

BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS PARA MEJORARLA COMPETITIVIDAD DE
LA PYME.
Giro Farmacéutico**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA
VISLAM LOPEZ SALEZ**

**DIRECTORA DE TESIS
DRA. MARÍA MARTHA DEL SOCORRO ROMANO CADENA**

PUEBLA, PUE

NOVIEMBRE, 2020.



BUAP

DRA. MARIA MARTHA DEL SOCORRO ROMANO CADENA
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo, le solicito de la manera más atenta, proporcione la **DIRECCIÓN**, necesaria al pasante:

LOPEZ SALEZ VISLAM
MATRÍCULA 201122837

Lo anterior, con el fin de brindar su apoyo en el desarrollo y elaboración del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Administración de Empresas, que ésta Facultad ha tenido a bien designarle, con el tema denominado:

“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME.
GIRO FARMACÉUTICO.”

Agradezco de antemano su atención, y quedo de Usted.

ATENTAMENTE
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”
H. Puebla de Z. a 25 de Septiembre de 2020.




DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR

c.c.p. Archivo
EACM/BAAN/MECS

Facultad
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754

 BUAP Facultad de Administración	BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA Formato Virtual para Liberación del Trabajo de Titulación	
FO-TIT-13	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 08 DE OCTUBRE DEL 2019	VERSIÓN: 03 PÁGINA 1

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de director hago constar que el (los) alumno (s) Vislam López Salez de la Licenciatura en Administración de Empresas ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: Estrategias para mejorar la competitividad de la PYME . Giro Farmacéutico, de la modalidad escolarizada, para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue., a 5 de octubre de 2020.



Dra. María Martha del Socorro Romano Cadena
 Nombre y firma

Folio No. 0001



BUAP

DRA. KARLA CORE MORENO CORTES
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrada para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Administración de Empresas denominado:

“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME. GIRO FARMACÉUTICO.”

Elaborado por el pasante:
LOPEZ SALEZ VISLAM
MATRÍCULA 201122837

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

ATENTAMENTE
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”
H. Puebla de Z. a 09 de Octubre de 2020.

DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ANGELES
DIRECTOR

c.c.p. Archivo
EACM/BAAN/MECS

Facultad
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

*Por este conducto y en mi carácter de revisora hago constar que el (los) alumno (s) **Vislam Lopez Salaz** de la Licenciatura en Administración de Empresas ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: Estrategias para mejorar la competitividad de la PyME giro farmacéutico, de la modalidad escolarizada, para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.*

Atentamente:

Puebla, Pue. a 3 de noviembre de 2020.



Dra. Karla Coré Moreno Cortés.



BUAP

MTRA. MARÍA DEL REFUGIO GARCÍA ALARCÓN
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrada para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Administración de Empresas denominado:

“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME. GIRO FARMACÉUTICO.”

Elaborado por el pasante:
LOPEZ SALEZ VISLAM
MATRÍCULA 201122837

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

ATENTAMENTE
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”
H. Puebla de Z. a 09 de Octubre de 2020.



DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR

c.c.p. Archivo
EACM/BAAN/MECS

Facultad
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754

 BUAP Facultad de Administración	BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA <i>Formato Virtual para Liberación del Trabajo de Titulación</i>		
FO-TIT-13	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 08 DE OCTUBRE DEL 2019	VERSIÓN: 03	PÁGINA 1

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de revisora hago constar que el (los) alumno (s) Vislam Lopez Salez de la Licenciatura en Administración de Empresas ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: Estrategias para mejorar la competitividad de la PyME giro farmacéutico, de la modalidad escolarizada, para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente

Puebla, Pue. A 03 de noviembre de 2020.



MCE. María del Refugio García Alarcón

INDICE

CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS.....	9
<i>Objetivo General.....</i>	<i>9</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>9</i>
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.5 MÉTODO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	10
<i>Variables</i>	<i>11</i>
<i>Limitaciones de la Investigación.</i>	<i>11</i>
CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO	12
2.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES.....	12
<i>PYMES en México.</i>	<i>13</i>
<i>Importancia.....</i>	<i>14</i>
2.2 PYMES FARMACÉUTICAS (PYMES F.).....	15
2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	16
<i>Definición de Estrategia.</i>	<i>17</i>
<i>Antecedentes de Estrategia.....</i>	<i>19</i>
2.4 COMPETITIVIDAD.....	20
<i>El Análisis FODA.....</i>	<i>21</i>
<i>El objetivo de la matriz FODA.....</i>	<i>21</i>
<i>Desarrollo de la Ventaja Competitiva y el Enfoque Estratégico.....</i>	<i>23</i>
<i>Cómo Hacer que el Análisis FODA sea Productivo.</i>	<i>23</i>
<i>Desarrollo e Impulso de las Ventajas Competitivas.</i>	<i>25</i>
<i>Excelencia Operativa.....</i>	<i>26</i>
<i>Liderazgo de Producto.</i>	<i>26</i>

<i>Intimidad con el Cliente</i>	26
<i>Establecer un Enfoque Estratégico</i>	27
<i>Diagnóstico Administrativo</i>	28
<i>La Organización</i>	28
<i>El Administrador como Solucionador de Problemas</i>	29
<i>El Administrador Debe Tener una Mente Clara y Creativa</i>	29
<i>Necesidad o Intención de Cambio</i>	30
<i>Plan a Largo Plazo</i>	30
<i>Áreas Estratégicas Críticas (AEC)</i>	31
<i>Análisis de Aspectos Críticos</i>	32
<i>Objetivos a Largo Plazo (OLP)</i>	32
<i>Planes Estratégicos de Acción (PEA)</i>	32
<i>Planeación Estratégica</i>	33
<i>Planeación Táctica</i>	36
<i>Administración de Ventas</i>	37
<i>Implantación del Programa de Ventas</i>	38
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	39
3.1 GENERALIDADES DE LAS CADENAS FARMACÉUTICAS	39
3.2 ESTRATEGIAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS FARMACÉUTICAS.....	41
3.3 RETOS DE LAS PYMES FARMACÉUTICAS.....	43
CAPÍTULO 4. PROPUESTA (BICICLETA ESTRATÉGICA DE VISLAM)...	45
4.1 OBJETIVO DE LAS ESTRATEGIAS	45
4.2 ESTRATEGIAS.....	45
<i>Psicología de los Colores</i>	50
<i>Estado de Resultados Antes de Impuestos</i>	54
<i>Conceptos del estado de resultados</i>	55
<i>Componente del Anuncio</i>	58

