100% de las farmacias se encuentran registradas en hacienda, trámite realizado por una persona externa, así mismo cuentan con todos los requisitos para operar.

La debilidad que se detecta es la falta de asesoría u orientación por parte de su Contador para controlar las operaciones de la entidad.

La ventaja es el registro hacendario en la totalidad de las farmacias.

ii) administración de la organización

El 83% cuenta con un programa, delimita funciones y responsabilidades, cuentan con organigrama y coordinan las actividades.

La fortaleza es solo en términos de comunicación, pero no existen los documentos que avalen esta administración. Solo de forma hablada se cuentan, no escrita. Esto también se observa en la fijación de objetivos a corto plazo, ya que los objetivos a largo plazo no son considerados.

El 100% de las farmacias carecen de un procedimiento y políticas que regulen la planeación, o simplemente a la estandarización del servicio. Esta debilidad no es identificada por los farmacéuticos, creyendo que es solo una tarea más de la administración.

En conclusión podemos observar, que agobian más las debilidades que las fortalezas, contempladas un medio ambiente interno.

La visión cercana que tienen los propietarios de farmacias, es la creación de una nueva farmacia a la que tienen, pero con características de las cadenas. Pero si el problema radica en las entrañas de las farmacias es ilógico pensar que se arreglará las debilidades con la creación de una nueva; se tiene que ir a la causa del problema y partir de estrategias acordes a las necesidades de cada una de ellas.

La formación de empresarios modernos con armas diseñadas para incrementar las fuerzas y disminuir las debilidades; una de ellas es la planeación estratégica.



## CAPITULO VI

### ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES

Resultado del cuestionario cerrado aplicado en las Farmacias, podemos identificar las variables dependientes a las tres áreas de análisis tomadas en el Diagnóstico Integral y en la valoración actual del sector. Estas son Mercadotecnia, Organización y Administración y Control Interno.

En esta última, se engloban las áreas de Contabilidad, Fiscal y Finanzas.

El análisis de las variables tomarán un matiz financiero para detectar si se aplica la planeación como una herramienta para analizar el ambiente y poder así crear estrategias para lograr objetivos.

Cada una de las variables se describirá gráficamente, para poder llegar a un análisis y proseguir a una evaluación, considerando que la serie uno en las gráficas, indica las farmacias que contestaron SI a el cuestionario y la serie dos indica la contestación NO.

Se considerará el análisis de 26 variables independientes agrupadas en 15 bloques que conllevan a la evaluación.

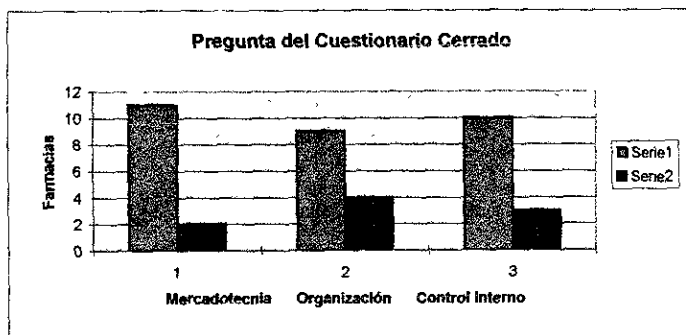
Cada gráfica tendrá su evaluación para determinar el objetivo general de la tesis que es: "Proponer una Planeación Estratégica para Micro Empresas del Sector Comercio Farmacéutico"

La Hipótesis del trabajo realizado se describe en los siguientes puntos:

1. La supervivencia en el mercado de las Farmacias depende de aliazas estratégicas acordes a la demanda.
2. La supervivencia en el mercado de las Farmacias depende del conocimiento del ambiente interno y externo para generar estrategias.

## PREGUNTA NO. 01

¿ Planea sus actividades Anticipadamente ?



A pesar que la Administración es el núcleo de toda organización, la mayor parte de las farmacias carecen de una planeación inmediata dentro de esta área.

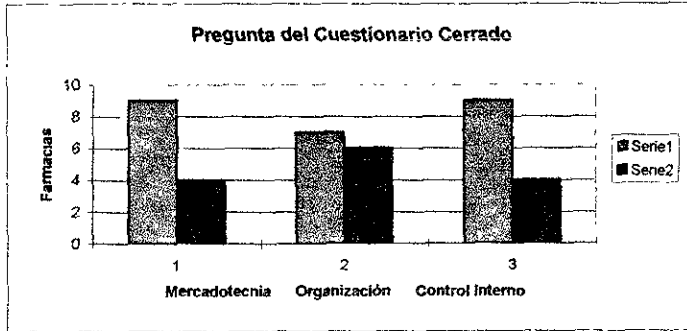
Reflejándose esta característica en las ventas consolidadas de cada farmacia, buscando el área de mercado como solución a su problema descuidando su ambiente interno de cada área que las compone.

La repercusión de esta pregunta la observamos en las dos siguientes; donde existe una planeación, pero un nulo aterrizaje en la determinación de objetivos a corto y largo plazo.

La carencia de herramientas para planear se detectó en la mayoría de las farmacias, logrando una administración a base de experiencias sin establecer objetivos.

## PREGUNTA NO. 2

¿ Determina objetivos a corto plazo ?



En su totalidad, ninguna farmacia tiene redactados en papel sus objetivos, impidiendo a las personas relacionadas con las actividades a conocer el objetivo a corto plazo, como alcanzarlo y con que fin.

Sus objetivos trascienden al orden del mercado y salvaguarda de efectivo, sin considerar el medio ambiente que las rodea para fijar objetivos alcanzables.

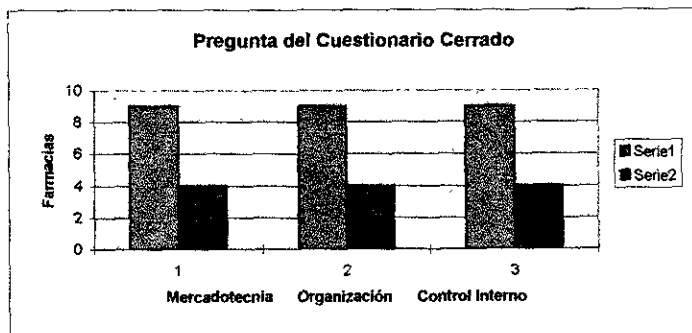
Siempre debe de existir una correlación de objetivos, en este estudio nos muestra lo contrario, donde no se identifica los objetivos principales derrochando recursos en objetivos mal planteados y no conocidos.

De acuerdo al entorno, se deben de modificar los objetivos y de ser posible anticipar hechos futuros que modifiquen el transcurso del negocio.

En ocasiones son tan bruscos los cambios en políticas, servicio, acciones gubernamentales, etc. que afectan al consumidor recurriendo a "farmacias con imagen". (cadenas)

## PREGUNTA NO. 3

¿ Determina objetivos a largo plazo ?



Al no determinar objetivos a corto plazo, poca visualización se tendrá para alcanzar objetivos a largo plazo.

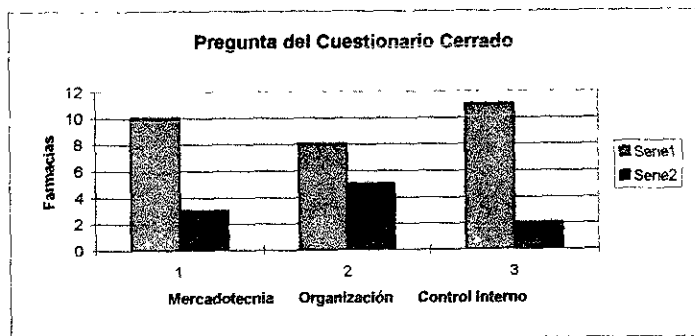
La totalidad de las farmacias identifica el resultado del principal objetivo a largo plazo que es la supervivencia del negocio, sin saber como llegar a este fin y que elementos se necesitarán para alcanzarlo.

Tanto lo objetivos a corto plazo como los de largo plazo deben ir vinculados y relacionado con el medio ambiente para abatir contingencias o peligros que pongan al negocio en peligro.

