



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

EVALUACIÓN DE UNA PYME FARMACÉUTICA EN MÉXICO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA

PRESENTA

ILIANA ALEJANDRA RAMOS COLIN



CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX

AÑO 2016



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.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: MARIA DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS

VOCAL: VIRIDIANA GISELA LLERA ROJAS

SECRETARIO: ELSA FLORES MARROQUIN

1er. SUPLENTE: SUSANA PRUDENCIANA FLORES OTERO

2° SUPLENTE: VERONICA ZAMORA SALAZAR

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

SISTEMA BIBLIOHEMEROGRÁFICO UNAM

ASESOR DEL TEMA:

M. EN C. MARIA DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS _____

SUSTENTANTE:

ILIANA ALEJANDRA RAMOS COLIN _____

Evaluación de una Pyme farmacéutica en México

ÍNDICE

Objetivos.....	2
Hipótesis.....	2
Capítulo 1. Definición e importancia de las pequeñas y medianas empresas. .	3
1.1 Inicio de las pequeñas y medianas empresas en México.....	4
1.2 Pequeñas y medianas empresas familiares.....	5
1.3 Sector Salud.....	6
1.4 Sector Salud unificado.....	7
1.5 Licitaciones.....	8
Capítulo 2. Inducción farmacéutica.....	11
2.1 Clasificación de empresas.....	11
2.2 Organizaciones tradicionales.....	13
2.3 Problemas tradicionales.....	15
2.3.1 Sucesión de directivos.....	16
2.3.2 Cultura organizacional.....	17
2.3.3 Liderazgo.....	18
2.3.4 Comunicación.....	19
2.3.5 Innovación.....	20
2.3.6 Tecnología de información.....	21
2.3.7 Declive de la organización.....	22
Capítulo 3. Análisis de riesgo.....	24
3.1 Cómo aplicar un análisis de riesgo.....	25
3.2 Diagrama causa-efecto.....	27

3.3 Análisis FODA	28
Capítulo 4. Caso problema	31
4.1 Problemática de la empresa	32
4.2 Aplicación de análisis FODA a una Pyme.....	34
4.2 Análisis	35
4.3 Recomendaciones	39
Capítulo 5. Conclusiones	42
Bibliografía.....	43

Introducción

El aumento tanto en el número de habitantes en el país, como la esperanza de vida de la población y por consiguiente el incremento en el número de enfermos y de diversos acontecimientos epidemiológicos, ha ocasionado un incremento en el requerimiento de medicamentos, esto ha llevado a la necesidad de desarrollarlos y fabricarlos para contribuir a mejorar la salud de las personas.

Dentro de este contexto la industria farmacéutica ha mostrado tener una gran capacidad de manufactura, comercialización y distribución. Esto gracias a que se ha invertido capital y recursos humanos impulsando la creación de las pequeñas y medianas empresas, siendo éstas una fuente de generación de empleos.

Este trabajo tiene como objetivo principal aplicar un análisis de riesgo a una Pyme farmacéutica para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Debido a que estas empresas en constante crecimiento, en ocasiones carecen de una estructura administrativa y con el tiempo esto ocasiona que la empresa no se consolide y por lo tanto no logre sobrevivir ante los retos que surgen todos los días, debido en especial a la falta de liderazgo.

Para lograr que la empresa sea productiva se requiere de coordinación y comunicación de todas las áreas de la misma y así ofrecer el servicio de calidad a costos más competitivos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se realizó un análisis con la finalidad de proponer algunas recomendaciones con las cuales dichas empresas podrían aumentar su eficiencia, manteniendo la mejora de la calidad de sus productos de manera que siga satisfaciendo las necesidades de clientes internos y externos.

Objetivos

Aplicar un análisis FODA a una Pyme farmacéutica para determinar las variables internas y externas que afectan a la empresa.

Proponer soluciones a la problemática planteada en el FODA con la finalidad de corregir e impulsar el desarrollo empresarial.

Hipótesis

El análisis FODA permitirá identificar principalmente las áreas de oportunidad de una empresa y establecer la metodología para aprovecharlas.

Capítulo 1. Definición e importancia de las pequeñas y medianas empresas.

Las pequeñas y medianas empresas también conocidas como Pymes surgen a partir de la necesidad de obtener independencia tanto laboral como económica; en donde el propietario busca generar ganancias por medio de la manufactura y posterior comercialización de una línea de productos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, o bien, puede surgir como una oportunidad de negocio al ofrecer productos a un mejor precio, servicio y con calidad para llegar así a otros mercados.

No es posible establecer una definición clara que pueda usarse mundialmente, para determinar qué es una Pyme debido a que se debe tener en cuenta las características políticas y económicas de cada nación, es decir existen varios criterios para clasificarlas, principalmente por el número de empleados. Existen organismos como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que determinan los criterios de estratificación a utilizar (Inegi, 2011):

- En términos legales y administrativos: toma en cuenta las variables de personal ocupado y ventas anuales.
- Para fines estadísticos: contempla exclusivamente el número de empleados en dichos establecimientos.

Estas empresas han adquirido una mayor relevancia debido a que son las principales fuentes de generación de empleos, aumentan el producto interno bruto e impulsan el crecimiento del país, pues concentran grandes cantidades de capital y recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones; tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Inegi, 2011).

La importancia de estas empresas dentro de una nación puede medirse por el capital invertido, el valor de su producción, las materias primas que consumen, la ganancia de capital, los empleos generados y la capacidad de compra

proporcionada a la población, es decir no sólo tiene importancia económica sino también de interés social debido a que contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población así como elevar el valor de la propiedad (Inegi, 2011).

Estas empresas tienen la capacidad de tener mayor adaptación al cambio, establecen una relación más estrecha con el cliente para conocer a fondo sus necesidades y por ende satisfacer sus necesidades, pueden promover e impulsar la creatividad entre sus trabajadores para que tengan la iniciativa de proponer cambios que beneficien a la empresa.

Sin embargo, puede enfrentarse a diversos conflictos como una mala visión de la empresa a largo plazo, la generación problemas familiares relacionados con la empresa, escasez tanto de personal capacitado así como falta de experiencia o liderazgo del propietario o presidente.

1.1 Inicio de las pequeñas y medianas empresas en México

El desarrollo industrial en México tuvo mayor impulso antes de 1970 (Rodríguez, 2010) debido a que se estableció una protección a productores nacionales pues el uso de permisos de importación favoreció el crecimiento de la industria nacional, aumento la producción de bienes y servicios promoviendo el desarrollo y estabilidad económica del país, de igual forma creció el capital extranjero ya que el país prometía ser una buena oportunidad de inversión dado por la infraestructura desarrollada.

Por otro lado, comenzó a exportarse el petróleo siendo la principal fuente del desarrollo económico pero para financiar su extracción se recurrió a préstamos externos surgiendo así una crisis económica por el aumento en precios en bienes y servicios, a esto se le conoce como inflación (México, n.d.). Aunado a que la industria dependía de las importaciones, y sus exportaciones eran escasas se

incrementó la deuda externa y para el año de 1982 el peso mexicano se devaluó (Rodríguez, 2010).

Con la finalidad de enfrentar dicha crisis el gobierno impulso el surgimiento de pequeñas empresas a través de diversos programas de financiamiento, cuyas ventajas destacan la generación de empleos, tienen menor requerimiento de capital y tecnología. Promueven la innovación y competitividad.

Actualmente la Secretaría de Economía, estableció los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño (Inegi, 2011):

Tabla 1. Estratificación Pymes Mexicanas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De 4.01 a 100	93
	Industria y servicios	De 11 a 50	De 4.01 a 100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100	De 100.01 a 250	235
	Servicios	De 51 a 100		
	Industria	De 51 a 250	De 100.01 a 250	250

*Tope Máximo Combinado=(trabajadores)x10%+(ventas anuales)x90%

Fuente: DOF Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.2 Pequeñas y medianas empresas familiares

Se considera como una Pyme familiar a aquella empresa con menos de 250 empleados cuyo capital pertenece a una familia o familias emparentadas y por lo menos dos miembros de la familia trabajan en ella participando activamente en la toma de decisiones estratégicas para la empresa y tienen la intención de transferirla a las próximas generaciones familiares (Filion, L. J., Cisneros, L. F. & Mejía-Morelos, 2011).