<i>Sistema de Control de Mejora</i>	63
GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA	66
CONCLUSIÓN	73
BIBLIOGRAFÍA	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estratificación de empresas	13
Figura 2 Análisis FODA PYME farmacéutica.....	22
Figura 3 El Proceso de Planeación	36
Figura 4 Modelo de las Determinaciones del Desempeño del Vendedor.....	38
Figura 5 Comparación del Sector Farmacéutico	40
Figura 6 Cadenas Farmacéuticas con Mayor Crecimiento Porcentual en 2015.....	44
Figura 7 Bicicleta estratégica de Vislam	45
Figura 8 Paleta de Colores Blanco, Amarillo, Azul y Rojo.....	50
Figura 9 Rojo y Amarillo	52
Figura 10 Blanco y Azul.....	53
Figura 11 Blanco y Rojo	53
Figura 12 Estado de Resultados Antes de Impuestos.....	54
Figura 13 Código de Color para Evaluar Procedimientos	64
Figura 14 Escala Cualitativa de Color	65

Capítulo 1. Marco Metodológico

La falta de estrategias afecta la competitividad en las PYMES del giro farmacéutico (PYMES F.) lo que concuerda con las cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, donde indican que sólo el 10% de las PYMES mexicanas llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado, mientras que el 75% de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios a sólo dos años después de haber iniciado sus actividades. Por otra parte, diversas consultoras del país, han demostrado que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad a causa de una mala gestión, asimismo la mayoría de los ex propietarios de una PYME que ha cerrado luego de su fracaso, aseguran que la razón principal de que en México haya tantas empresas que quiebran guarda relación con factores externos a las compañías. En general atribuyen el fracaso a cuestiones económicas, políticas, sociales, la falta de financiación, altas tasas impositivas y los excesivos controles gubernamentales, entre otros. (Pineda, 2019).

Si bien los empresarios que han enfrentado crisis y posteriormente observado cómo sus empresas colapsaban, definitivamente depositan la culpa de sus fracasos al escaso apoyo gubernamental que existe en la actualidad en México dentro del ámbito PYME, lo cierto es que los especialistas aseguran que una de las causas principales del quiebre de empresas está relacionado a un factor interno en la organización, ya que se debe principalmente a una mala gestión estratégica y administrativa.

Por supuesto que estas estadísticas resultan alarmantes para el sector en general, sin embargo, debemos ser conscientes de que, a pesar de todos estos obstáculos, lo cierto es que algunas PYMES llegan a superar el desafío y permanecen en el mercado. ¿A qué se debe esta diferencia?

Pues bien, los analistas contradicen el discurso de los empresarios, asegurando que uno de los motivos fundamentales del fracaso de muchas empresas reside en la mala gestión que desarrollan quienes están a cargo de las mismas. Según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef, 2017), las causas más frecuentes del fracaso de las empresas mexicanas se deben a problemas para poder vender sus productos o servicios, inconvenientes para producir y operar, negligencia en los controles, falta de una planificación adecuada, y sobre todo la mala gestión. Además, afirma que de cada 100 empresas nuevas en el país, el 65% desaparecen antes de cumplir los dos años de existencia en el mercado, principalmente debido a una administración deficiente. Al respecto, en un reciente estudio publicado por la CONDUCEF, se ha podido saber que el 43% de las PYMES mexicanas fracasan debido a este tipo de errores. El mismo estudio señala que sólo dos de cada diez empresarios mexicanos se encuentran capacitados para poder llevar adelante y administrar correctamente su negocio.

Por lo general, en Puebla muchas PYMES son generalmente empresas familiares las cuales suelen ser administradas por el propietario de la misma, quien por desconocimiento no planifica estratégicamente; incluso la CONDUCEF asegura que una de las principales causas del fracaso de PYMES mexicanas guarda relación con el hecho de centralizar el poder en los miembros de la familia. En este sentido, cabe destacar que a largo plazo muchas veces los vínculos familiares son los que en definitiva motivan la desaparición de las empresas, dando como resultado el fracaso por la mala gestión que desarrollan quienes están a cargo de las mismas.

1.1 Planteamiento del Problema

Es importante señalar que la planta productiva en México se encuentra conformada en un 97% por micro, pequeña y medianas empresas, que en definitiva son el sector que da mayor impulso a la economía nacional, siendo la principal fuente de trabajo actual en el país. Sin embargo, sólo el 20% de dichas empresas logran subsistir después de dos años de vida, y por último sólo el 10% alcanzan el éxito real de su negocio. Asimismo, el 90% fracasan antes de llegar a los cinco años de vida por la misma causa. (Méndez, 2017) En la ciudad de Puebla el 99% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con datos del directorio estadístico de unidades económicas (DENUE).

(Álvarez, 2018) en Puebla de cada 100 empresas que se fundan, sólo 35 sobreviven, haciendo clara la desventaja en la que se encuentran las PYMES y además de evidenciar la necesidad que tienen de implementar nuevas estrategias y métodos de control para poder subsistir. De acuerdo con reporte de la CANACO durante el 2015 en Puebla, 790 empresas cerraron sus puertas por problemas económicos y el incremento de competencias.

En el mercado global hay una gran variedad de giros en los que se puede incursionar con una empresa, pero hay uno que se distingue por ser uno de los más grandes y redituables este giro es “*el farmacéutico*”. México es el segundo mercado más grande de América latina en este giro, ocupando un puesto dentro de los 15 primeros del mundo. (Rebollledo, 2017) . Por las características de la industria farmacéutica, la cual está llena de oportunidades de crecimiento y desarrollo; despierta el interés no sólo por grandes corporativos, sino también para los pequeños empresarios. Las PYMES del giro farmacéutico (PYMES f.) se ven perjudicadas por distintos factores al momento de competir contra Cadenas Farmacéuticas ya que tienen mayor capacidad dentro del mismo mercado.

Las PYMES farmacéuticas tienen menor número de empleados, cuentan con menos sucursales que las grandes empresas, se ven como empresas independientes al no tener el respaldo de un capital intelectual y económico de gran envergadura.

La falta de acceso al financiamiento, competencia, incertidumbre económica, inseguridad e inflación según (Pineda, 2019), además del desconocimiento del mercado farmacéutico, una mala administración, la falta de apego a controles operativos y procesos, así como la falta de implementación de nuevas estrategias comerciales basados en la experiencia del investigador son la causa del cierre de las PYMES del giro farmacéutico.

Reflexionando podemos observar que muchas de las condiciones que limitan el crecimiento de las Pymes tienen que ver más con ciertas formas de ser y hábitos que tienen los empresarios, clientes y proveedores, más que con factores externos propiamente argumenta (Kelly, 2013).

A través de la información acopiada y analizada en esta investigación, se identificó que las PYMES farmacéuticas, generalmente operan de manera empírica e intuitiva, prescindiendo de todo sistema de control, estrategias competitivas y malos hábitos de gestión lo cual propicia el declive o la improductividad de estas empresas.