No solamente se deben fijar estos objetivos en forma particular, sino utilizar el apoyo y unión del gremio de esta actividad ( Asociación de Farmacéuticos del D.F. y Área Metropolitana) para conjugar esfuerzos e identificar un objetivo común así como la estrategia a seguir para lograrlo.

## PREGUNTA NO. 4

¿ Identifica el propósito de cada operación y la misión de la farmacia ?



El propósito que distingue de una a otra farmacia, concibiendo las prioridades de cada organización no son reflejadas directamente al personal y a los consumidores.

Sin embargo, el fin de cada operación se conoce, pero sin ninguna supervisión y trayectoria a futuro que se refleje en una planeación.

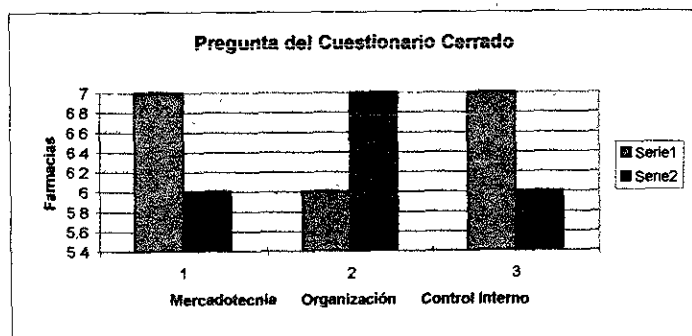
Una vez identificada la misión da pie a la creación de objetivos y metas.

Una mayor parte de las farmacias encuestadas identifican el propósito de cada acción, sin embargo se desconoce el reflejo que conlleva a la fijación de objetivos.

Al igual que las preguntas anteriores, se observa una inclinación en las áreas de control interno y mercadotecnia, dejando aislada al rubro de organización siendo un eje medular que se debe relacionar con las demás.

## PREGUNTA NO. 5

¿ Establece políticas que expresan límites de acción ?



La mitad de las farmacias encuestadas y analizadas no delimitan funciones a través de políticas establecidas por la administración, el personal puede tomar decisiones poco acertivas y que corresponden a el dueño, como la toma de pedidos, trato con distribuidores, cobranza, etc.

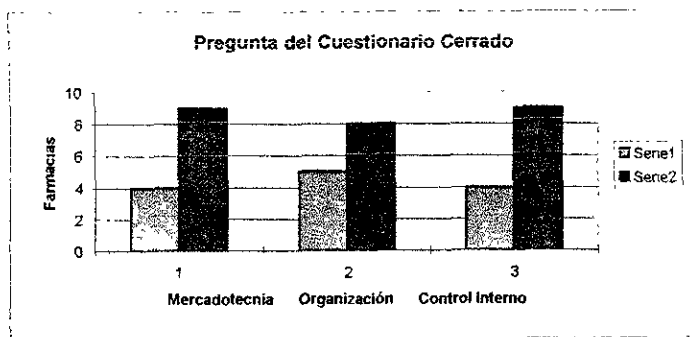
Ninguna farmacia cuenta con políticas escritas al igual que objetivos, misión, etc lo que provoca un desconocimiento de funciones y actividades a seguir de cada miembro, definiendo responsabilidades y obligaciones para cada uno.

El fin de una política es la coordinación de los departamentos o áreas, carencia que se tiene en la mayoría de los establecimientos.

Una política brinda estabilidad y confianza a la planeación, y un curso firme en los objetivos ; siempre que este bien diseñada y de acuerdo a las expectativas de la empresa, en este sector no se da el caso, donde hay que modificar o suprimir ideas o proyectos deseables a políticas fijadas por el Farmacéutico.

## PREGUNTA NO. 6

¿ Fija el tiempo requerido a través de programas ?



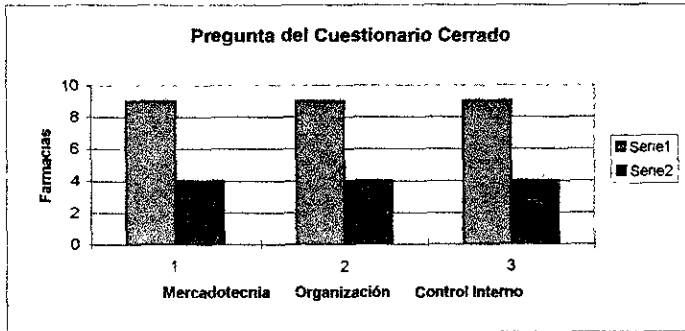
Solo una tercera parte contempla los programas como guía de acción para toda actividad correspondiente a la farmacia.

Sin embargo, la falta de fijación de objetivos, la secuencia de operaciones provoca que no se identifique y no se analice el tiempo requerido por cada una de las partes.

En las visitas realizadas se pudo detectar la inexistencia de programas y la falta de determinación de los tiempos requeridos para toda actividad.

## PREGUNTA NO. 7

¿ Realiza operaciones basándose en procedimientos ?



Los datos arrojados del cuestionario cerrado muestran que el mismo número de farmacias que aplica a su negocio la fijación de objetivos a corto y a largo plazo, también lo hacen con los procedimientos; encontrando una relación entre estas tres herramientas estratégicas.

Sin embargo, los procedimientos que se pudieron observar son parte de la capacitación que se les otorgó en la División de Educación Continua de la UNAM.

Por otra parte, sin ser terminado el procedimiento como documento formal de la Farmacias, es una guía de los recursos humanos, en cuanto a una serie de labores encadenadas que constituyen la sucesión cronológica de la forma de ejecutar el trabajo.

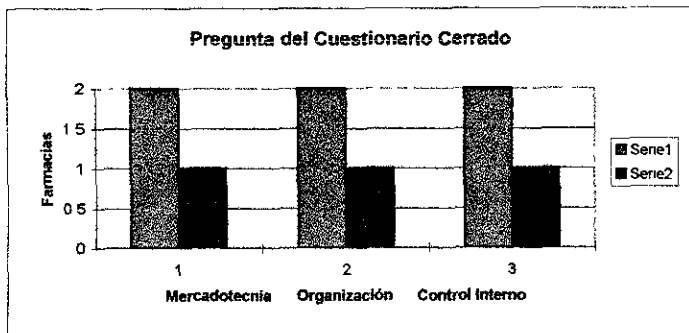
El costo de no tener procedimientos definidos y aplicados es alto, ya que se encontró un mal servicio al cliente por no conocer la forma de ejecutar el trabajo en diferentes variantes, cosechando así una imagen negativa de la farmacias, donde solo se acude de forma emergente en la mayoría de los casos.



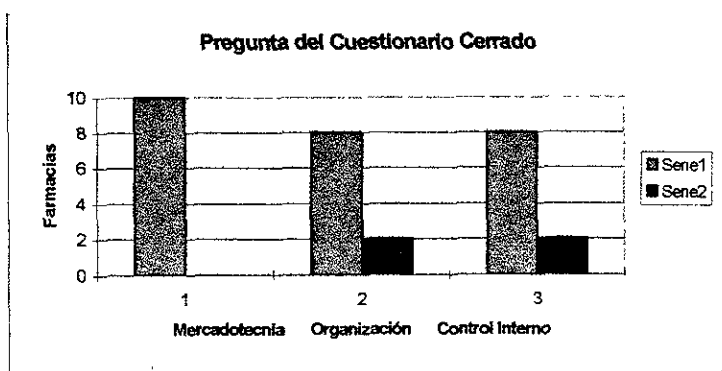
## PREGUNTA NO. 8

¿ La toma de decisiones se realiza en forma ?

Se toman de manera descentralizada :



Se toman de manera centralizada :



Más de las dos terceras partes se toman decisiones de forma centralizada, y una tercera parte no aplica este concepto en su Farmacia, tal vez por falta de formación no puede distinguir entre una y otra variable.