La incorporación de hijos u otros familiares surge por la necesidad de formar una organización ocasionando que existan pocos niveles jerárquicos, favoreciendo la

toma de decisiones rápidas, esto permite que puedan adaptarse con mayor facilidad a los cambios (Filion, L. J., Cisneros, L. F. & Mejía-Morelos, 2011). Pese a ello carecen de una estructura administrativa eficiente al impedir que puestos importantes sean ocupados por personal capacitado ya que no siempre el fundador y sus familiares tienen el conocimiento adecuado para la administración de la misma.

1.3 Sector Salud.

En el artículo cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se estipula que los ciudadanos tenemos derecho a la protección de la salud y en la Ley General de Salud se impone como una autoridad sanitaria a la Secretaría de Salud, la cual es encargada de dirigir el Sistema Nacional de Salud con la finalidad de descentralizar los servicios de salud en el país.

En cuanto al Sistema Nacional de Salud, se encuentra integrado por (OCDE, 2005):

- Instituciones de seguridad social.
Administrado por el gobierno, cubre a trabajadores asalariados empleados en el sector formal por medio de IMSS, ISSTE y PEMEX.
- Instituciones públicas de salud.
Dirigido a la población que no está cubierta por el sistema de seguridad social, también administrado por el gobierno a través de la Secretaría de Salud, DIF, Seguro Popular.
- Instituciones privadas.
Los propios usuarios pagan por los servicios de salud, al tener mayor capacidad de pago, pueden o no contar con seguro social.

1.4 Sector Salud unificado

La estructura de este sistema dificulta la atención médica a la población y hace distinciones en el desarrollo económico-social dado por la capacidad de pago o por la situación ocupacional de cada individuo, originando diferentes condiciones de salud dependiendo de la región geográfica y con ello una fragmentación del sistema de salud, es decir, no se ha podido ejercer un derecho igualitario en las condiciones de salud de la población (OECD, 2014).

La fragmentación del sistema de salud impulsó al gobierno a proponer la construcción de un sistema de salud dirigido a todas las personas independientemente de su condición laboral o posición económica con la finalidad de alcanzar una cobertura universal del sector salud con una estructura única y lograr una equidad en el derecho a la protección a la salud, en otras palabras, permitirá a la población acudir a la institución pública más cercana (sin importar su afiliación); implementando (CEFP, 2011):

- Expediente Clínico Electrónico.
Disminuye procesos administrativos favoreciendo el acceso en todo momento al historial clínico del paciente en cualquier unidad médica.
- Sistema de Información Gerencial.
Determina demanda de servicios clínicos, prescripción de medicamentos además de verificar la producción del servicio de salud.
- Tarjeta Inteligente.
Identificación física, la cual contiene un chip que almacena huellas dactilares y parte del expediente clínico.

- Guías de práctica clínica.
Establece marcos de referencia para mejorar la calidad y seguridad de la atención médica.
- Plan Maestro Sectorial de Recursos.
Contiene la ubicación, equipo médico disponible y recursos humanos asignados a las unidades médicas, con el objeto de mejorar la planeación de los recursos del sistema de salud.

Esto pretende integrar el financiamiento de las instituciones de seguridad social, públicas y privadas en una sola, para favorecer una mejor coordinación entre las diversas instituciones, reducir costos administrativos.

1.5 Licitaciones

Como se mencionó anteriormente, existen diferentes aspectos demográficos y epidemiológicos que incrementan la necesidad de medicamentos con la finalidad de preservar la salud y mejorar la calidad de vida de las personas. La industria farmacéutica en México abastece la totalidad de los medicamentos: produce el 86 por ciento e importa el resto (Leyva, Wirtz, Dreser, & Reich, 2006).

Debido a que los laboratorios dedicados a la producción de medicamentos suelen efectuar sus ventas por medio de distribuidores, es decir, el laboratorio no vende directamente sus productos a los consumidores, la Secretaría de Economía establece el Precio Máximo de venta al Público (PMP) propuesto por el fabricante para que sirva de referencia para todo el mercado que funja como protección al consumidor, sin embargo, puede variar según el volumen de venta u oportunidad de entrega. En el país el mercado farmacéutico se encuentra dividido en dos (Leyva et al., 2006):

- El sector privado: constituido por marcas innovadoras.
- El sector público: cuya demanda es integrada principalmente por medicamentos genéricos.

Cabe mencionar que en el mercado privado participan sólo unas cuantas empresas que logran tener una comercialización nacional (Leyva et al., 2006), apoyados en algunos distribuidores los cuales reducen las transacciones aumentando las ganancias finales y garantizan la comercialización del producto al consumidor en grandes cadenas de farmacias y autoservicio.

En el caso del mercado público, las adquisiciones de medicamentos se realizan a través de licitaciones, las cuales se pueden definir como “un conjunto explícito de reglas, que determinan una asignación de recursos y precios en función de posturas de los participantes en el mercado” (Tarziján, Jorge & Paredes, 2012).

Las licitaciones se llevan a cabo de acuerdo a una lista de productos definida por las instituciones de gobierno principalmente por el Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) e Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), en base al cuadro básico de medicamentos (CESOP, 2010). Para ello, los laboratorios nacionales surten la demanda del sector público directamente o a través de distribuidores a costos unitarios bajos, con medicamentos genéricos mejorando de esta forma, los precios de compra.

Esto promueve en gran medida a la industria de los medicamentos genéricos pues su precio es más accesible que el medicamento de patente pues en ellos se busca recuperar el costo de la investigación y desarrollo de los mismos. Sin embargo, hay que recordar que la patente de un medicamento dura 20 años por lo que no se puede comercializar el medicamento genérico hasta que la patente se vence.

Entendiendo que la definición de medicamento genérico establecido en el Reglamento de Insumos para la Salud es: “especialidad farmacéutica con el mismo fármaco o sustancia activa y forma farmacéutica, con igual concentración o

potencia, que utiliza la misma vía de administración y que mediante las pruebas reglamentarias requeridas, ha comprobado que sus especificaciones farmacopéicas, perfiles de disolución o su biodisponibilidad u otros parámetros, según sea el caso, son equivalentes a las del medicamento de referencia” (COFEPRIS, n.d.)

Capítulo 2. Inducción farmacéutica

La industria farmacéutica representa un papel importante para proveer servicios al sector salud, pues ofrece a la población tanto prevención, tratamiento como rehabilitación de la salud por medio de terapias eficaces, seguras y accesibles de acuerdo a cada padecimiento que aqueja a la sociedad (Leyva et al., 2006).

La Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) es la representante institucional de dicha Industria en México, integrada por 186 empresas especializadas en medicamentos de consumo humano, medicamentos de uso veterinario y dispositivos médicos (CANIFARMA, 2016); todas ellas tienen la característica de tener alta competitividad en el mercado así como estar comprometidas con el cumplimiento del marco legislativo.

Esta institución tiene como objetivos que México tenga una regulación sanitaria eficiente, propone a México como líder en investigación preclínica y clínica (Investigación e innovación); así como producir bienes y servicios de alto valor agregado favoreciendo el desarrollo económico.

2.1 Clasificación de empresas

Una empresa puede definirse como aquella organización que involucra diferentes factores tanto humanos, materiales, financieros, mediante una adecuada dirección pretende producir bienes y servicios satisfaciendo las necesidades humanas, por ende aumenta el desarrollo económico y social del país (Gutiérrez, 2013).

Para llevar a cabo sus actividades necesita de personal competente, recursos monetarios, mobiliario, materia prima, organización en el trabajo, desarrollo de habilidades y capacitación del personal para elevar su valor como organización;

además requiere de gran responsabilidad por parte de los directivos pues son los que van a dirigir y coordinar las actividades en la empresa.

Las empresas se pueden clasificar (Gutiérrez, 2013) según su:

Actividad económica:

Dado por el sector productivo en la que desarrolla la empresa.