Por lo antes mencionado se concibe que si estas pequeñas y medianas empresas farmacéuticas, determinan los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de estas empresas, planificarán y establecerán estrategias para aprovechar las oportunidades, así como minimizarán los riesgos que las debilidades y amenazas del mercado presentan, estas serían más competitivas y rentables.

1.2 Justificación

(Carriedo, 2017) Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son muy importantes para la economía de cualquier país. Tan sólo en México son más de cuatro millones, generan 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo, instituciones como CONDUSEF señalan que en México las pequeñas empresas suman 174,800 y representan 15.3% de empleos, por su parte, las medianas empresas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo.(Condusef, 2017).

Por otro lado, el crecimiento de la población y el nivel de consumo de fármacos muestran un potencial de desarrollo por el tamaño del mercado y la situación demográfica del país, donde además del aumento demográfico, se podrá observar un incremento en la edad poblacional, principalmente en los rangos de 45 a 65 y mayores, con sus implicaciones directas en el cuidado de la salud.

Como consecuencia de la disminución de la mortalidad, traducida en una mayor esperanza de vida para las personas, se espera que el grupo de 65 y más años de edad, en los próximos dos decenios, comience a tener mayor peso relativo: en 2020 se prevé que represente el 7% del total y en 2030 el 10%. Para 2050, según las proyecciones, la población mundial se acercará a los 9,700 millones ; en México será de alrededor de 150 millones. Para entonces, cerca de la quinta parte de los habitantes en el planeta superarán los 60 años. Lo anterior significa presiones y oportunidades para los sistemas de salud.

A nivel local, se cuenta con una tradición industrial en materia de manufactura de productos farmacéuticos de muchos años, al menos 70 en que se conformó la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (Canifarma) y con gran presencia en diversos países a donde se exportan los productos elaborados en el país bajo estrictas normas.

Internamente, la colaboración entre gobierno e industria ha evolucionado favorablemente: ambos sectores convienen acuerdos de colaboración más visionarios en beneficio de ambas partes, y sobre todo de los pacientes.

Las PYMES del giro farmacéutico pese a la alta demanda de fármacos se encuentran ante fuertes amenazas por falta de estrategias y la dificultad para reconocer amenazas y oportunidades en el mercado, que les permitan hacer frente a las grandes empresas de este giro especialmente, ya que también existen cadenas comerciales que ofertan productos fármacos, impactando negativamente en las PYMES f. en desarrollo conllevando a que no se consoliden apropiadamente y sean vulnerables al fracaso.

Por otra parte (byprice.com, 2016) nos indica que a las cadenas farmacéuticas con mayor participación en el mercado representan un 65%, mientras PYMES f., tienen una participación del 14%, las farmacias ubicadas en supermercados participan con otro 14% y el resto tienen en diferentes giros comerciales. Por lo anterior se sabe que la participación en el mercado por parte de los grandes corporativos seguirá en crecimiento lo que impactará de forma negativa a las Pymes farmacéuticas.

(Hartline & C., 2012) Todas las organizaciones, con y sin fines de lucro, requieren de una planeación efectiva y una estrategia de marketing profunda para operar de forma eficaz, además de que sin estos esfuerzos las organizaciones no tendrían la capacidad para satisfacer a los clientes o a las necesidades de otros grupos de interés, aspecto que en experiencia del investigador no se ha cumplido en las PYMES f.

El contar con estrategias adecuadas a la naturaleza de la PYME f., esta tendrá clara la razón de ser, sus objetivos y metas, buscando alcanzar su posicionamiento en el mercado en el que participa, a través de una visión, planes y controles estratégicos que permita al

Administrador tomar decisiones basadas en información oportuna, para identificar las perspectivas y tendencias del mercado local, nacional e internacional buscando así el posicionamiento de las PYMES f., en el mercado en el que participa. Para esto se requiere capacitar a los administradores de las pequeñas y medianas empresas del giro farmacéutico.

Una PYME con estrategias bien definidas desde la óptica de la planeación estratégica tiene mayor probabilidad de tener éxito y perdurar; dice (Steiner, 2011) La planeación de estrategias formal introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización. Haciendo referencia a que uno de los grandes beneficios del diseño de

Estrategias pertinentes y flexibles, es que se puede visualizar el futuro y reorientar para alcanzar las metas establecidas. Desde esta óptica siempre es recomendable que permanentemente se esté midiendo los resultados, así como identificando las debilidades, oportunidades y amenazas para mejorar la competitividad. Estas acciones ayudarán al propietario de la farmacia a desarrollar sus capacidades analíticas y de investigación, para elaborar e implementar estrategias competitivas, para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Las Pymes necesitan hacer conciencia sobre la necesidad de implementar estrategias adecuadas a los objetivos que se han planteado, para mejorar su competitividad y porque no buscar un crecimiento que le permita consolidarse en el mercado.

1.3 Objetivos

Objetivo General.

Diseñar y proponer estrategias para mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado de la PYME Giro farmacéutico del municipio de Puebla.

Objetivos Específicos.

Determinar los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de una PYME farmacéutica.

Realizar un análisis FODA como herramienta para el diseño de estrategias de la PYME giro farmacéutico.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Si la PYME: Giro farmacéutico cuenta con estrategias diseñadas a partir de la naturaleza de la misma empresa y un análisis FODA, esta podrá mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado local?

1.5 Método y Técnicas de Investigación

Esta investigación será de naturaleza descriptiva basada en un enfoque cualitativo el cual busca identificar las características clave de las PYME farmacéuticas, así como reconocer las amenazas y oportunidades del mercado, a través de la revisión de literatura, estadísticas e información de entrevistas a propietarios, responsables y administradores de pequeñas y medianas empresas farmacéuticas. El método y técnicas que permearon esta investigación permitieron identificar, reconocer y realizar una comparación de las estrategias de las principales cadenas del giro farmacéutico contra las implementadas en las PYMES f.

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir el estado y comportamiento de una serie de variables que al investigador orientan en la búsqueda de respuestas para catalogar la información que se analiza y puede ser replicable en otras pymes con misma naturaleza. Este método facilitara la realización del análisis FODA y el diseño de estrategias que permitan a las farmacias tradicionales ser más competitivas, al ser descriptiva la investigación se aplicó también el método sintético.

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos, reportes estadísticos y administrativos, archivos electrónicos como fuentes de información, generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos, impresos o electrónicos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivista y bibliográfica, además, se complementa con las siguientes fuentes de investigación: libros, artículos revistas, tesis, informes técnicos, leyes, reportes, estadísticas, en si el archivo del propio centro de trabajo.

Las técnicas de esta investigación fueron:

Análisis documental permite la recuperación de documentos y estadísticas que ofrecen información sobre el objeto de estudio.

El Análisis FODA nos permitirá conocer las generalidades y características de la unidad de negocio familiar.