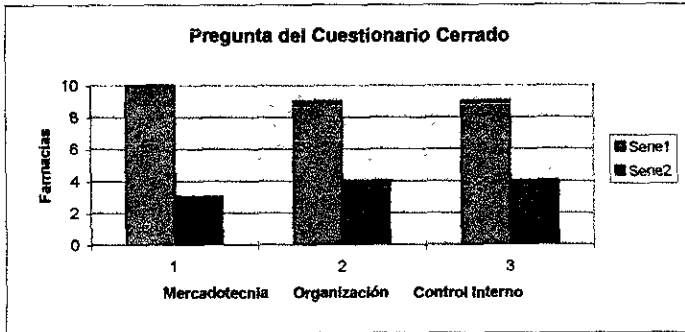
Sin embargo, en las visitas realizadas se detectó todavía al hombre orquesta con un mando de decisiones en forma centralizada totalmente.

La forma de tomar decisiones es una herramienta más para poder diseñar un modelo estratégico que permita cumplir con los objetivos, además de útil para conocer el punto de vista de nuestro personal y así tomar decisiones acertadas de común acuerdo que serán aplicadas y respetadas por todos los elementos.

La falta de herramientas administrativas y de una formación administrativa del farmacéutico llevará a una planeación deficiente donde se puede llevar al fracaso de cualquier estrategia.

## PREGUNTA NO. 9

¿ Existe coordinación de los recursos en la toma de decisiones ?



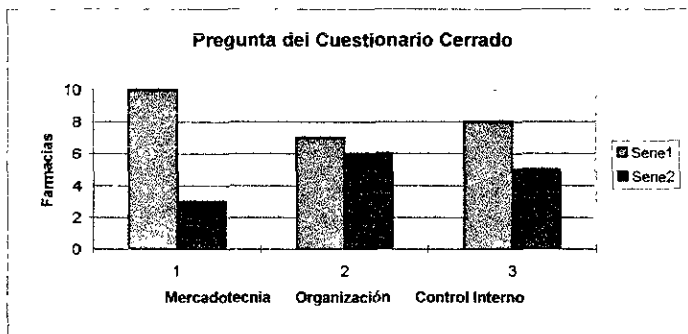
El mismo porcentaje de farmacias que tienen un procedimiento activo, es la misma proporción que cuenta con una administración y utilización de los recursos. Sin embargo esta aplicación es totalmente empírica, no existiendo una explotación en su totalidad de los recursos materiales que puedan ofrecer un servicio novedoso y requerido por la comunidad consumidora, el desaprovechamiento de su infraestructura es característica de la mayoría de las farmacias, donde el motivo principal es la falta de financiamiento para hacer efectivo cualquier cambio y aprovechamiento de su activo, en las farmacias visitadas se detectó una capacidad no aprovechada para brindar un mejor servicio.

La superficie de las farmacias es apropiada para crear escenarios competitivos que fueron aceptados por el consumidor, como es el autoservicio, donde podemos encontrar artículos varios que la farmacias puede comercializar y así poder incrementar sus ventas.

La administración de los recursos humanos se concentra en la atención únicamente de los clientes que desean comprar, no teniendo actividades complementarias de promoción y aún más de acaparar mercados, actividades que pueden ser viables con divisiones de trabajo delimitando funciones y responsabilidades a través de un procedimiento, políticas, objetivos y una misión clara y bien definida al igual que conocida.

## PREGUNTA NO. 10

¿ Se definen con claridad las funciones de cada participante ?



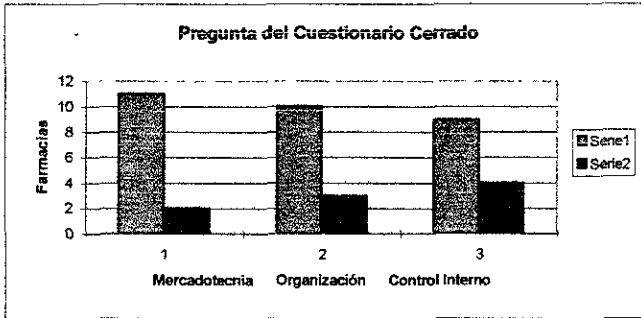
La mayoría de las farmacias define las actividades cotidianas como las acostumbradas, donde en cualquier contingencia el personal se inhabilita para proceder acertadamente, careciendo de una explotación de actividades que pudiesen extender su servicio y ventas al mismo tiempo, con planes de mercado aprovechando los recursos y definiendo con claridad la actividad, periodicidad y el personal a cargo de cada paso.

Al estudiar las farmacias se delimitan las funciones solo en la actividad interna, es decir la atención con el cliente es la prioridad de los empleados, pero sin contar con una capacitación adecuada para cada pregunta o inquietud del cliente, iniciando el flujo de operaciones y finalizándolo (atiende, cobra, sugiere, surte )

Por lo tanto, no podemos contar con una especialización adecuada a cada función ya que todos hacen todo en la farmacia existiendo un descontrol en toda actividad, repercutiendo en los datos cuantitativos de la entidad, reflejándose en falta de control de inventarios, buen control del efectivo, planes de mercado, servicio al cliente, entre otras.

## PREGUNTA NO.12

¿ Se delimita la responsabilidad de cada participante ?



De igual manera que la pregunta anterior, la mayoría de las Farmacias el punto de partida es el dueño, quien tiene toda la responsabilidad de todas las actividades inherentes al funcionamiento del mismo, es decir el "hombre orquesta" tiene la responsabilidad del todo (desde la limpieza, cuidado de inventario, efectivo, atención al cliente, etc .) lo que imposibilita la delimitación de responsabilidades.

No se puede concebir una responsabilidad sin tener clara una función.

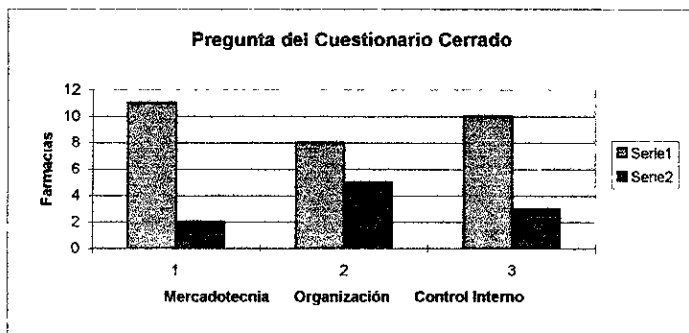
La responsabilidad dentro de una farmacia es mayor aún que cualquier trabajo, ya que los consumidores recurren al encargado de la farmacia para el autorreceptarse, suprimiendo el doctor, por lo que el medicamento sugerido debe ser acorde a las necesidades del paciente/consumidor en virtud que la acción va más allá de una responsabilidad legal, humanitaria y de salubridad.

Ahora con la nueva ley difundida por la secretaria de Salud, permitiendo la entrada de medicamentos genéricos, la responsabilidad de cada participante será mayor.

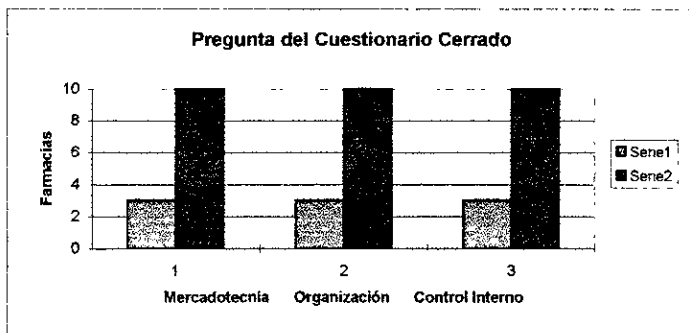
## PREGUNTA NO. 13

¿ En base a qué determina la productividad de su Farmacia ?