- Sector primario: integrado por actividades relacionadas con la ganadería, pesca, agricultura.
- Sector secundario: desarrollan una actividad productiva incluyen empresas industriales y mineras.
- Sector terciario: integrado por servicios en general como transporte, financieros y medios de comunicación.

Tamaño:

Existen diferentes criterios a considerar entre los cuales se encuentran los recursos financieros, volumen de producción, tipo de mercado y número de empleados, sin embargo, la clasificación depende del país en el que esté situada la empresa debido a las condiciones económicas y sociales en las que se encuentre. Anteriormente se mencionó que en México la Secretaría de Economía (ver tabla 1. “Estratificación Pymes Mexicanas”), estableció los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño en:

- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

Origen:

Según la zona geográfica en la que desarrollan sus actividades

- Nacionales: se crean y desarrollan en todo el país.

- Multinacional: se expande más allá del territorio nacional en varios países, por lo que debe apegarse a diferentes legislaciones, cultura e idiosincrasia.

Capital:

Depende del origen de las aportaciones de financiamiento.

- Privadas: pertenecen y son administradas por personas físicas pueden ser de carácter:
 - Lucrativas. Dirigidas por un solo propietario o a varios socios para la obtención de utilidades.
 - No lucrativas. Buscan obtener un resultado social y no ganancias económicas.
- Públicas: pertenecen al estado, satisfacen necesidades de la sociedad y es administrada por empleados públicos, a su vez pueden clasificarse en:
 - Desconcentradas. Tienen autonomía y manejan su presupuesto.
 - Descentralizadas. Desarrollan actividades competentes al estado pero con régimen jurídico propio.

2.2 Organizaciones tradicionales

Una organización puede definirse como “entidad social dirigida a las metas diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (Daft, 2015). Es decir, no sólo se trata de una institución capaz de coordinar recursos, involucra la interacción entre los

empleados, clientes y proveedores para que puedan desempeñar sus funciones generando valor al propietario, cliente y a los mismos empleados.

Existen:

- Empresas artesanas:

El trabajador labora con instrumentos propios sin solicitar trabajo externo. La persona adquiere conocimientos necesarios a lo largo de su vida hasta convertirse en “maestro” experto en su oficio, tiene contacto directo con sus clientes favoreciendo la satisfacción de sus necesidades, sin embargo, incrementa el tiempo de entrega en pedidos de grandes cantidades (Irigogen, Horacio A. & Puebla, 2001).

- Empresas cooperativas de producción y consumo

El capital es aportado por cada trabajador a los cuales posteriormente reciben parte de las utilidades (Irigogen, Horacio A. & Puebla, 2001).

- Empresa familiar

Es aquella en la que el dueño controla directamente a un grupo muy reducido de personas, además los miembros de una misma familia trabajan en conjunto, la sucesión de la propiedad generalmente se da dentro del mismo núcleo familiar con la finalidad de mantener a la familia unida al ofrecerles empleo y por ende seguridad económica (Daft, 2015); estas empresas se basan en mantener la dirección en manos de los familiares, evitando la incorporación de personal externo.

Por lo general, sus miembros comparten los mismos valores familiares, la rotación de personal es menor en comparación con grandes empresas pues mantienen un trato estrecho y humano con los trabajadores. Se trata de una organización compleja pues involucra el patrimonio familiar, la propiedad y a la misma familia.

Como podemos apreciar existe una relación estrecha entre los conceptos de Pyme y empresa familiar, pues ambas son de dimensiones pequeñas, sin embargo lo que las diferencia es la estructura organizacional que tienen, es decir, si existe una incorporación de los hijos en la organización se da origen a Pyme familiar (Irigogen, Horacio A. & Puebla, 2001).

Las organizaciones manifiestan sus prioridades estableciendo y dando a conocer al personal su visión, misión y objetivos estratégicos. La visión es aquella meta a largo plazo, puede contener un lema o imagen; la misión incluye el alcance de sus operaciones y ventaja competitiva, mientras que los objetivos estratégicos se refieren al conjunto de metas a corto plazo para poner en práctica la misión y visión de la empresa (Dees, Gregory G., 2011).

2.3 Problemas tradicionales.

Las empresas familiares presentan diferentes problemáticas principalmente en las decisiones respecto a la sucesión de directivos, deficiencias en el flujo de información (Longenecker, 2001), además muchas de las decisiones que se toman son por criterios familiares y no empresariales; es decir, no se preocupan realmente por rentabilidad, eficacia o crecimiento de la empresa, esto puede generar desconfianza e incluso falta de credibilidad por parte de los empleados.

Esto puede traer a largo plazo, el fracaso del negocio el cual no solo representa una pérdida monetaria para el fundador, también genera desempleo en la

sociedad, dicho riesgo se puede deber a factores como fraudes, robos, siniestros o bien por no lograr una adecuada transferencia de la empresa al sucesor, esto es por la falta de experiencia o por factores económicos (Irigogen, Horacio A. & Puebla, 2001).

2.3.1 Sucesión de directivos

Este aspecto requiere diferenciar entre la familia y el negocio para evitar conflictos de intereses así como el desarrollo de la empresa; esto implica elegir adecuadamente al miembro responsable, prepararlo para el cargo, es una decisión difícil para el fundador pues debe ser imparcial tomando realmente en cuenta las cualidades necesarias para que el negocio prospere. Para que la transición se lleva a cabo de manera efectiva se requiere de:

- Una buena relación entre el fundador y el sucesor para favorecer la capacitación, desarrollo, motivación a continuar con el negocio. De igual manera, influye la relación personal de la familia con el sucesor de forma que mantengan un alto grado de confianza para confiarle en el manejo de las operaciones y toma de decisiones.
- Preferentemente el sucesor debe contar con estudios en el ámbito del negocio, experiencia en la empresa o fuera de ella, así como habilidades para la administración de la empresa, liderazgo, creatividad, integridad y disposición para asumir riesgos.
- El sucesor debe involucrarse con compromiso a la empresa para perseguir y cumplir metas establecidas favoreciendo el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Una vez que se ha tomado la decisión respecto al sucesor, debería incorporarse a la empresa en un puesto que le permita familiarizarse con todas las actividades

que se llevan a cabo, e idealmente antes de su incorporación a la empresa familiar debería laborar en otra organización similar con la finalidad de adquirir experiencia y conocimientos necesarios que le permitan dirigir adecuadamente a la organización familiar.

2.3.2 Cultura organizacional.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores y normas que el propio fundador transmite tanto en la visión empresarial como en la estrategia para hacer negocios. Dentro de la empresa se refleja en el lenguaje, relaciones interpersonales, en el desarrollo de habilidades para enfrentar cambios; en el exterior contribuye a tener una mejor reputación y ganancias (Daft, 2015).

Su importancia radica en que al fomentar la confianza y el uso de un lenguaje adecuado entre los empleados, se favorece la comunicación e intercambio de conocimiento e información, de manera que aumenta el aprendizaje y el trabajo en equipo (Ruiz, 2012) por ende, mejora la adaptabilidad de la empresa al entorno, permite alcanzar objetivos, así como enfrentarse a nuevas oportunidades adquiriendo los riesgos que puedan implicar.

Al transferir y unificar la visión, valores y comportamientos deseados a los empleados, con el tiempo se generan actitudes de compromiso e identidad con los objetivos de la empresa, satisfacción laboral, aumenta el desempeño de los empleados, mejora la intención de permanencia. Cabe mencionar que tener personal calificado y con alta capacidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades permite añadir valor a la empresa.

Una organización puede ser eficiente y estar contribuyendo a que sus miembros sean mejores personas. La calidad humana de las personas que trabajan en una organización se refleja en el respeto hacia los demás, honestidad, orden, optimismo, lealtad y generosidad, de esta manera se construye confianza. La

confianza generada dentro de la organización favorece el liderazgo, mientras que en su entorno contribuye a la estabilidad social (Guillén, 2006).

Debido a que la empresa interactúa con el entorno, es indispensable que con el tiempo se adquieran nuevos conocimientos evitando acciones que impidan adaptarse a las nuevas necesidades de mercado y por consiguiente satisfacer a los clientes. “En una organización que aprende, la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y el cambio” (Daft, 2015).