Las entrevistas del tipo enfocada que se aplicará al propietario, los empleados, los clientes y en su caso algunos médicos quienes nos aportaran un cuadro básico de insumos de acuerdo a la temporalidad disminuyendo el riesgo de inversión al asegurar una rotación de inventario ideal para el negocio.

Variables

Variable Independiente: Estrategias Competitivas.

Variable Dependiente: Competitividad.

Limitaciones de la Investigación.

Esta investigación presenta solo el análisis y síntesis del tema objeto de investigación y entrevistaron solo a 7 dueños de pequeñas farmacias del municipio de Puebla, esta información fue comparada contra información acopiada en la revisión literaria y estadística, por lo cual los resultados pueden ser generalizables para las PYMES del giro farmacéutico en el municipio de Puebla y no para todas las PYMES de otros municipios.

Capítulo 2. MARCO TEORICO

Según (Logicbus, 2019), el término de “pequeñas y medianas empresas”; hace referencia a las empresas que cuentan con un personal laboral no mayor a doscientos cincuenta trabajadores en total y una facturación moderada; son empresas con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño y tampoco cuentan con gran facturación. Refiriéndose al aspecto laboral y tributario ya que por otro lado en el siguiente apartado se especifican los elementos que generalmente identifican a las PYMES.

De acuerdo con(Josue, 2017) las PYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional en México ya que son generadoras de empleos y contribuyen al crecimiento económico nacional. Se sabe que hay una gran variedad de tipos de PYMES; sin embargo estas siempre contarán con diversas cualidades con las que se les puede distinguir.

2.1 Características Principales de las PYMES

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad”.
- Los propios dueños dirigen sobre la marcha de la empresa; su administración es empírica e intuitiva.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de dieciséis hasta doscientas cincuenta personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan enfocando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y la mediana aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

Como se puede inferir las PYMES surgen de una necesidad de crecimiento financiero en un sector socioeconómico no necesariamente acaudalado, de ahí que México tenga a este tipo de empresas como principales generadores de empleos.

PYMES en México.

En el mundo actual el modelo de emprendimiento ha tomado una mayor importancia; debido al alcance que se llega a tener con una empresa formada por cuenta propia. México se ha convertido en un buen territorio para comenzar con la idea de crear una empresa de manera independiente.

La CONDUSEF a clasificado a las PYMES en México dependiendo el número de empleados (Véase *Figura 1*).

<i>Estratificación</i>				
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	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
Tope máximo combinado * (trabajadores) x 10% * (ventas anuales) x 90%				

Figura 1 Estratificación de empresas (Condusef, 2017)

Importancia.

En Mexico de acuerdo con la (Condusef, 2017) hay 174,000 PYMES y representan el 15% de empleos, por su parte, las medianas empresas llegan a 34,960 y generan el 15.9% del empleo.

Basados en esos datos es indispensable lograr que las PYMES lleguen a la madurez consolidándose en el mercado y así se permita fortalecer la economía de la población en general.

Según (Luis Jacques Filion, 2011) el origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello.

2.2 PYMES Farmacéuticas (PYMES F.)

Derivado de la clasificación que realiza la CONDUSEF en el estado de Puebla se tienen registradas 384 unidades de negocio bajo el concepto farmacias.

De estas se engloban las principales Cadenas Comerciales así como farmacias Independientes.

De acuerdo con(Ramirez, 2016) la expansión de las grandes cadenas farmacéuticas en el país ha hecho a muchos voltear a ver el éxito que estos modelos de negocios tienen frente a las farmacias independientes o cualquier otro formato que intenta entrar a este mercado. Este impulso se nota con la presencia de firmas como farmacias YZA de grupo FEMSA, Farmacias Guadalajara, Farmacias Benavides, Farmacias del Ahorro, Farmacias San Pablo, y las ubicadas en supermercados como, Wal-Mart, entre otras.

Existen 3 grupos de farmacias en el mercado de venta de insumos para la salud directa al público, el primero y más fuertes es el de las farmacias de cadena, las farmacias que se ubican en autoservicios o supermercados y las PYMES farmacéuticas. De acuerdo con los reportes de participación de mercado en los últimos años, sin duda, las que más crecen son las cadenas de farmacias; con un 65 % de participación, 14% le pertenece a los supermercados y otro porcentaje similar corresponde a las farmacias independientes. “Sin duda las cadenas de farmacias son el sector más grande, hoy representan 65 por ciento, cuando hace 2 años era 60”.(Ramírez, 2016)

En cuanto a los puntos de venta se calcula que las farmacias independientes siguen siendo los más fuertes en cuanto a unidades, con 22 mil, mientras que las cadenas representan 7 mil 500 unidades aproximadamente, y las farmacias de supermercados, alrededor de 3 mil 500.

“Las farmacias independientes son muchísimas, sobre todo en zonas menos urbanas, como pueden ser algunas comunidades pequeñas, pero la distribución, el grupo de productos que tienen no es tan innovador ni tan variado”, dice(Ramírez, 2016).

Es evidente que hay diferentes aspectos que se deben mejorar en este tipo de empresas por lo que las estrategias aparecen como elementos fundamentales en su funcionamiento.

2.3 Estrategias Competitivas

Son las estrategias que fortalecen a la empresa y aumentan su capacidad de respuesta efectiva ante los retos y dificultades que se le puedan presentar.

Según (Lorenzo, 2012) podemos definir la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”

El termino estrategia tiene sus origen en la cultura griega y era usado para referirse a una máxima autoridad militar. El concepto se fue perfeccionando durante los milenios siguientes. Fue hasta la mitad del siglo XIX y principios del siglo XX, durante la segunda revolución industrial, que el concepto de estrategia fue adoptado en los negocios. Las compañías invertían mucho en fabricación, publicidad y la formulación de una jerarquía empresarial, lo cual comenzó a cambiar el entorno competitivo y a cruzar las fronteras industriales. La estrategia se percibía ya como una manera de competir en el entorno (Pankaj E. Ghemawat, 2001)

De acuerdo con(Chavez, 2005)la primera estrategia llevada a la práctica fue por los grupos nómadas cuando intentaban apoderarse de los territorios de otros grupos rivales, basándose en su imaginación y su capacidad de razonar con lógica sin lo cual sería imposible elaborar una estrategia.

En la actualidad es indispensable conocer a tus competidores lo cual demanda analizar su entorno y funcionamiento complementando los requisitos que se necesitan para elaborar una estrategia.

Por lo tanto la estrategia puede ser entendida como una herramienta que facilita el cumplimiento de lo planeado, y se constituye además, de la identificación de los medios necesarios para conseguirlo. Esta misma se compone de varios elementos como pueden ser:

- Alcance: Corresponde al control de la organización, indica las actividades en micro empresa quiere participar
- Asignación de Recursos: Indica cómo distribuir los recursos entre las nuevas actividades propuestas para la PYME.
- Diferenciación: Son los factores que le permite a la micro empresa tener una diferencia que le permite tener una identidad como negocio en su productos y servicios otorgados, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada.