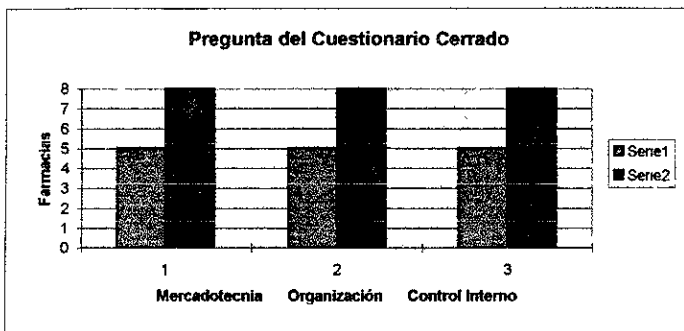
En base al volumen de ventas :



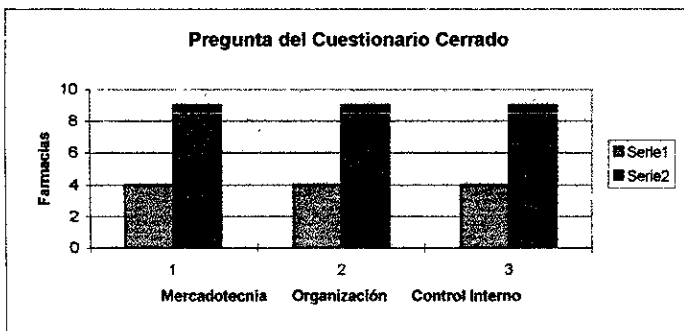
En base a utilidades financieras :



En base a el servicio al cliente :



En base a número de clientes :



En esta pregunta se engloban cuatro factores importantes para medir la concepción que tienen los farmacéuticos en el tema de la misión, al igual de las prioridades que tienen para proyectar una farmacia.

Los factores son : volumen de ventas, donde es la parte prioritaria de todas las farmacias, sin embargo esta debe reflejarse en las utilidades, ya que a mayor volumen de venta, más utilidad obtenida por esa venta. Contradicción existente en este cuestionario. Sin embargo, todos lo comerciantes buscan la rentabilidad de su negocio reflejada en utilidades financieras.

Utilidades financieras, para una cuarta parte de la muestra no son importantes las utilidades que pueda retribuir la empresa, por lo tanto la mentalidad de no generar dividendos les obliga a estancarse, frustrando los proyectos que tienen en mente y no generar una mayor rotación de su efectivo incrementado por las utilidades.

A las farmacias visitadas, se les mencionó esta controversia, indicando la restricción de su formación empresarial para poder identificar los nichos financieros que hicieran posibles todos sus proyectos de expansión.

De ahí que todos los empresarios piensen en una farmacia con imagen de cadena que será adquirida a través de los ahorros y no por ser la parte de una rentabilidad de su "farmacia tradicionalista".

Servicio al cliente, la productividad no la miden ante el cliente, ya que 40% contestó negativa la pregunta, identificando que el servicio al cliente suele ser de segundo término, mecanismo que puede ser perjudicial para la misión de toda farmacias.

Si se considera al cliente ajeno a la productividad de mi negocio estoy aislando el conducto o médula de mi giro, que es el servicio.

Número de clientes, fue el factor menos contundente de esta pregunta, ya que para una tercera parte de los encuestados si es de suma importancia el número de clientes como indicador de su negocio.

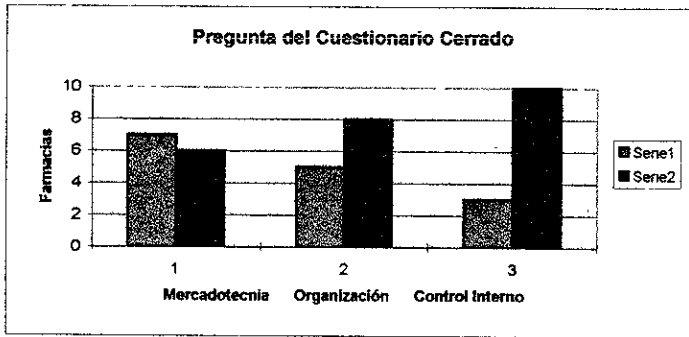
Estos cuatro factores se relacionan unos con otros, ya que el volumen de venta esta ligada al número de clientes, servicio y utilidades financieras. Sin embargo, los resultados fueron representativos para tomar en cuenta la formación empresarial para tomar decisiones estratégicas financieras.



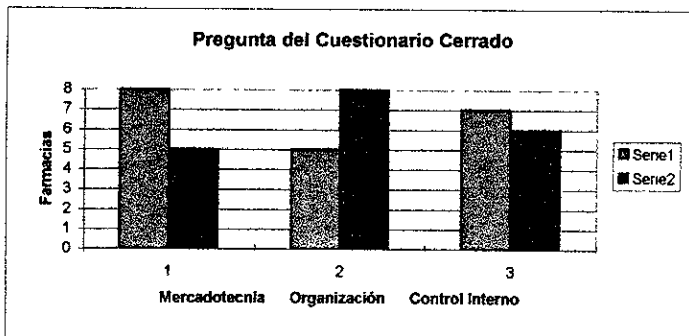
## PREGUNTA NO. 13

¿ Al realizar su planeación, analiza su medio ambiente y considera los siguientes factores ?

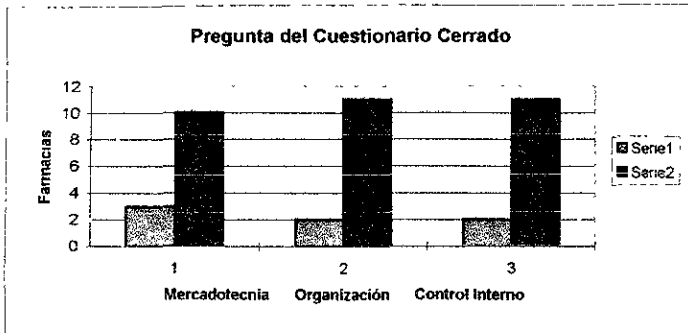
Considera la identificación actual conociendo fuerzas y debilidades :



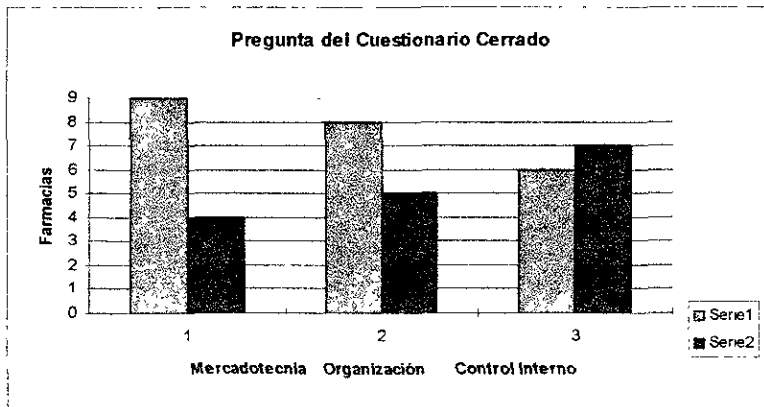
Visualiza oportunidades y amenazas del exterior :



Considera las variables que puedan ocurrir :



Formula escenarios o perspectivas de su negocio :



En este apartado se identifican los pasos de una planeación, considerándose las variables dependientes conociendo las debilidades de cada área para contemplarse en la creación de estrategias y la evaluación misma.

Dentro del área de control interno existen grandes debilidades que serán significativas, ya que afecta al mismo seguimiento de estrategias.

La carestía de identificación de la posición actual desconociendo sus fuerzas y debilidades internas, están lejos de ser una herramienta sólida para enfrentar cualquier circunstancia que alienten a la vida del negocio. Aunado a la poca visualización del medio ambiente externo nos indican la falta total de una planeación estratégica acorde a las necesidades de las farmacias.

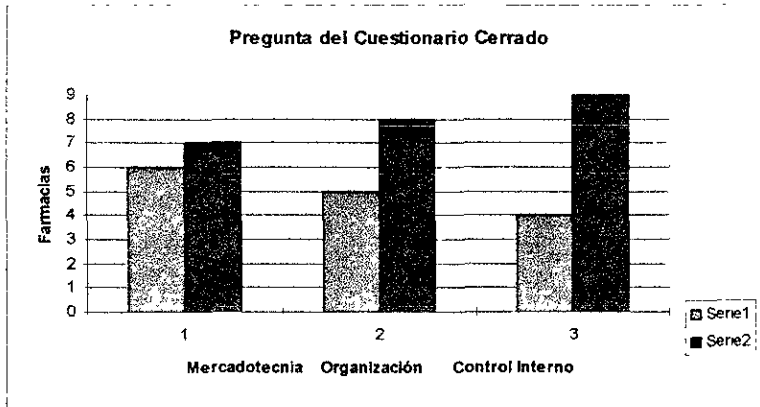
Estos términos son los principales para poder enfrentarse a una competitividad agresiva que anuncia cambios drásticos al comercio por menor de productos farmacéuticos.