2.3.3 Liderazgo

Existe una gran variedad de definiciones de liderazgo dependiendo de los expertos, no obstante, podemos entenderlo como aquella capacidad de autoridad ante un grupo de personas encaminado al cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales (Schlemenson, 2013).

Para que se alcancen las metas establecidas por el líder es necesario formular una estrategia en la cual se cuente con la participación y compromiso de los empleados, así como fomentar una cultura organizacional basada en la excelencia (Dess, 2011). Dicho de otro modo, el impacto de los individuos y estructuras en la conducta dentro de las organizaciones ayudan a mejorar la eficacia.

El liderazgo requiere de un pensamiento integrador que permita generar soluciones, superar obstáculos y adaptabilidad al cambio además de ejercer el poder adecuadamente pues la relación líder-subordinados se basa en los valores compartidos e interiorizados que el líder aconseja “el hecho de dar una orden autoritaria tiene poco impacto” (Daft, 2015).

A continuación, se muestran las características deseadas en un líder:

Tabla 2. Características deseadas en un líder.

Característica	Habilidades
Autoconfianza Buen sentido del humor Autoevaluación realista	Capacidad de reconocer y entender estados de ánimo, emociones e impulsos propios.
Honradez e integridad Apertura al cambio	Controla o reorienta los impulsos y estados de ánimo negativos
Optimismo Compromiso organizacional	Pasión por el trabajo y tendencia a perseguir metas
Construir y retener talento Eficacia para dirigir el cambio	Habilidad para tratar con otras personas según sus relaciones emocionales
Persuasión Dirigir equipos	Competencia para manejar relaciones y generar armonía

Fuente: adaptación Dess Gregory G., et al. *Administración estratégica textos y casos. Quinta edición. Ed. Mac Graw Hill. México 2011*

Enfocándonos en las empresas medianas los líderes muchas veces son los propios emprendedores o fundadores por ello es de suma importancia que sean capaces de dirigir cambios tomando en cuenta el grado de complejidad y capacidad de la empresa. Por otra parte, la visión de liderazgo debe abarcar aspectos como tecnología, productos y servicios, estrategia, cultura.

2.3.4 Comunicación

La comunicación se puede definir como la “transmisión de la información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales o no verbales” (Gibson, 2011). Cabe mencionar que la comunicación puede realizarse de forma verbal, escrita o no verbal es decir, por medio de gestos o movimientos corporales, expresiones faciales, contacto visual.

Es indispensable dentro de la organización pues ayuda a que se realicen todas las funciones según lo esperado, para ello, la información debe circular a lo largo de la organización como se aprecia a continuación:

Tabla 3. Formas de transmitir la comunicación organizacional.

Transmisión de la información	Características
Descendente	La información se origina en los niveles superiores como la gerencia, transmitiéndose a niveles inferiores de la organización, incluye políticas e instrucciones oficiales.
Ascendente	Se transmite de los niveles inferiores a los superiores generalmente ocurre por medio de un buzón de sugerencias. Es importante porque permite mejorar el desempeño de la administración de la organización.
Horizontal	Se da en diversas áreas de la organización es necesaria para coordinar e integrar funciones organizacionales
Diagonal	El flujo de la información pasa por diferentes jerarquías de una organización, es importante en situaciones en las que los miembros no pueden comunicarse de forma eficiente por los canales anteriores.

Fuente: adaptación Gibson James L., et al. (2011) *Organizaciones, comportamiento estructura y procesos*. Decimotercera edición. Ed Mc Graw Hill, México.

La comunicación debería llevarse a cabo de manera eficaz, sin embargo existen barreras que lo impiden como son la semántica, tecnicismos o bien la falta de tiempo para comunicar o recibir adecuadamente la información, estos aspectos se pueden modificar mediante retroalimentación y regulación del flujo de información, de forma que mejore la comunicación dentro de la empresa.

2.3.5 Innovación

Se puede entender como innovación “el uso de nuevo conocimiento para transformar procesos organizacionales, crear productos y servicios comercialmente viables” (Dess, 2011). Deriva de la capacidad para acumular conocimiento en las empresas y puede determinar tanto la sobrevivencia como el

crecimiento de las Pymes, pues sí se implementan adecuadamente permiten mejorar procesos además de aumentar la capacidad de ventas.

La actividad innovadora de las Pymes se centra en la adquisición de maquinaria y equipo así como otro tipo de tecnología (Segura, 2014) incluye la apertura de un nuevo mercado, creación de una nueva organización. Generalmente surge por las especificaciones de los clientes, la necesidad de incorporar tecnología, este proceso necesita del compromiso de la dirección así como de presupuesto para su implementación.

En las Pymes la innovación es un proceso gradual que no está vinculado a un proceso formal de investigación y desarrollo, ya que se basa en un conjunto de cambios o mejoras enfocadas en fomentar la creatividad para innovar un producto o proceso. La innovación de un producto consiste en crear diseños y tecnología para desarrollarlos, mientras que en los procesos se busca mejorar el uso de materiales, acortar tiempos de producción, disminuir de costo de operaciones.

A pesar de que innovar puede traer mejoras a la empresa al aumentar su eficiencia y competitividad, existen factores que retrasan este proceso tales como la resistencia al cambio, dificultad para modificar actitudes originadas principalmente por la cultura organizacional, así como el tiempo y la capacitación que se le dedique al personal para la implementación del cambio a la tecnología o proceso.

2.3.6 Tecnología de información

Con la finalidad de coordinar las actividades dentro de la empresa, se crearon sistemas conocidos como ERP por sus siglas: Planeación de Recursos Empresariales, se trata de un conjunto de programas (software) utilizados para procesar y transmitir información, automatizar operaciones y crear ventajas competitivas (Vollman, Thomas E., 2005).

Estos sistemas de información recaban, procesan y proporcionan información, como resultado de integrar tanto la información generada en todos los procesos así como procedimientos de toda la organización, cuyos datos deben estar disponibles en tiempo real para la adecuada toma de decisiones e incluso permite optimizar todos los procesos (Krajewski LeeJ, 2013).

Además permiten a la organización ver sus operaciones como un todo y coordinar flujos de datos, es decir, integra a la cadena de suministro, debido a que vincula tanto los procesos como el flujo de servicios y materiales, de esta forma incrementa la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Estos sistemas son de gran utilidad pues agilizan la toma de decisiones así como el flujo de información de todos los procesos involucrados en la empresa, sin embargo, es necesario que la empresa invierta tiempo y presupuesto en la capacitación de su personal para que puedan utilizarlo y comprender la información que proporciona.

El principal problema al que se enfrentan las Pymes es la falta de inversión tanto económica como el tiempo necesario para la implementación de la nueva tecnología, pues en muchas ocasiones es indispensable la asesoría de un experto en el sistema o bien no destinan el tiempo suficiente para que el personal aprenda a utilizarlo adecuadamente.

2.3.7 Declive de la organización.

Ocurre cuando disminuyen significativamente los recursos de la organización principalmente porque la organización se vuelve ineficiente, no se adapta al entorno, falta de comunicación, coordinación, incapacidad estratégica para prosperar, vulnerabilidad a cambios además puede existir un apego a prácticas

que anteriormente dieron resultados favorables pero que en el presente necesitan renovarse.

Lo anterior provoca que la empresa se vuelva ineficiente, vulnerable a cambios lo cual impide su progreso. El declive puede ser temporal, para combatir esta situación se puede resolver utilizando la innovación o bien con un cambio gerencial, en caso extremo el declive llega a la disolución de la empresa por falta de capital, pérdida de mercado o personal clave (Segura, 2014).

Capítulo 3. Análisis de riesgo

Primeramente, es importante definir qué representa un riesgo para la empresa. Dicho término hace referencia a la medida de probabilidad y consecuencia de no alcanzar la meta definida por un proyecto, involucra factores como tiempo y costo del proyecto, los cuales dependen de la mano de obra, clima, abastecimiento o de resultados de pruebas críticas (Krajewski LeeJ, 2013). En otras palabras, pueden existir pérdidas de capital, referente a los empleados, o bien la reputación de la empresa.