Un diferenciador es cualquier característica de la empresa que la distingue de la competencia directa dentro de su sector. Todo negocio que tiene beneficios de un modo constante posee “algo” que su competencia no ha contemplado o no pueden igualar aun cuando intenten realizar una copia del proceso o servicio.

Definición de Estrategia.

De acuerdo con(Real Academia de la Lengua Española, 2014) el significado se refiere al trazar para dirigir un asunto.

Basados en (Atribución, 2017) Se puede decir que no hay una definición universalmente aceptada, sin embargo si se indaga acerca del origen de la palabra "Strategos", vocablo con que los antiguos griegos designaban la persona que debía conducir sus fuerzas militares. Así, se puede decir que inicialmente se refería al nombramiento del general en jefe del ejército.

El proceso estratégico no se limita a la concepción de una determinada línea de acción:

Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa (es la brújula que facilita la ubicación de la empresa). Selecciona las operaciones (presentes y futuros) en las que la empresa quiere estar presente. Plantea objetivos a largo, medio y corto y los medios necesarios para conseguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa (Lorenzo, 2012).

Define el tipo de organización necesaria para abordar sus actividades, está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno. (El entorno condiciona, y a veces determina, el desarrollo de las empresas y, por tanto, el proceso de sus estrategias).

En definitiva, pretende mejorar siempre la posición competitiva. Para las PYMES contar con estrategias formalmente establecidas, es uno de los temas demás importantes ya que en el mercado hoy la competitividad invita a las PYMES a implementar estrategias para que el negocio sea competitivo, éstas ayudarán a que las actividades de la compañía adquieran ventajas en un entorno cambiante respondiendo de la mejor manera ante la competencia.

Para crear diferenciación las empresas se necesitan identificar las necesidades de su mercado meta, así como la mejor forma de satisfacerlas; esto mediante estrategias generadas por el trabajo integrado de las diferentes áreas de la organización financiera, humana, y tecnológica.

Antecedentes de Estrategia.

En mundo competitivo las estrategias toman mayor relevancia ya que van evolucionando a través del tiempo y su implementación. Por lo que hay diferentes puntos de vista del origen de las estrategias.

En el campo administrativo una estrategia es el plan que contiene las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece las tareas que se tienen que realizar.

En la práctica mayoría de las estrategias en ocasiones son una mezcla entre lo planificado minuciosamente y lo emergente. Por ejemplo el laboratorio Pfizer lanzó al mercado un nuevo producto llamado “VIAGRA” ofreciendo a la gente con las dificultades de circulación sanguínea, gracias al arduo trabajo de difusión que realizaron los representantes médicos el producto logró posicionarse rápidamente, sin embargo al reportarse reacciones adversas al medicamento el fabricante se vio obligado a retirarlo del mercado temporalmente por lo que tuvo que solicitar a los médicos y pacientes que el producto fuera devuelto, sin embargo algunos consumidores se negaron, estos argumentaban mejoras en su salud, cuando se cuestionó a los pacientes a qué tipo de mejoras se referían se supo que el 100% de los pacientes habían presentado cambios importantes en su vida sexual. Posterior a esto el laboratorio cambio la estrategia de enfoque del producto convirtiéndose en la marca que ofrecía el producto con mayor renombre contra la disfunción eréctil. Es evidente que las estrategias son fundamentales para salir bien librados de los diferentes contratiempos que se pueda presentar.

La competencia es inherente al ámbito empresarial y está presente en todo lugar en el que haya más de una propuesta para cubrir una sola necesidad.

Por ejemplo en Puebla hay un mercado altamente competitivo, el de la comercialización de insumos para la salud donde el 70% de este pertenece a las grandes empresas y el 30% restante están las pequeñas empresas. Estas se encuentran en situación de desventaja al no contar con recursos para la contratación de personal especializado limitando su competitividad. Todo esto consolida a las estrategias como un punto determinante para el éxito de un negocio. El tipo de empresa que impera en este mercado es la farmacéutica por razones evidentes. Las PYMES se enfrentan a una diversidad de problemáticas propias de su naturaleza, por ejemplo; hay un caso acerca de una empresa familiar que se ha visto perjudicada por la creciente competencia de los últimos años, la mayoría de las veces no pudo enfrentar adecuadamente ciertas dificultades por la falta de estrategias. Es por ello que se requiere de estrategias que le otorguen el conocimiento de su mercado para crear diferenciación y lealtad de sus clientes satisfaciendo y superando sus requerimientos.

2.4 Competitividad

Se sabe que los niveles de la estrategia sirven para comprender a la misma de forma más sencilla al seccionarla en varias partes. Partiendo de una definición amplia y global ésta se puede entender más claridad y en mayor profundidad según (Palacio, 2016).

La razón por la que se debe analizar a la organización en diferentes niveles está en la variabilidad del entorno y en el carácter cambiante o las múltiples actividades de esta. En cualquier tipo de empresa existen, diferentes niveles de la estrategia: esto se hace notar en el modelo FODA que se explica a continuación.

El Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis interno y externo de en la unidad de negocio.

Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro según (Riquelme Leiva, 2017).

El objetivo de la matriz FODA

El análisis FODA se compone por 4 grupos cualitativos que nos ayudarán a clasificar los diversos elementos que conforman la empresa en cuestión, estos grupos son:

- **Fortalezas:** Son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** Es aquello que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** Las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- **Amenazas:** Lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pueden convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Con apoyo en esta herramienta se desarrolló el análisis de la empresa de administración familiar (véase *Figura 2*).

Análisis FODA PYME Farmacéutica:



Figura 2 Análisis FODA PYME farmacéutica.

El desarrollo del FODA debe ser efectivo por lo que según (Riquelme Leiva, 2017) se puede trabajar en este de forma más profunda como se explica a continuación.

Desarrollo de la Ventaja Competitiva y el Enfoque Estratégico.

Consiste en una síntesis de información vital que sirve para desarrollar ventajas competitivas y el enfoque estratégico. Entender las conexiones del ambiente exterior es fundamental para una mejor innovación a través de varias estrategias

Cómo Hacer que el Análisis FODA sea Productivo.

Además de ofrecer un análisis general el FODA tiene otras ventajas que contribuyen en el aumento de la competitividad de la Empresa; también puede contribuir al desarrollo del plan de Marketing. De acuerdo con (Hartline & C., 2012) que una empresa reciba los beneficios completos del análisis FODA depende de la forma en que un gerente emplea las estrategias. Si se realiza de manera correcta e inteligente, este análisis puede ser un mecanismo viable para el desarrollo. Si se efectúa de manera incorrecta, puede ser una gran pérdida de tiempo y otros recursos valiosos. Para aumentar las probabilidades de éxito se recomienda considerarlos siguientes puntos:

- Permanecer enfocado

Los análisis deben ser los necesarios, separados y tener un enfoque específico ya que uno sólo puede tener resultados muy vagos abriendo paso a interpretaciones ambiguas y erróneas.