La consideración de las variables que puedan ocurrir no son contempladas por la administración misma de la farmacia, por lo que si se planea, todos los esfuerzos serán en vano ya que las variables pueden ser tantas que los resultados pueden ser los no esperados.

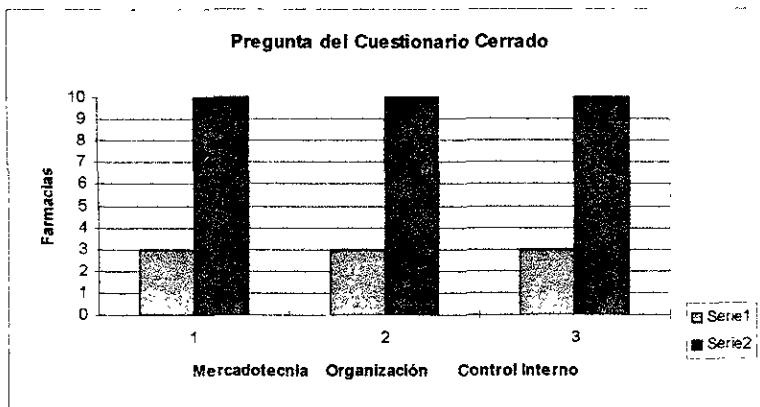
## PREGUNTA NO. 14

¿ Que herramientas utiliza para realizar su planeación ?

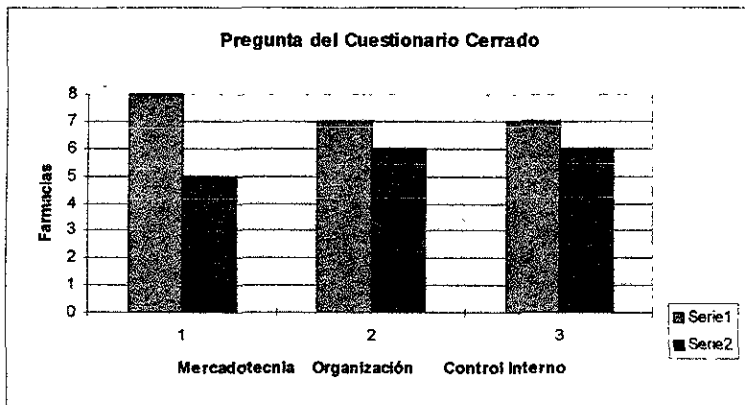
Utiliza datos históricos :



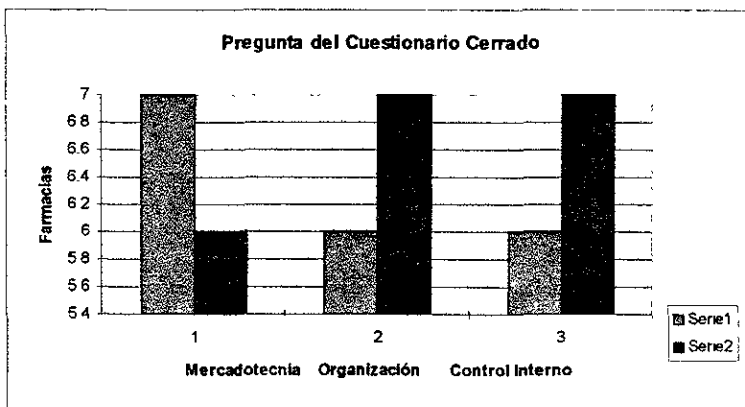
Utiliza pronósticos de ventas :



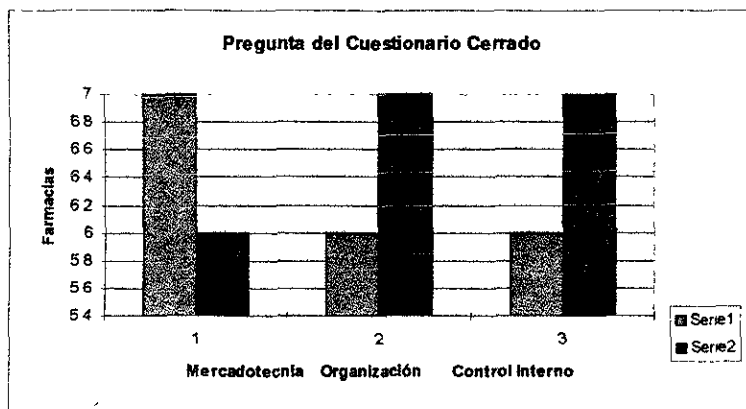
Utiliza presupuestos:



Utiliza Estados Financieros:



Utiliza recursos financieros, materiales y humanos :



Se consideraron cinco elementos financieros para conocer la utilización de ellos en las farmacias como herramientas de trabajo financiero.

Los cuales se relacionan unos de otros y los resultados deben ser razonables para poder crear una estrategia.

Los datos históricos son utilizados por lo menos en la mitad de las farmacias, sin embargo en las visitas realizadas se pudo observar la carencia de registros contable que pudieran dar como parámetro en las contestaciones de los cuestionarios.

Su registros contable, si es que los tuvieran solo es de índole fiscal controlándolos por completo el contador fiscalista, ya que no cuentan con una opinión financiera de el ¿Cómo? se encuentra la farmacia.

Una cuarta parte solo realiza pronósticos de venta, basándose en los datos históricos que se formulan en base de experiencia y no de datos contables.

La mitad de las farmacias realizan presupuestos proyectando su negocio a un tiempo determinado, pero la carencia de una interpretación o seguimiento del presupuesto se trunca la planeación al desconocer el porque estuvo mal la operación de la entidad.

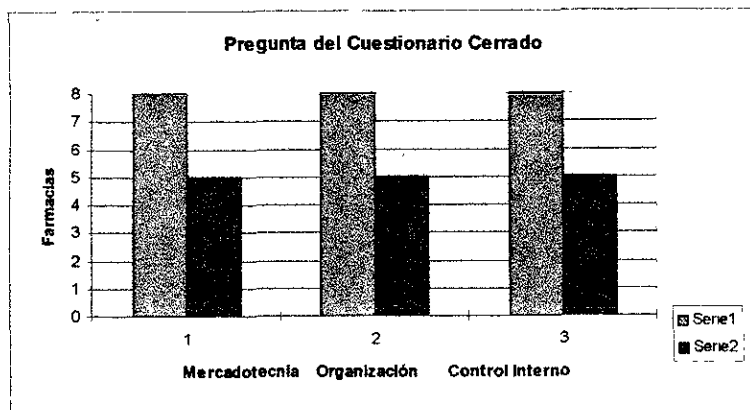
Los estados financieros en ocasiones los formula el contador externo de la farmacia, donde los datos no son interpretados y los empresarios desconocen la valoración de cada rubro, lo que provoca que los estados financieros no se consideren parte de una rutina para la administración y más allá de una planeación.

Por otra parte, la pregunta no. diez es enfocada a los materiales de la organización contestando la gran mayoría de una coordinación de todas sus partes, ahora bien, en esta pregunta es el seguimiento de la primer pregunta y solo la mitad contestó afirmativo, es decir los recursos no son explotados puesto que no son detectados como una herramienta para el logro de los objetivos.

Con los antecedentes de la poca utilización de mecanismos que ayuden a lograr objetivos y a su vez crear estrategias financieras, los farmacéuticos se encuentran al frente de una empresa a la deriva inerte a los cambios externos golpeándolas a tal grado del cierre masivo, sustituyéndolas por las cadena.

## PREGUNTA NO. 15

¿ Ya determinada su planeación la realiza al momento ?



Como consecuencia de una nula planeación es la falta de seguimiento y realización de la misma; por lo que podemos ratificar una discrepancia entre las respuestas últimas de este cuestionario con la pregunta ¿Cómo existe una realización de su planeación, si no se analizan las variantes antes de efectuar cualquier plan?. La mayor parte de las farmacias realiza una planeación sustentada en las corazonadas y no con una visualización financiera.