Los riesgos pueden afectar directamente a la propiedad, equipos o inventario al sufrir daños por incendios, desastres naturales o robos. O bien, el riesgo recae directamente sobre el personal cuando padecen de alguna enfermedad o lesión relacionada directamente con sus actividades laborales.

Un análisis de riesgo es una propuesta metodológica para conocer riesgos y sus posibles causas, se evalúan accidentes, su frecuencia y el impacto que pueden tener al ocurrir en una determinada instalación industrial e incluso ayuda a prevenir la quiebra de una determinada inversión al anticipar riesgos que pueden afectar el proyecto (Martínez, 2007).

Realizar un análisis de la empresa permite detectar y evaluar de manera interna y externa aquellos acontecimientos que puedan afectar oportunidades de crecimiento, conocer la capacidad con la que cuenta, así como identificar el impacto de recursos financieros, humanos y tecnológicos dentro de ella (Thompson, 2012).

3.1 Cómo aplicar un análisis de riesgo

Realizar este tipo de análisis requiere elaborar una evaluación de riesgos, el cual es “el proceso de estimar la probabilidad de que ocurra un acontecimiento y magnitud probable de los efectos adversos en la seguridad ecológica o financiera durante un lapso de tiempo específico” (Kolluru, 1998) puede aplicarse para evaluar riesgos en la salud, ecológicos y ambientales, bienestar público y financieros.

Una vez que se ha evaluado el riesgo es necesario implementar políticas y procedimientos para prevenirlos, de esta manera surge la administración de riesgos. Esta permite identificar riesgos los jerarquiza, analiza, planifica y dirige acciones para controlar y monitorear incidencia. El proceso para la administración de riesgos (Kolluru, 1998) consiste en:

1) Identificar riesgos

El propietario debe estar consciente de los riesgos que afectan a la empresa. La identificación de dichos riesgos se puede lograr mediante métodos como: política de inventarios, análisis de estados financieros y análisis de las operaciones de la organización.

2) Evaluar riesgos

Una vez identificados los riesgos, se evalúan de acuerdo su impacto y la probabilidad de incidencia. Se clasifican en:

- Cruciales: pérdidas que puedes llevar a la quiebra.
- Importantes: requiere una inversión adicional para continuar con la operación.
- No importantes: la pérdida se repone con ingresos.

3) Seleccionar métodos para manejar riesgos

Dependiendo de la frecuencia y gravedad del riesgo pueden implementarse diferentes métodos como los que se aprecian en la tabla 4. Con la finalidad de minimizar las pérdidas.

Tabla 4. Herramientas para el manejo del riesgo

	Alta frecuencia	Baja frecuencia
Alta gravedad	Evasión de riesgo: se decide no participar en actividades peligrosas.	Transferencia del riesgo: Acciones implementadas para enfrentar el riesgo, por ejemplo la compra de un seguro.
Baja gravedad	Reducción del riesgo: disminuye la frecuencia, severidad o incertidumbre de las pérdidas.	Retención de riesgo: implementación de actividades internas cuando la empresa no cuenta con acciones para evadir, reducir o transferir el riesgo.

Fuente: adaptación Longenecker Justin, et. al, 2001, Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor, Onceava. Edición, Thomson Learning, México.

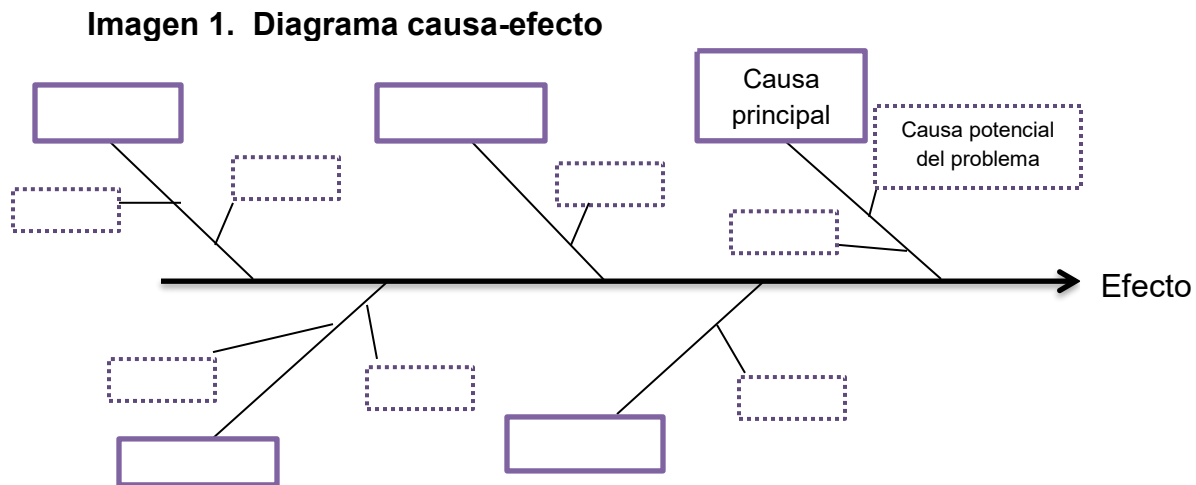
4) Evaluar y revisar

Debido a que pueden surgir nuevos riesgos o en el mejor de los casos llegan a desaparecer algunos, es indispensable revisar el funcionamiento de la técnica utilizada para el manejo del riesgo.

3.2 Diagrama causa-efecto.

Este diagrama también conocido como diagrama hueso de pescado por su apariencia gráfica, o bien, diagrama de Ishikawa en honor a su autor, Kaoru Ishikawa. Es una herramienta que permite analizar sistemáticamente la relación entre resultados obtenidos y los diversos factores causales, es decir, se parte de la premisa de que un resultado es consecuencia de una serie de factores (Simonassi, 2009).

A continuación se muestra el diagrama:



Para su elaboración es de suma importancia definir de manera precisa el problema o condición que se desea estudiar (Arnoletto, 2007), al cual se le denomina efecto y se indica por la línea horizontal, posteriormente se identifican las principales causas del problema colocando cada una en líneas que más tarde se ramificarán por las causas que contribuyen potencialmente en la problemática.

Dicho diagrama permite analizar e identificar con claridad factores, elementos o variables, que influyen sobre el efecto con el propósito de determinar la causa raíz del mismo.

3.3 Análisis FODA

Su acrónimo proviene de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Donde las fortalezas y debilidades son aspectos internos y las oportunidades y amenazas hacen referencia a factores externos (Dess, 2011). Es una técnica de análisis aplicado a conocer las condiciones de cualquier situación, en este caso, de una organización.

Consiste en evaluar factores positivos y negativos tanto internos como externos (ver tabla 5), con la finalidad de basar la estrategia empresarial en sus fortalezas, identificar debilidades para trabajar en ellas, aprovechar las oportunidades y proteger a la organización de posibles amenazas o en su defecto enfrentarlas (Dess, 2011).

Tabla 5. Análisis FODA

	Factores Positivos	Factores Negativos
Factores Internos	Fortalezas: Características de la empresa que le permiten contar con ventajas sobre sus competidores.	Debilidades: Recursos o factores internos que limitan el desempeño.
Factores Externos	Oportunidades: Tendencias o situaciones que pueden ser utilizadas para el desarrollo de sus actividades	Amenazas: Situaciones desfavorables como presencia de nuevos competidores, deterioro de la economía del país.

Fuente: adaptado *Cómo elaborar análisis DAFO cuadernos prácticos gestión empresarial*, 2012, BIC GALICIA, Santiago de Compostela.