- Buscar Competidores de Manera Extensa

Los competidores deben estar bien segmentados tomando en cuenta no sólo los grandes ya que las empresas de menor tamaño también pueden representar una amenaza.

- Colaborar con otras Áreas funcionales

Las recomendaciones de los clientes acerca de la empresa, sus productos y actividades son consideraciones importantes en el análisis FODA. También se deben considerar los puntos de vista de los empleados.

- Buscar las causas, no las Características

El analista debe explorar sus recursos y competidores, ya que estas son las causas reales de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

La unidad de negocio que se presenta en el FODA (Véase *Figura 2*) cuenta con la fortaleza de ser propietarios del inmueble en el que se opera, otorgando una ventaja al reducir los gastos fijos, así mismo el mobiliario no tiene arrendamiento el propietario indicó no tener pagos pendientes a proveedores, la ubicación de la propiedad se encuentra en una avenida principal con alto flujo vehicular, a unas cuadras del mercado municipal de la población de san Baltazar Campeche.

Dentro de las oportunidades encontradas se cuenta con el servicio de un médico el cual es familiar directo del propietario, dentro del radio de un kilómetro de la sucursal se encuentran hospitales, clínicas y consultorios particulares, con los cuales se pueden realizar planes de lealtad y estrategias competitivas que con una planeación en conjunto (dando recomendaciones o direccionando hacia el negocio en cuestión) nos permitan tener una mayor cantidad de clientes referidos a la empresa.

El desconocimiento de las diferentes formas en la que se pueden administrar los diferentes recursos del negocio, la nula existencia de un fondo de gasto fijo para mantener el funcionamiento del mismo, al igual que los créditos de compra con los proveedores que puedan

Permitir una mayor variedad en la oferta de productos, además de la ausencia de publicidad que pueda lograr algún impacto en el consumidor en comparación con las cadenas farmacéuticas; son una muestra de las debilidades que atañen a la PYME f. en general.

Si hay algo que representa una gran amenaza a la PYME farmacéutica (PYME f.); es su competencia directa que en este caso se encuentra en un perímetro de diez cuadras, contando tan solo diez sucursales que también quieren captar parte del mercado meta, contando que forman parte de cadenas farmacéuticas también cuentan con precios muy competitivos dejando a la PYME f. con una clara desventaja en el mercado. Se incluye cierta incertidumbre acerca de la probable disminución en la liquidez que puede afectar a la PYME f. en ciertas temporadas.

Desarrollo e Impulso de las Ventajas Competitivas.

La herramienta de análisis FODA arroja resultados relevantes y el encargado se debe enfocar en la identificación de las ventajas competitivas al empatar las fortalezas con las oportunidades.

Las fortalezas que tengan mayor probabilidad de convertirse en capacidades serán aquellas que tienen una compatibilidad con las oportunidades importantes y considerables. Sin olvidar que las capacidades que permiten satisfacer a los clientes mejor que la competencia son ventajas competitivas.

Cuando se habla de ventajas competitivas se hace referencia a términos de distinción entre la empresa y la competencia. Además, todas estas ventajas competitivas están surgiendo a base de las fortalezas que la empresa posee. Sin embargo, estas ventajas pueden estar fundamentadas más en la percepción que en la realidad y controlar la percepción es una de las tareas más complejas para una organización.

Según lo expuesto anteriormente se hacen presentes algunos puntos que pueden servir como diferenciadores en una empresa, fortaleciendo su competitividad como lo pueden ser:

Excelencia Operativa.

Los clientes vienen a el negocio con ciertas expectativas, y si estas no se cumplen entonces ese cliente no volverá a menos que tenga una verdadera necesidad de lo que ofrecemos; por tanto en consecuencia debemos de cumplir esas expectativa de acuerdo con el servicio que requiera lo que nosotros estamos ofreciendo, desde las instalaciones que deben estar en función de la imagen que se quiere dar, la atención que nuestro personal debe brindar a los asistentes(clientes),el tiempo que demorará cada operación, y la forma en la que el espacio debe ser administrado para que tanto los empleados como los asistentes estén cómodos y puedan desempeñarse de mejor manera.

Liderazgo de Producto.

Basándonos en el principio de percepción los productos deben cumplir no solo con los estándares que se requieren sino también con las expectativas que nosotros estamos creando en nuestro negocio, por lo que aunque la calidad es importante, el diferenciador o en este caso la ventaja competitiva está en el cumplimiento de la imagen que nosotros hemos creado de nuestro negocio.

Intimidad con el Cliente.

La atención es el recurso que se puede utilizar no sólo para agilizar o hacer más cómoda la operación en el negocio sino también se aplica con la intención de “enamorar” a los asistentes haciendo que estos vuelvan o en el mejor de los casos se “casen” con nuestro establecimiento, haciendo que no sólo consuman, sino que también lo recomienden y que traigan a más clientes.

Establecer un Enfoque Estratégico.

Una empresa debe estar consciente acerca de lo que le distingue de los demás competidores, por lo que le es siempre conveniente estar enfocada, el enfoque estratégico puede ser aportar grandes beneficios a esta organización ya que tal enfoque se relaciona estrechamente con sus ventajas competitivas, al resaltar éstas incluso puede llegar a compensar ciertas debilidades o vulnerabilidades que se tengan presentes en el negocio; con el paso del tiempo puede cambiar gradualmente para proyectar la naturaleza de los entornos interno como externo.

Tener una propuesta que genere impacto inmediato y que pueda estar en diferentes sitios atendiendo ciertas necesidades para que los potenciales clientes se vean atraídos, o también puede ser una forma de aprovechar y resaltar nuestras ventajas competitivas

Si se cuenta con cierta gama de productos se puede decir que se está cumpliendo con las necesidades preestablecidas, sin embargo también puede haber oportunidades que no se estén aprovechando al ver que todo está en orden, aun así se pueden hacer una revisión y lo más seguro es que haya algún espacio para complementar el inventario con novedades o como se dice actualmente “Diversificar” nuestra empresa.

Aun así se puede presentar la necesidad de dar un cambio total al negocio no sólo en los productos o procesos sino sobre todo en aquello que afecta en la percepción al cliente, dar un cambio total hace que la atención de los potenciales clientes sea captada y con ello podemos aprovechar para poder introducir nuevos productos o servicios

Ahora si se presentan dificultades lo más sensato podría ser tener que empezar a considerar otras alternativas, estas estrategias se enfocan en la seguridad y permanencia por lo que se sugiere no tomar riesgos y formular una estrategia diferente a la que se esté empleando.