Como resultado de este análisis de variables podemos encontrar que el área de menor importancia de este sector es el control interno (contabilidad, Fiscal y finanzas) y el prioritario es el de mercado, sin conocer que los tres van de la mano y sin uno, no se puede proseguir con el objetivo.

La contradicción de este campo, contesta una de las hipótesis de la investigación :

“en el sector farmacéutico no existe la planeación estratégica financiera”, como resultado se observa una planeación empírica basada en la experiencia donde solo el buen sentido de los farmacéuticos es el pilar de una planeación realizada.



"Dame un punto de apoyo y moveré la tierra."

Aristóteles

## CAPITULO VII

### GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

La única forma de mantener ventajas competitivas con las cadenas farmacéuticas es enfocarse a los factores críticos de este sector, como los son : falta de estrategias de mercado, carencia de registros cuantitativos para poder planear, falta de control de inventarios y aprovechamiento de recursos.

De acuerdo a las fuerzas y debilidades discutidas en los capítulos anteriores, se presentan a continuación propuestas para las diferentes áreas analizadas con su respectivo estudio del medio ambiente.

#### 1.- Mercadotecnia

	Amenazas	Oportunidades	Fuerzas	Debilidades
óptimo	expansión agresiva de cadenas farmacéuticas	intervención en la fijación de precios	descuentos por altos volúmenes de compra	limitación de productos y/o servicios
real	acuerdos gubernamentales deliberados	unión en la Asociación Farmacéutica	servicio personalizado	manejo inadecuado de planes venta
pesimista	contracción del poder adquisitivo	pequeñas agrupaciones sin progreso	ubicación en zonas comerciales	carencia de expansión

Se deben buscar alianzas estratégicas entre las mismas farmacias del sector, con el fin de apoyarse para brindar un mejor servicio al cliente; logrando el posicionamiento del comprador indentificando a la farmacia por el surtido de artículos y el trato a la gente.

A través de las Uniones se deben buscar descuentos por volúmenes de compra para ofrecer precios competitivos, y a su vez dar a conocer promociones atractivas para los consumidores, por medio de carteles, folletos, tripié, etc. siempre considerando la capacidad de recepción, características y respuesta del cliente.

Para ampliar el mercado, se recomienda buscar nichos de consumidores cautivos que permitan la expansión de la clientela. Dividiendo funciones y responsabilidades en los recursos humanos y evitar así los tiempos muertos.

Es de suma importancia, tener un control de las ventas para poder analizar su comportamiento y elegir la estrategia a seguir en cuento a mercado.

Sin bases numéricas es difícil pronosticar el comportamiento de las ventas y más aun la necesidad de penetrar nuevos productos complementarios (artículos navideños, graduaciones, etc.) soportados con un financiamiento sólido.

Una encuesta de mercado y un análisis de los consumidores, podrán identificar sus necesidades para poderlas cubrir, a través de una planeación estratégica.

La concepción del negocio hacia los clientes es de una farmacia tradicionalista, por lo cual esta imagen no debe de cambiar en los clientes para considerarla como fuerza, ya que es una ventaja que se tiene ante las cadenas farmacéuticas.

Aprovechar la capacidad instalada para ofrecer un mejor servicio. el consumidor busca la innovación y el beneficio económico, por lo cual una alternativa es dar un cambio "comercial" donde la gente lo identificará como un negocio con variedad de productos (abarrotes, artículos de limpieza, etc.) donde el autoservicio es la atracción y un eje de mayor consumo/venta.

En la generación de estrategias, implica desarrollar y relacionar la mercadotecnia a la planeación; ya que ayuda a coordinar esfuerzos de una empresa y a definir mejor los objetivos.

## 2.- Organización y Administración

	Amenazas	Oportunidades	Fuerzas	Debilidades
óptimo	cadenas comerciales con gerencias expansionistas	intercambio empresarial entre el Gremio	adaptación del personal a cualquier cambio	inadecuada delimitación de responsabilidades y funciones
real	niveles académicos mínimos	capacitación empresarial	toma de decisiones centralizadas	problemas de comunicación (interno y externo)
pesimista	retiro de becas para capacitaciones	individualismo	estrecha relación interpersonal	supervisión deficiente y mentalidad a corto plazo

Se debe lograr la supervisión y control de las operaciones, marcando normas y procedimientos que son necesarios para planear las actividades.

Establecer la misión de la empresa al igual que los objetivos para lograr lo proyectado. Como requisito se debe contemplar a los objetivos como claros, definidos y alcanzables.

Se debe establecer una relación más confortable y unida entre los miembros de la Asociación para intercambiar experiencias y poder ubicar la farmacias dentro de un competitividad equiparable.

La comunicación con los distribuidores debe ser más sólida para estar en una misma frecuencia de cambios de precio, medicamentos o cambios dentro del ambiente.

Se deben buscar espacios para un desarrollo empresarial, ya sea capacitación o talleres administrativos para alentar la mentalidad de cada farmacéutico

Cada vez, en la administración de empresas se tiene que delegar funciones y responsabilidades para poder así tener una supervisión más estrecha en el recurso humano, de debe suprimir aquel hombre orquesta para un desarrollo competitivo de la farmacia.

### 3.- Control Interno

	Amenazas	Oportunidades	Fuerzas	Debilidades
óptimo	caducidad anticipada de los medicamentos	financiamiento con tasas de interés bajas	cumplimiento de normas, reglamentos y leyes federales	deducción fiscal equivocada. Informes cuantitativos no analizados
real	competencia con sistemas computarizados	capacitación empresarial	financiamiento interno. Asesoría en Gral.	carencia de controles y registros
pesimista	cambio de leyes gubernamentales	diversidad de proveedores extranjeros (TLC)	Variación constante de costos (med. genéricos)	desconocimiento de rentabilidad por línea de producto

Es importante contar con los documentos contables (de control) y financieros (de planeación) para tomar decisiones acertadas.

La fijación de objetivos es una herramienta para saber que camino tomar, más aún en esta área de control. La estipulación por escrito es fundamental para que se conozca y trascienda a todo procedimiento elaborado.

Se deben controlar las ventas, así como identificar la rentabilidad de cada línea de producto que se maneja, para detectar la rentabilidad de la farmacia.

El control sobre las utilidades financieras y la aplicación de las misma debe ser responsabilidad del farmacéutico ya que estas podrán dar financiamiento a toda aspiración de expansión o acondicionamiento.

Las tareas que tienen una culminación con el cliente son de cuidar todo detalle en las políticas, procedimientos, manuales y objetivos, ya que Administrar en base al servicio será un pilar de las farmacias.

Conocer la necesidad de implantar un control dentro de la farmacia es grande, la elaboración se hará de acuerdo a las necesidades y requisitos que debe tener para obtener una mejor salvaguarda de activo.

Tomar como referencia el control que se llevan en las cadenas es fundamental para tener bases de expansión, al igual que se debe considerar las variables que lleguen a modificar el plan de acción.

herramienta de apoyo los datos históricos para la planeación, con solo ventas y compras diarias y posteriormente un concentrado de mes, será situación real de la farmacia y poder proyectarlo.

óstico deben de estar soportados con el control que se lleve dentro de la que toda proyección con cifras o datos poco confiables puede provocar una

optimización de los recursos para poder planear. La eficiencia en la utilización de los recursos, será clave para el éxito.

Se debe lograr una explotación máxima de los sistemas de cómputo que se tienen sin aprovechar, así como el control de inventarios, registro de gastos y ventas.

Separación entre cada tipo de gasto, costo, inversión; es necesario para poder cuantificar correctamente el estado financiero del ente; es decir, no mezclar la empresa con lo personal como lo establece los principios contables.

Se debe enfatizar en la rentabilidad del ente en relación a la inversión que se ha hecho, análisis no realizado en la mayor parte de las farmacias.

## **CAPITULO VIII**

### **EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **1.- GENERALIDADES**

La evaluación de estrategias es decisiva en la salud de toda organización. El proceso de evaluación comprende la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes.

Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas de la organización.

La evaluación de estrategias esta compuesta por tres actividades :

Análisis de los factores internos y externos que forman la base de la estrategia aplicada.

Medición del desempeño organizacional .

Realización de acciones correctivas.

Es frecuente que se adopten medidas erróneas en el nivel interno, o bien que se hayan formulado buenas estrategias que no sean ejecutadas en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos muy ambiciosos .

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos, económicos o demográficos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización plena de metas y objetivos.

La evaluación estratégica es fundamental, pues las organizaciones afrontan ambientes dinámicos en los cuales los cambios en los factores interno y externo suceden rápidamente y drásticamente.

Uno de los beneficios más significativos de la evaluación estratégica radica en que permite a una organización verificar la dirección de las tendencias externas y anticiparse a los cambios ambientales.

Ninguna empresa puede vivir como si fuera una isla, y no puede, tampoco estar al margen de los cambios. La adopción de medidas correctivas, se necesita saber si una organización está alcanzando sus objetivos y metas.

Las actividades diseñadas para la estrategia deben de mostrar la verdad para facilitar la acción. Y una vez descrito las consideraciones que se deben tomar para una evaluación de estrategias, se proseguirá a la evaluación misma del sector farmacéutico conjugando los capítulos anteriores de esta investigación.

La evaluación de estrategias para el sector radica en el seguimiento constante de las operaciones de la farmacia, modificando el plan de acción al evaluar el medio ambiente y considerar los incrementos en cifras macroeconómicas, al igual de estar en continuo seguimiento de las leyes promulgadas por la Secretaría de Salud, ya que afectan significativamente a este sector, caso de los medicamentos genéricos donde la planeación diseñada tendrá cambios, tal es el caso de capacitación y determinación de costos.

Las actividades evaluatorias del sector farmacéutico están encaminadas a resolver los problemas potenciales internos y externos. Primero se revelarán las fortalezas / debilidades internas y las amenazas / oportunidades externas que constituyan las bases de las estrategias actuales, donde se deberán identificar plenamente como primer paso.

La evaluación se puede resumir aplicando preguntas como las siguientes:

- ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? ¿Cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? ¿Cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
- ¿Existen ahora otras oportunidades externas? ¿Cuáles son?



¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?

¿Existen ahora otras amenazas externas? ¿Cuáles son?

Una vez enlistando los problemas internos y externos de cada ente o grupal (creación de escenarios) se resolverán las interrogantes anteriores, y una vez detectadas se proseguirá a la medición y comparación el desempeño organizativo.

Las metas y objetivos son criterios que frecuentemente se usan para la evaluación de estrategias. Dichos criterios necesitan ser medibles y fácilmente verificables.

Quizás los criterios más utilizados en la evaluación de estrategias son las razones financieras, sin embargo al no contemplar las mediciones cuantitativas (Estados Financieros) es imposible tener este tipo de evaluación certera.

La comparación con respecto al análisis de estrategias se pueden resumir en:

1. comparar el ente en diferentes períodos
2. comparar el rendimiento con el de sus competidores
3. comparar el promedio de las farmacias del gremio

En caso de formular Estados Financieros es conveniente evaluarlo a través de las siguientes razones financieras:

1. Tasa de retorno de la inversión
2. Tasa de retorno de capital
3. Margen de utilidad
4. Participación en el mercado
5. Deuda Capital
6. Crecimiento de ventas
7. Crecimientos de activos

Las medidas correctivas deben llevar a cualquier ente a una posición más favorable, desde la cual se puedan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas claves, y también evitar, reducir o aliviar las amenazas externas y derrotar las debilidades internas. Los cambios estratégicos deben tener un límite cronológico y contener cierta cantidad de riesgo.

La evaluación de estrategias tienen varios requisitos como:

- Sus actividades deben ser económicas.
- Las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos.
- Deberan contener información oportuna.
- Las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad.
- La información debe provenir del proceso evaluativo.
- La evaluación debe fomentar la comprensión y confianza y no se debe dominar las acciones.
- Los informes deben ser sencillos.
- Se deben diferenciar las evaluaciones entre un ente y un grupo.
- Se deben convencer a los participantes del cumplimiento de las metas y objetivos.

Una vez conocidos los escenarios de las farmacias la evaluación de estrategias serán subjetivas, ya que financieramente no se poseen las herramientas (Estados Financieros) para poder analizarlas numéricamente. Sin embargo, las circunstancias que viven las farmacias en la actualidad y que son reflejadas en el presente estudio esta enfocado para que los Farmacéuticos la tomen como guía y se coloquen en un rubro, y puedan partir hacia una planeación estratégica: herramienta de la Micro y Pequeña Empresa.

## CONCLUSIONES

Las Micro Empresas dedicadas al comercio de medicamentos se enfrentan hoy en día a una problemática que arriesgan su supervivencia en el mercado, dichos problemas no solo afectan a estas empresas en estudio sino que es una situación generalizada debido a la crisis económica que se está viviendo en nuestro país.

Los comercios de este sector se enfrentan con una competencia cada vez mayor, la cual ofrece precios bajos a los consumidores finales con descuentos hasta de un 50%, como consecuencia de sus altos volúmenes de compra; sin olvidar que la demanda es una variable de factores Macroeconómicos.

Con una Planeación Estratégica adecuada para este sector y en específico a cada ente, se podrán alcanzar objetivos de supervivencia que ayudarán a enfrentar una competencia cada vez más agresiva formulando escenarios de estímulo para aumentar su demanda.

El problema central es el bajo volumen de compra y la poca o nula satisfacción del cliente desconociendo los perfiles de sus consumidores para crear una planeación que ataque sus debilidades y amenazas

La estrategia fundamental a seguir son las alianzas estratégicas en el gremio, con el fin de apoyarse para la obtención de descuentos de los distribuidores. Así mismo, aprovechar las compras en altos volúmenes para cambios, devoluciones y/o destrucciones de los mismos medicamentos

El aprovechamiento de la capacidad instalada de las farmacias en estudio, así como la excelente ubicación del inmueble son fortalezas no utilizadas por la falta de estrategias de mercado, como consecuencia de la carencia de formación profesional de este sector.

La segunda estrategia es apoyar en forma académica a este sector para obtener un mayor control en sus ingresos, egresos, inventarios y en sus recursos humanos que serán las herramientas básicas para lograr sus objetivos particulares y gremiales.

La aplicación de los conocimientos obtenidos y el seguimiento profesional de Instituciones como Nuestra Máxima Casa de Estudios que capacitó a este sector, serán herramientas fundamentales para cubrir las necesidades de este gremio para ser más competitivo.

Los principales problemas que enfrentan los comercios por menor de medicamentos en el D.F. y que de alguna manera limitan la supervivencia en el mercado se pueden enlistar de la siguiente manera: comunicación indirecta con el proveedor, manejo inadecuado de promociones y pronósticos de venta, carencia de formación técnica y administrativa del personal, falta de control de inventarios, carencia de información fiscal-financiera, deficiente salvaguarda del activo, presiones fiscales y burócratas y el desconocimiento real de costos.

Las empresas mexicanas solo pueden ser competitivas si son sensibles a las tendencias e innovaciones, donde las alianzas estratégicas que unirán a este sector, fomente una comunicación entre productores y distribuidores de medicamentos, en donde el gobierno sea el agente que contribuya al fortalecimiento del comercio por menor de medicamentos para el beneficio constitucional de la población mexicana.

## BIBLIOGRAFIA

### **"Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa"**

Principales características, no.07

NAFIN INEGI

México, Febrero 1993

### **"Biblioteca de la Planeación Estratégica"**

Mintzberg, Henry

Quinn, James

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Tomo y Capítulo Primero 1995.

### **"Compendio de Términos Usuales en la Administración Financiera"**

Redondo Hinojosa, Jaime

I.M.C.P.

México, 1993.

### **"Emprendedores"**

F.C.A. U.N.A.M

Vol. IX no. 36

Nov - Dic 1995

### **"Estadísticas de la Industria Nacional por Rama de Actividad"**

SECOFI

Sub Secretaría de Comercio Exterior e Inversión Extranjera

Dirección Gral de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional

Diciembre 1990 a Febrero 1995.