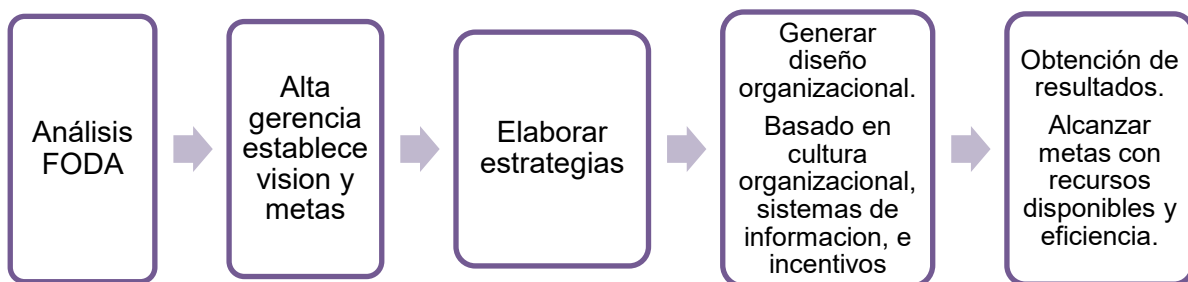
Como se puede apreciar en la tabla 5, los factores externos están conformados por las oportunidades y las amenazas e incluyen a proveedores, clientes, comunidad, legislación, economía, al analizar este aspecto se deben tener en

cuenta la competencia en el mercado, poder de negociación, el lanzamiento de nuevos productos que puedan competir contra los de la empresa.

Por otro lado, los factores internos integrados por las fortalezas y debilidades, incluyen equipo, tecnología, logística, marketing, distribución, recursos humanos, finanzas, administración y organización. Para su análisis se debe realizar análisis de la cadena de valor con la finalidad de entender cómo se genera el valor a partir de la cadena de suministros (Dess, 2011).

Este análisis ha sido ampliamente utilizado debido a que permite a los altos directivos, obtener una perspectiva general de la situación actual de la empresa e incluso propicia la elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos o metas específicas (BIC Galicia, 2012), además de estimar el efecto de éstas para lograr un equilibrio entre su entorno y su situación interna. En el siguiente diagrama puede apreciarse dicho proceso.

Diagrama 1. Proceso integración análisis FODA para alcanzar metas.



Fuente: adaptación Richard L. Daft. (2011) Teoría y diseño organizacional décima edición, Cengage Learning México.

En base a la matriz FODA podemos generar estrategias respecto al análisis del entorno de la empresa, es decir, se evalúan las oportunidades y amenazas del entorno externo, los cambios así como su adaptabilidad a ellos, la disponibilidad

de recursos. Además, evaluar las fortalezas y debilidades permite definir la capacidad competitiva de la empresa para conservar a sus clientes o bien, incorporarse a nuevos mercados.

Cabe mencionar que el diseño de una estrategia requiere que la compañía tenga claramente establecidas su misión, visión y objetivos con la finalidad de poder trazar un plan que los empleados puedan cumplir eficazmente para crear una ventaja competitiva complaciendo a los clientes, mejorando el desempeño financiero y cubriendo metas establecidas.

Capítulo 4. Caso problema

Este trabajo se desarrolló en base a lo observado en una Pyme farmacéutica dedicada a la producción de medicamentos de consumo humano a la cual llamaremos “Empresa F” ubicada en el Norte de la Ciudad de México. Inició como un pequeño laboratorio por iniciativa del “Químico Pérez” siendo este el único propietario desde su fundación.

Debido a la estabilidad que ha logrado conseguir la “Empresa F” en el mercado, así como el personal con una gran trayectoria dentro de ella, ha sido posible el crecimiento de la misma pues actualmente cuenta con 30 años de trayectoria y con 250 empleados, lo cual la caracteriza como una empresa mediana. Cabe mencionar que surte medicamentos al sector salud y privado en una gama de formas farmacéuticas sólidas, líquidas y semisólidos.

Lleva a cabo la fabricación de medicamentos bajo los lineamientos establecidos por la NOM-059-SSA1-2015 Buenas prácticas de fabricación de medicamentos, además de contar con certificación ISO 9001:2008. El objetivo de esta última es asegurar la calidad en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción, contiene estándares cuya finalidad consiste en mejorar procesos y funciones aumentando la productividad, asegurando la satisfacción del cliente (Baca, 2010).

Es una empresa socialmente responsable, ello contribuye a generar compromiso y satisfacción por parte de sus empleados al realizar acciones en favor de la comunidad, además de dar una buena reputación empresarial ante clientes y la propia sociedad pues estas acciones están estrechamente relacionadas con la ética de las empresas.

Realizó la implementación de SAP, por sus siglas Sistemas, Aplicaciones, Productos en el procesamiento de datos. Entre las ventajas de este sistema se

encuentra una mejora en las buenas prácticas de documentación entregando información confiable, mejorando la eficiencia y fluidez de los mismos. Agiliza procesos como producción, gestión de la cadena de suministro, ventas e informa a cerca de las acciones con el acceso oportuno a la información (“SAP,” 2016).

Con el paso del tiempo el dueño, ha decidido ampliar su territorio empresarial por lo cual, adquirió un terreno en el Estado de México, tiene planeado aumentar la nómina a 450 empleados distribuidos en las dos plantas

Naturalmente, la idea del fundador es que la sucesión de su empresa quede en manos de uno de sus hijos. Sin embargo, no se ha preparado la planeación de dicha sucesión lo cual ha generado conflictos entre los familiares y se ha descuidado la dirección de la empresa ocasionando un liderazgo débil y cierta incertidumbre entre los empleados al no tener una visión clara del futuro de la empresa.

4.1 Problemática de la empresa

Después de seis meses de observación y realizar entrevistas al personal, se pudo detectar la siguiente problemática:

Capacidad de la empresa

No se tiene un conocimiento exacto de la cantidad real de producto obtenida en un periodo de tiempo determinado, no se toma en cuenta tiempos de análisis de la materia prima; ni el mantenimiento de equipos, lo cual conlleva a una falta de organización entre departamentos aunado a una falta de comunicación, se ven afectados los procesos retrasando tanto la producción como la entrega de mercancía en el tiempo establecido al cliente generando mala imagen a la empresa.

Robo y accidentes

Se detectaron robos a camiones que transportaban producto terminado, lo cual afecta directamente al inventario causando pérdidas considerables de capital. Además se presentaron diversos accidentes dentro de las instalaciones afectando tanto al personal como a la maquinaria.

Falta de liderazgo dentro de la dirección general.

En la empresa no existe una figura gerencial de liderazgo ni de cultura organizacional, además la alta permanencia del personal ha ocasionado conductas inapropiadas, por consiguiente se les dificulta generar soluciones ante los problemas y adaptarse a cambios.

Sucesión de la dirección de la empresa.

Debido a que no se han implementado medidas referentes a la elección del sucesor han surgido diversos conflictos dentro de la familia, proyectando dichos problemas en la organización, lo cual ha generado cierta incertidumbre en los empleados al no tener una figura establecida de un propietario o líder, además de no saber si seguirán laborando en la empresa, pues en los últimos años se ha tenido una elevada rotación de personal.

4.2 Aplicación de análisis FODA a una Pyme

Después de recabar la información respecto a la problemática anteriormente planteada y reconocer los factores externos e internos en los que se encontraba la “Empresa F” se realizó un análisis FODA:

Tabla 6. Análisis matriz FODA de una Pyme farmacéutica.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> – Más de tres décadas de experiencia de la empresa. – Personal con experiencia y permanencia en la empresa. – Cuenta con certificación ISO 9001:2008 – Capacitación al personal en cuanto a procedimientos y normas. – Empresa Socialmente Responsable. – Motivación a los empleados por medio de remuneraciones económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de liderazgo y cultura organizacional. – Falta de organización y comunicación entre los diversos departamentos que integran la empresa. – Conflictos en la sucesión de la dirección. – Mercancía no es entregada a tiempo. – Falta mantenimiento al equipo de producción <ul style="list-style-type: none"> – No respetan sus propias políticas. – Accidentes y robos – Personal no logra adaptarse a los cambios. – Personal con mayor permanencia en la empresa tiene “malos hábitos” – Necesidad de una mayor fuerza de ventas – El equipo gerencial es insuficiente.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo de tecnología de información a través de la implementación de sistema ERP. – Buena participación en el mercado. – Mejora de presentación de productos. – Desarrollo de nuevos productos. – Expansión de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> – Conflictos en la dirección de la empresa – Alta competencia en el mercado. – Falta de actitud emprendedora que le permita innovar, de tal manera que se impulse la investigación y desarrollo de medicamentos.