Diagnóstico Administrativo.

Basado en (Chaves, 2002) esta estrategia se enfoca en técnicas de mejoramiento continuo de la administración en la organización, y su propósito es terminar con las estructuras administrativas anacrónicas que originan retrasos en los compromisos y una administración inadecuada.

El Diagnóstico Administrativo consta de diversos fundamentos, que son:

La Organización.

Para que una organización funcione efectivamente el encargado debe desempeñar distintos roles; director, Consultor, gerente, Mano de Obra, etc. Sin embargo hay un factor fundamental que yace en la esencia pura del administrador y esta es: El Resuelve problemas. Según (Chaves, 2002) hay 5 puntos fundamentales para poder fortalecer una organización, y estos pueden ser:

- a) Un Administrador es una persona que resuelve problemas bajo presión.
- b) El administrador debe tener una mente clara y creativa.
- c) Para decidirse e iniciar el estudio es necesario tener una clara necesidad o intención de cambio.
- d) Los datos e informaciones deben verificarse antes de analizarse.
- e) Cuanta más participación y responsabilidad se obtenga de quienes están involucrados en el cambio.

Las destrezas anteriores son necesarias para fortalecer el diagnóstico administrativo desarrollas a continuación:

El administrador como solucionador de problemas.

Este principio está enfocado en satisfacer las obligaciones relacionadas a obtener resultados y conocer las necesidades del personal. Se sabe que la función del administrador es utilizar y racionalizar los recursos para lograr los objetivos de la organización sin embargo no siempre se dispone de todos los recursos y los objetivos cambian.

Es importante que se puedan distinguir los roles de cada encargado, ya que cada rol debe cumplir con la obligación de conseguir ciertos resultados. Para que los individuos y los grupos cooperen al resultado esperado se requiere que algunas necesidades se satisfagan en el curso del propio proceso por lo que exige una doble obligación al encargado de administrar en general toda la organización.

El Administrador Debe Tener una Mente Clara y Creativa.

Es importante que el administrador pueda integrar una gamma de ideas y concretarlos en acciones por lo que una mente que pueda tener claros los pensamientos y que pueda comunicar a los demás miembros de la organización siempre representa un beneficio para su propia organización. El Administrador que medita aquello que le sucede y es capaz de reflexionarlo para proponer ideas nuevas se traduce en oportunidades para la organización; el facilitar

Alternativas para hacer frente a los diferentes escenarios facilita bastante los procesos para alcanzar a los objetivos.

Necesidad o Intención de Cambio.

Por un lado el especialista de personal puede proponer experimentación por diversas razones como pueden ser la utilidad y la ventaja de la misma y por otro el administrador puede decidir en qué momento se necesita el cambio y en la forma en lo que lo requiere fundamentarlo.

Los cambios pueden representar una amenaza para el personal en general ya que requiere de cierto grado de adaptación y flexibilidad. Se puede decir que todo proceso de cambio se traduce en temor y la función del administrador es el intentar minimizarlo al máximo. Se debe controlar el ambiente para que a pesar de la incertidumbre se puedan cumplir los objetivos establecidos.

Plan a Largo Plazo.

La palabra plan según (Real Academia de la Lengua Española, 2014) significa:

- Intención, proyecto.
- Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Según (Morrisey, 1996) la planeación hace referencia a la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Al mismo tiempo debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Se puede notar el énfasis en la reacción anticipada al futuro con cierto grado de flexibilidad como características principales de esta estrategia, algunas ventajas que puede aportar a la PYME son:

- Es adecuada para mantener el enfoque en el futuro y el presente.
- Sirve como refuerzo para los principios adquiridos en la misión, visión, y estrategia en general.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

El proceso de planeación a largo plazo se puede ver como un proceso analítico en esencia a pesar de proceder del conocimiento intuitivo, la comprensión y el juicio de quien esté al mando. Es un proceso que permite a la empresa seccionarse para analizar sus capacidades no sólo en el presente o pasado sino también en el futuro, permitiendo anteponer a los retos o identificar y aprovechar las oportunidades.

Toda planeación requiere de un trabajo en conjunto por lo que también se debe tomar en cuenta el juicio colectivo de diferentes elementos; según (Morrisey, 1996) pueden ser:

Áreas Estratégicas Críticas (AEC).

Estas categorías son las principales en las cuales se debe enfocar la atención colectiva para un futuro previsible, vienen estrechamente relacionadas con las áreas de resultados críticos (ARC) que se identifican en la planeación táctica. No obstante el enfoque de la AEC es el de poder tener un alcance más amplio y diseñarse para ayudar a determinar de en qué situación se quiere estar como organización y no tanto en los resultados específicos a los que se quiera llegar (Chavez, 2005).

El motivo principal por el que se deben utilizar las AEC en el proceso de planeación a largo plazo es ayudar en la identificación de los aspectos críticos estratégicos que necesitan ser abordados durante todo el periodo para cumplir con la misión y la estrategia

Análisis de Aspectos Críticos.

Este punto hace referencia al alcance e impacto futuro. Estos aspectos abordan a las oportunidades y amenazas externas así como las fuerzas y limitaciones internas que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión.

Objetivos a Largo Plazo (OLP).

Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro; casi siempre comenzarán con las palabras “llegar” o “tener”; por lo general este enfoque de la planeación estratégica incluye proyecciones financieras como parte de los OLP y no como un elemento aislado.

Planes Estratégicos de Acción (PEA).

Aquí se identifica los principales pasos o puntos a los que se van a enfocar las estrategias, para poder avanzar hacia los objetivos a largo plazo.

Para una empresa es indispensable poder anteponerse a los posibles escenarios en los que se pueda encontrar; el plan hará que se tomen en cuenta diferentes aspectos antes de terminarse, estos en base a los objetivos que se hayan propuesto. Al momento de querer elaborar un plan eficaz el empresario se ve incitado a analizar los aspectos generales de su empresa dando inicio a un proceso transformador.

Analizar las acciones futuras es fundamental para mejorar la competitividad de las PYMES f.; la implementación de nuevos protocolos que agilicen la operación, las proyecciones financieras esperadas, la inclusión de nuevos productos, un cambio de imagen, o incluso tratos con nuevos proveedores pueden hacer la diferencia en el mercado.

Planeación Estratégica.