**"Fuentes de Financiamiento"**

NAFIN      IMEF

México 1992

**"Fundamentos de Mercadotecnia"**

Kotler, Philip

Editorial Prentice Hall

Segunda edición

México, 1991

**"Guía para Realizar Investigaciones Sociales"**

Rojas Soriano, Raúl

U.N.A.M. 1982

**"Industria Farmacéutica"**

CANIFARMA

Año 7 no.33

Mayo - Junio 1992.

**"Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la  
Administración y del Comportamiento"**

Arias Galicia, Fernando

Editorial Trillas

México, 1990.

**"Los nueve pasos de la Dirección Estratégica, Guía para Empresarios"**

Molz, Rick

Editorial Panorama

México, 1991.

### **“Nafinotas”**

Nacional Financiera

Año XXVI No. 631

México, Abril 1996

### **“Planeación Estratégica”**

Steiner, George

Editorial CECSA

México, 1993

### **“Planeación Estratégica Práctica”**

Hellebust, Karsten

Krallinger, Joseph

Editorial CECSA

México, 1991

### **“Política Industrial Farmacéuticas”**

SECOFI NAFIN

México 1986

### **Unión Nacional de Farmacias de la República Mexicana**

Presidente DR Anselmo García

Vicepresidente Sr. Julian Vazquez

Farmacias del Distrito Federal y Área Metropolitana que aceptaron participar en el presente estudio de forma anónima

## **ANEXO II**

### **CUESTIONARIO ABIERTO**



# Cuestionario para Farmacias del Distrito Federal y Area Metropolitana

## Aspectos Generales

- 1.- Delegación donde se ubica la Farmacia \_\_\_\_\_  
 2.- Antigüedad que tiene Ud. de dirigir una Farmacia \_\_\_\_\_

Variables	1993	1994	1995	1996
3.- Ventas Anuales				
4.- Compras Anuales				
5.- Utilidad Anual				
6.- Núm. Empleados				
7.- Inversión Anual				

- ¿Cuál fué su inversión inicial? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es su inversión actual? \_\_\_\_\_

## Compras

- 8.- Actualmente, cuántos distribuidores cuenta para abastecer su Farmacia?  
 A.- Nombre \_\_\_\_\_  
 B.- Nombre \_\_\_\_\_  
 C.- Nombre \_\_\_\_\_  
 D.- Nombre \_\_\_\_\_  
 E.- Nombre \_\_\_\_\_

- 9.- Le ofrecen algún tipo de crédito sus distribuidores? SI NO

Distribuidores	Monto	Plazo en Días	Tasa de Interés

- 10.- Se controlan las fechas a pagar a los proveedores? SI NO

### Las compras que se realizan:

- 11.- a) Se revisan las fechas de caducidad SI NO  
 12.- b) Se revisan las mercancías en cantidad SI NO  
 13.- c) Se revisan las mercancías en calidad SI NO  
 14.- d) Se revisan los precios establecidos SI NO  
 15.- e) Se revisan los ajustes de precios SI NO  
 16.- f) Se revisan los descuentos acordados SI NO  
 17.- g) Se revisa la factura y pedido SI NO  
 18.- h) Se registran en la Contabilidad oportunamente SI NO

- 19.- Pertenece a alguna Unión de Compras? SI NO

20.- Le gustaría pertenecer a alguna? SI NO  
 Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Activos de la Empresa**

21.- Su local es arrendado? SI NO  
 22.- Cuánto paga de renta mensualmente? \_\_\_\_\_  
 23.- Cuántos m2 tiene su local? \_\_\_\_\_

**Producto**

24.- Clasifica sus artículos en líneas de producto? SI NO  
 Cuáles son? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 25.- Determina la rentabilidad de cada línea de producto? SI NO  
 26.- Considera que los precios que ofrece son competitivos? SI NO  
 Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 27.- Considera que el servicio que ofrece es competitivo? SI NO  
 Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Control de Costos**

28.- Lleva algún control de costos? SI NO  
 29.- Separa sus gastos familiares con los de la Farmacia? SI NO

**Crédito**

30.- Cuenta con algún crédito por parte de instituciones financieras? SI NO  
 Tipo de crédito \_\_\_\_\_  
 Monto \_\_\_\_\_  
 Aplicación \_\_\_\_\_  
 Tasa de Interes \_\_\_\_\_  
 Plazo \_\_\_\_\_

**Inventarios**

31.- Realiza inventarios físicos? SI NO  
 32.- Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

En relación a sus inventarios:

33.- a) Considera unidad y costo por artículo SI NO  
 34.- b) Revisa la fecha de caducidad SI NO  
 35.- c) Considera el Estado físico de cada artículo SI NO  
 36.- Qué hace con los medicamentos ya caducados? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

37.-	Que costo tiene el destruir medicamentos en la forma que lo realiza?		
38.-	Realiza la deducción contable y fiscal al destruir los medicamentos	SI	NO
39.-	Ha devuelto medicamentos caducos a sus distribuidores Por qué?	SI	NO

#### En cuanto a su operaciones:

40.-	Controla sus salidas de almacén	SI	NO
41.-	Contabiliza sus salidas de almacén oportunamente	SI	NO
42.-	Controla sus ventas	SI	NO
43.-	Contabiliza sus ventas oportunamente	SI	NO
44.-	Controla sus devoluciones o bajas por caducidad	SI	NO
45.-	Controla la inversión en inventarios	SI	NO
46.-	Realiza presupuestos de venta	SI	NO
47.-	Realiza flujos de efectivo	SI	NO
48.-	Realiza Estados Financieros	SI	NO
49.-	Realiza proyecciones a futuro	SI	NO
50.-	Controla las entradas y salidas de efectivo	SI	NO
51.-	Realiza cortes de caja	SI	NO
52.-	Cuenta con Cuenta Bancaria	SI	NO
53.-	Utiliza su cuenta Bancaria para pagos a proveedores	SI	NO
54.-	Realiza conciliaciones bancarias	SI	NO

#### Fiscal y Reglamentación

55.-	Bajo que régimen fiscal se encuentra	SI	NO
56.-	Expide facturas o algún comprobante fiscal ?	SI	NO
57.-	Sus obligaciones fiscales las realiza un Despacho o Contador Externo?	SI	NO
58.-	Recibe algún tipo de asesoría u orientación fiscal?	SI	NO
59.-	Cuenta con todos los requisitos y obligaciones para operar?	SI	NO

#### Administración

60.-	Realiza un programa de actividades diariamente?	SI	NO
61.-	Definita las funciones y responsabilidades de cada miembro?	SI	NO
62.-	Coordina sus actividades personales y la atención de la farmacia?	SI	NO
63.-	Cuenta con organigrama	SI	NO

#### Contratación y selección de Personal

	Qué actividades contempla Usted antes de contratar a su personal?		
63.-	a) Determina la necesidad de un nuevo empleado	SI	NO
64.-	b) Determina el perfil del empleado	SI	NO
65.-	c) Determina cuanto puede pagarle	SI	NO
66.-	d) Determina el horario que debe cubrirse	SI	NO
67.-	e) Determina las labores específicas a realizarse	SI	NO
68.-	f) Determina los documentos que debe presentar el interesado	SI	NO
69.-	g) Determina los exámenes o pruebas técnicas que debe presentar	SI	NO

70.- h) Diseña los anuncios, señalando los requisitos a cubrir SI NO

**Planeación**

71.-	Determina y fija sus objetivos a corto plazo	SI	NO
72.-	Determina y fija sus objetivos a largo plazo	SI	NO
73.-	Existen procedimientos por escrito en su Farmacia	SI	NO
74.-	Existen políticas por escrito en su Farmacia	SI	NO
75.-	Lo anterior lo contempla por escrito	SI	NO
76.-	Realiza una planeación a corto plazo y/o a largo plazo basado en:		
	Datos históricos	SI	NO
	Estados Financieros	SI	NO
	Presupuestos	SI	NO
77.-	Si su respuesta es negativa, Por qué?		

---

---

---

---

---