4.2 Análisis

A continuación se realizará un análisis de la situación de la empresa en base al FODA anteriormente presentado para evaluar los posibles riesgos que pueden presentarse y de esta forma generar un método o estrategia que permita enfrentarlos:

La empresa cuenta con programas de motivación a los empleados mediante remuneraciones económicas lo cual es importante pues genera en ellos compromiso con la organización. Además de ser una empresa socialmente responsable, es decir, contribuye al bienestar de las personas que la rodean desde sus empleados hasta la comunidad, esto genera buena reputación a la empresa además de contribuir a la generación de ética entre los empleados.

No obstante, tiene puntos débiles que afectan gravemente su crecimiento entre ellos se encuentra la falta de liderazgo pues no se ha dado una transición de poder del fundador a un sucesor y por ende existe una deficiencia en la gerencia. De igual forma han surgido problemas familiares relacionados a este aspecto, los cuales se ven reflejados en la empresa por la falta de distinción entre el negocio y la familia.

Lo anterior ocasiona que no exista realmente una estructura organizacional, hay una ineficiencia en la comunicación entre departamentos, no se establecen claramente las prioridades de la empresa, además con frecuencia la mercancía no es entregada a tiempo a los clientes porque no se toma en cuenta la capacidad de producción o bien existe equipo que necesita mantenimiento.

Estos problemas han surgido principalmente por carencia en valores éticos, mejor conocido como cultura organizacional. Este es un aspecto difícil de cambiar pues se trata de las creencias o las diferentes formas de pensar de los individuos y realizar un cambio en la cultura implica modificar la manera en la que se realizan

las actividades laborales. En otras palabras, se tiene que hacer frente tanto a los valores como a la forma de pensar de las personas, lo cual requiere un gran esfuerzo por tiempo prolongado.

- Recursos humanos debe contratar al personal con el perfil adecuado en base a las necesidades de la empresa, que pueda adaptarse rápidamente a cambios, de forma que todos los empleados sean capaces de respetar las políticas de la empresa. Sin olvidar que la alta dirección es responsable de crear y mantener una cultura dentro de la organización, además es su obligación comunicar sus valores y metas mediante discursos o publicaciones.
- Con la finalidad de entregar el producto en tiempo, es necesario determinar la capacidad real de producción, así como la elaboración de un análisis de factibilidad de los equipos que se pretenden comprar antes de adquirirlos con el objeto de evitar malas inversiones e identificar oportunidades de negocio en los cuales se pueda invertir o innovar productos.
- En cuanto a la planeación de la capacidad se debe implementar una herramienta valiosa como es la logística, la cual consiste en aplicar técnicas para determinar ciclo de recompra, reducir tiempo de producción, reducir costos de transporte, mantener en el almacén la cantidad de producto requerida, siguiendo la trazabilidad del producto hasta que es adquirida por el cliente (Escudero, 2014).

Dicho aspecto permitirá realizar una planeación que tome en cuenta la demanda futura, el abastecimiento de materia prima, la capacidad de entrega de acuerdo al volumen de producción e inversión de capital en nuevos productos o cambios tecnológicos así como demográficos, es este caso, originado por la construcción de una nueva planta de producción.

- Los directivos de la organización tienen un papel importante en la administración e incorporación de nuevos proyectos, de ellos depende que puedan destinarse recursos a la innovación de procesos o productos, por ello es importante que el líder tenga habilidad para coordinar equipos de trabajo y sea capaz de generar e impulsar la creatividad originando iniciativas de mejora.
- Los accidentes que se han presentado por descuidos humanos dentro del área de trabajo a pesar de que la empresa labora según lo establecido por sus propios protocolos, además de proporcionar capacitación a sus empleados de acuerdo al área en el que se van a desempeñar.

Para evitarlo se deben crear medidas preventivas en las áreas de trabajo y con ello eliminar condiciones inseguras, evitar que el personal se comporte de manera inapropiada, proporcionar la indumentaria necesaria así como verificar que la porten adecuadamente en el desempeño de sus labores.

- La implementación de nuevos sistemas como ERP mejora la transmisión electrónica de documentos, agiliza la comunicación en operaciones, control de logística, transporte, evitan pérdida de documentos, permite tener control de existencias mediante inventario permanente, además reduce costos de administración y ecológicos al ahorrar papel, sellos, tinta.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las Pymes es la falta de inversión ante la implementación de la nueva tecnología, pues en muchas ocasiones es indispensable la asesoría de un experto en el sistema para proporcionar una capacitación que permita a los empleados generar conocimiento.

Se busca que el empleado no sólo sea capaz de realizar determinados procedimientos o actividades, debe saber utilizar la información generada

durante el proceso para tomar decisiones que beneficien la rentabilidad de la empresa.

Por último, el análisis FODA pretende ser un punto de referencia para generar estrategias de cambios, para poder diseñar dichas estrategias la “empresa F” debe actualizar sus conceptos de misión, visión y objetivos pues los actuales son ambiguos y generales, es decir, no tiene visión a futuro y es demasiado extensa, lo cual impide a los empleados poder recordarla. Por lo que estos conceptos tienen que renovarse y adaptarse a la situación actual de la empresa.

Teniendo en cuenta que el conflicto dentro de la dirección aunado a la falta de liderazgo representan la principal amenaza a la que se enfrenta la empresa ya que podrían impedir el desarrollo y crecimiento de la misma pues la alta dirección tiene que incrementar ingresos y reducir gastos. Además es necesario que distinga entre los ingresos y el patrimonio familiar, así mismo no deben retirar más capital del que la empresa genera para satisfacer sus propias necesidades.

La empresa puede crecer internamente si amplía su capacidad instalada o instala nuevas plantas de producción, debe disminuir costos, aumentar flexibilidad de producción y la rentabilidad económica, para ello requiere planeación y visión estratégica, determinar cómo aumentar la capacidad para cumplir los objetivos de la compañía con la esperanza de mejorar su posición competitiva evitando exceso de capacidad.

Para mejorar su estrategia empresarial se debe aprovechar al máximo las fortalezas, es decir, su alta experiencia en el mercado le permite conocer y predecir su comportamiento en demandas futuras, además la constante capacitación de su personal genera conocimiento respecto a los procedimientos y funcionamiento del equipo y maquinaria que deben utilizar.

Se debe impulsar a los trabajadores a desempeñar sus actividades según la filosofía de la organización, fomentar el aprendizaje y generación de conocimiento

por medio de una adecuada capacitación del personal, fomentar la participación de empleados en la confrontación de problemas, basado en la comunicación entre personas de distintos departamentos favoreciendo cooperación, liderazgo y trabajo en equipo.

4.3 Recomendaciones

Dentro de la problemática planteada se pueden dar dos propuestas en relación a la sucesión y planeación de la capacidad de la empresa. Con la finalidad de aumentar su eficiencia satisfaciendo las necesidades tanto de los propietarios, empleados y clientes.

Como hemos visto a lo largo del escrito, las empresas familiares se caracterizan por la incorporación de parientes tanto en la dirección u otros puestos y todos ellos dependen económicamente de las utilidades generadas por la misma, es por ello que con el tiempo surgen conflictos de poder entre sus hijos. Aunado a que el propietario no ha tomado medidas para retirarse del negocio, es un punto que debilita a la organización.

Como medida preventiva al declive de la organización por falta de un sucesor líder podría generarse un plan de sucesión en el que se establezcan metas respecto a diferentes tiempos en los que el propietario elija adecuadamente a su sucesor, dependiendo de los estudios, experiencia, interés y habilidades para rendir frutos en el negocio, así como su incorporación gradual.

Dicha decisión puede consultarse con los demás miembros de la familia para evitar discusiones o futuros problemas, mediante la implementación de un consejo y protocolo familiar (Joan, 2004):

- Consejo familiar.

Es un órgano formado por un grupo de familiares, que se reúnen para regular la relación familia-empresa favoreciendo la comunicación, cultura y valores familiares.

– Protocolo familiar.

Son acuerdos o normas familiares que pretenden establecer claramente los objetivos y misión empresarial fortalecidos con valores familiares, mejorando asignación de recursos y el funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, la cadena de suministro tiene un punto débil al no conocer realmente la capacidad de los procesos, y por ende en la planeación de la misma, ocasionando retrasos en la entrega del producto terminado o bien tiene que recurrir a contratar maquiladoras para poder entregar el producto a tiempo, es decir, la empresa tiene dificultades para satisfacer la demanda actual y futura.

Para ello es indispensable realizar un análisis que permita conocer la frecuencia con la que se utilizan los equipos, el tiempo real en el que se lleva a cabo cada uno de los procesos como el análisis de insumos y producto terminado, cuarentena, limpieza y mantenimiento de equipos, tiempo de mano de obra disponible.

Conocer esto les permitirá planear adecuadamente sus recursos y generar un *amortiguador de capacidad* (Krajewski LeeJ, 2013), en otras palabras, se planifica a largo plazo la producción y con apoyo de un control de inventario se puede tener un mayor manejo del aumento en la demanda o pérdidas temporales, evitando así tener que contratar a maquiladores externos, lo cual para la empresa representa una pérdida financiera.

Como punto adicional, se sugiere realizar una evaluación de proyecto de expansión, la empresa actualmente cuenta con una buena posición en el mercado,

sin embargo, se deben evaluar las nuevas posibilidades de expansión en términos de territorio, mercado, financieros y sociales, si bien, se puede aumentar la capacidad de producción con una nueva planta se corre mayor riesgo a tener pérdidas económicas (Baca, 2010).

Finalmente, No hay que perder de vista que el futuro de la organización dependerá de las capacidades y habilidades del empresario, sin embargo, existen otros factores que pueden causar efectos negativos como la competencia con otros fabricantes, disponibilidad de tecnología, desarrollo de productos y la adecuada disposición e inversión de los recursos financieros, de ahí la importancia de realizar con frecuencia la evaluación y prevención de posibles riesgos.

Capítulo 5. Conclusiones

Una empresa familiar puede ser exitosa manteniéndose dentro de la familia, considerando aspectos como dar prioridad a la empresa para favorecer que sea competitiva, es decir, el éxito dependerá de las decisiones tomadas bajo criterios profesionales para incrementar el patrimonio familiar.

La toma de decisiones requiere conocer a fondo los problemas, analizarlos y comprenderlos para darles solución teniendo en cuenta la situación actual de la empresa para elegir la mejor alternativa estratégica reduciendo el riesgo de quiebra.

En gran medida el éxito de la empresa depende tanto de la cultura organizacional como del liderazgo para fomentar el aprendizaje. Así como la adaptabilidad a cambios.

El dueño debe ser el principal impulsor de documentar e implementar procesos que permitan la sistematización para agilizar procesos en las Pymes, es decir al tener procesos establecidos en todas las áreas favorece que no se dependa de ningún empleado.

El futuro de la organización dependerá de las capacidades y habilidades del empresario, sin embargo existen otros factores que pueden causar efectos negativos como la competencia con otros fabricantes, costos elevados para poder invertir, disponibilidad de la materia prima, tecnología y desarrollo de productos.

Al incrementar el tamaño de la organización aumenta su capacidad instalada la cual no quiere decir que sea necesario comprar más equipo de producción, instalarlo y tenerlo con uso bajo, por el contrario, requiere conocer a detalle espacios disponibles, equipo y tecnología disponible.

Bibliografía

1. Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Retrieved from www.eumed.net/libros/2007b/299/
2. Baca, U. G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. (6a. Ed., Ed.). México: Mc Graw Hill.
3. BIC Galicia. (2012). *Cómo elaborar análisis DAFO. Cuadernos prácticos de gestión empresarial*. (B. Galicia, Ed.). Santiago de Compostela.
4. CANIFARMA. (2016). Función en la sociedad. Retrieved June 6, 2016, from <http://www.canifarma.org.mx/index.html#>
5. CEFP. (2011). La integración del sistema único de cobertura universal de salud en el nivel de atención primario ., 1–171. Retrieved from http://www.cefp.gob.mx/portal_archivos/convocatoria/pfp2011/pfp2011-mh3.pdf
6. CESOP. (2010). *Situación del sector farmacéutico en México* (1a. ed.). México.
7. COFEPRIS. (n.d.). Reglamentos. Retrieved April 29, 2015, from <http://www.cofepris.gob.mx/MJ/Paginas/Reglamentos.aspx>
8. Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11a. ed.). México: Cengage Learning.
9. Dees, Gregory G., et. al. (2011). *Administración estratégica textos y casos* (5ta. ed.). México: Mac Graw Hill.
10. Dess, G. G. (2011). *Administración estratégica, textos y casos* (5ta. ed.). México: Mac Graw Hill.
11. Escudero, S. M. J. (2014). *Logística de almacenamiento* (1a. ed.). España:

Paraninfo.

12. Fillion, L. J., Cisneros, L. F. & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de Pymes Empezar, dirigir y desarrollar empresas* (1a. ed.). México: Pearson.
13. Gibson, J. L. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (13a. ed.). México: Mc Graw Hill.
14. Guillén, P. M. (2006). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. (Pearson Educación, Ed.). España.
15. Gutiérrez, A. O. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. (Ed. Pirámide, Ed.). Madrid.
16. Inegi. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos (2009)*. <http://doi.org/970-13-4739-0>
17. Irigoyen, Horacio A. & Puebla, F. A. (2001). *Pymes su economía y organización*. (Macchi, Ed.). Argentina.
18. Joan, A. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. (E. G. 2000, Ed.). España.
19. Kolluru, R. V. et al. (1998). *Manual de evaluación y administración de riesgos para profesionales en cuestiones ambientales, de la salud y la seguridad*. México: Mc Graw Hill.
20. Krajewski LeeJ, et al. (2013). *Administración de operaciones, procesos y cadena de suministro*. (Pearson Educación, Ed.) (10a. ed.). México.
21. Leyva, R., Wirtz, V., Dreser, A., & Reich, M. (2006). *Hacia una política farmacéutica integral para México. Salud Pública de México* (Vol. 48). <http://doi.org/10.1590/S0036-36342006000200012>
22. Longenecker, J. & et. al. (2001). *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. (Thomson Learning, Ed.) (11a. Ed.). México.
23. Martínez, J. (2007). *Introducción al análisis de riesgos*, Limusa, México.

(Limusa, Ed.). México.

24. México, B. de. (n.d.). Así se mide la inflación. Retrieved from <http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/material-de-referencia/basico/fichas-sobre-politica-monetaria-e-inflacion/inflacion/{0596182E-CAF1-F7C1-21A4-C5D0BF6125D2}.pdf>
25. OCDE. (2005). *Estudios de la OCDE sobre los sistemas de Salud*. Paris.
26. OECD. (2014). *Perspectiva general del sistema de Salud en México y del Instituto Mexicano del Seguro Social. Estudio sobre la contratación pública del Instituto Mexicano del Seguro Social: aumentar la eficiencia e integridad para una mejor asistencia médica*. Paris: OECD.
27. Rodríguez, V. J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6a. ed.). México.
28. Ruiz, P. P. et. al. (2012). Cultura Organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, Vol. 18, No. 1.*, pp 17-31.
29. SAP. (2016). Retrieved from <http://go.sap.com/corporate/en/company.html>
30. Schlemenson, A. (2013). *Análisis Organizacional en Pymes y empresas de familia*. (Granica, Ed.) (1a ed.). Buenos Aires, Argentina.
31. Segura, F. J. (2014). *El mapa de las Pymes, una guía para mejorar la gestión y el estudio de las pequeñas y medianas empresas*. (1a. ed.). México: Alfaomega.
32. Simonassi, L. (2009). *Capacitación laboral: análisis con el diagrama de causa y efecto*. Temas de Management.
33. Tarziján, Jorge & Paredes, R. (2012). *Organización Industrial para la estrategia empresarial*. (Pearson, Ed.) (tercera ed). Chile.
34. Thompson, A. & et. al. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. (M. G. Hill, Ed.) (18a. Ed.). México.

35. Vollman, Thomas E., et al. (2005). *Planeación y control de la producción, administración de la cadena de suministros* (5a. ed.). México: Mc Graw Hill.