Según (Porto & Gardey, 2018) la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Todo microempresario debe estar consciente acerca de las acciones y decisiones que empleará para su PYME; en el caso de las PYMES f. al ser también en esencia una empresa la planeación estratégica le es vital para cumplir con sus objetivos y subsistir. El dueño (encargado) debe saber dirigir y plantear las posibilidades y problemas que se encuentren en la PYME en cuestión, según (Steiner, 2011) la planeación estratégica es una función con la que debe cumplir toda persona que tome las decisiones relevantes a cualquier nivel en su organización. Enlistando catorce procesos básicos para poner en marcha la planeación estratégica efectiva, siendo estos los siguientes:

1. Establecimiento de Objetivos: Se decide acerca del negocio en el cual se enfocará el empresario además de otros factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento constante. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no expira.
2. Estrategia de Planeación: Se desarrollan los conceptos, ideas y planes para lograr los objetivos con éxito y para enfrentarse efectivamente a la competencia. La planeación estratégica siempre parte del proceso completo de planeación.

3. Establecimiento de Metas: Tomar las decisiones sobre las metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
4. Desarrollar la Filosofía de la Compañía: Se procede a establecer las creencias valores, aptitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a “cómo se realizan las cosas aquí”.
5. Establecer las Políticas: Se decide sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. Planear la Estructura de la Organización: Desarrollar un plan de organización que ayuda a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
7. Proporcionar el Personal: Contratar, seleccionar y encargarse del desarrollo de las personas incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.
8. Establecer Procedimientos: Determinar y prescribir cómo se llevará a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. Proporcionar Instalaciones: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
10. Proporcionar el capital: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. Establecimiento de Normas: Fijar las medidas de desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.

12. Establecer Programas Directivos y los Planes Operacionales: desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que cuando se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas- permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares. Estas son las fases del proceso completo de planeación que incluye la planeación estratégica.
13. Proporcionar Información Controlada: Proveen hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos.
14. Motivar a las Personas: Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la empresa.

Empezar con estos pasos es una forma fácil de cubrir las generalidades la PYME f. que por su naturaleza de empresa cuenta con diferentes tipos de procesos que requieren de medidas y controles que deben estar en constante observación además de estar establecidos.

La PYMES f. en general operan con ciertas dificultades y sin duda una de ellas es la anticipación intuitiva; cuando una organización no tiene claros los objetivos que debe cumplir entonces opera improvisadamente y particularmente en esto consiste tal anticipación. Dice (Steiner, 2011) la anticipación intuitiva consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud.

Planeación Táctica.

La planeación puede estructurarse de diferentes maneras, lo ideal es que la manera en la que se quiera desarrollar no sólo aporte orden sino que también nos ayude a identificar diversos aspectos relevantes de la organización. Es por eso que se recurre a este tipo de planeación; desarrollándose en diversas técnicas que en palabras de (Ceja, 2003) nos proporciona administración científica, y que en el caso específico de la planeación y programación puede aplicarse para formular planes, para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc.

Suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de las etapas de la propia administración. Es así cómo se hace presenta la necesidad de contar con una gama de herramientas, todo en función del tipo de empresa al que se requiera ajustar. Se señalan algunos apartados que vale la pena mencionar por el valor que tienen en cualquier organización, estos se presentan a continuación (véase *figura 3*).

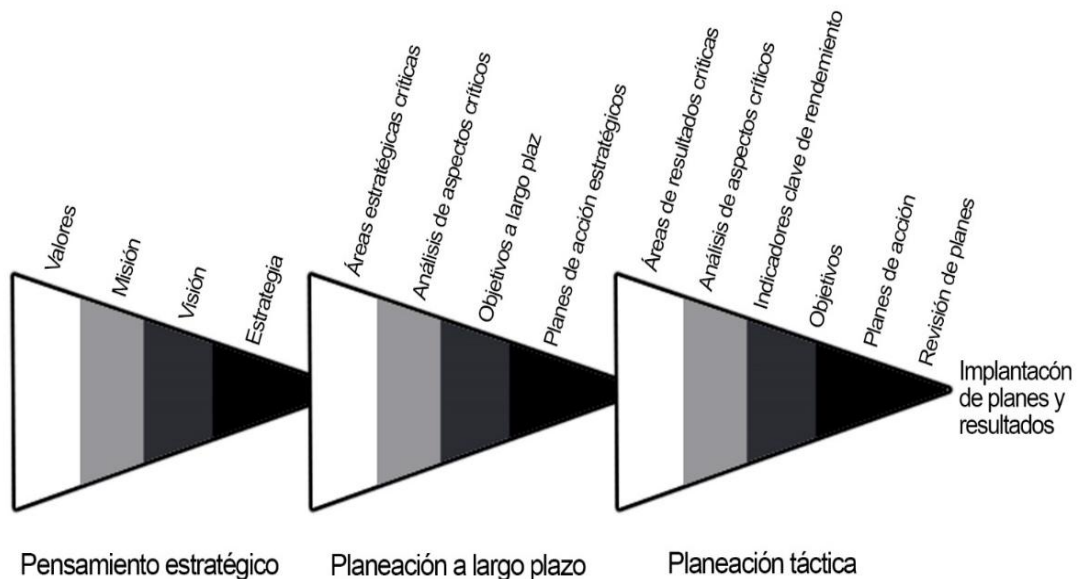


Figura 3 El Proceso de Planeación(Morrisey, 1996)

Administración de Ventas.

De acuerdo con (Johnston & Marshall, 2004) la administración de ventas es el proceso que va a tomar en cuenta diferentes aspectos, por ejemplo: el marketing, el recurso humano y el liderazgo del dirigente que se encargará de cumplir los objetivos.

El mercado de productos y empresas cambia rápidamente y la innovación junto con la estrategia son factores clave para la supervivencia de una empresa; saber vender los servicios o productos que la empresa en cuestión ofrezca será prioridad; en este caso se tiene que hacer una planeación estratégica donde se especifiquen las necesidades por cubrir para alcanzar los objetivos.

Hay diversas formas en las que pueden desarrollarse los procesos de ventas. Se recomienda tener en la planeación la intención de mejora y así pensar en cómo se puede hacer más eficaz con lo que se aprenda mientras se está operando.

En el proceso de administración de ventas se puede empezar con su formulación, esta es la parte en la que se toma un panorama general sobre el entorno al que se enfrenta la empresa, se organizan y planean las actividades que se efectuarán para aumentar las ventas aunado al marketing; la planeación debe aplicarse para seleccionar adecuadamente al personal y a este se le deben implantar normas y políticas que puedan maximizar la posibilidad de éxito; como medida de control se deben evaluar los resultados y en función con estos proponer la mejora siempre que se tenga oportunidad.

Implantación del Programa de Ventas.

Aquí se pretende dirigir el comportamiento del departamento operativo, por lo que el liderazgo es el núcleo de este proceso, la fuerza de ventas requiere de la motivación y la comprensión del gerente o encargado por lo que (Johnston & Marshall, 2004) propone 5 puntos clave para la implantación del Programa de ventas (véase *figura 4*).

1. Variables del Entorno
2. Percepciones del Rol
3. Aptitud
4. Nivel de Habilidades
5. Nivel de Motivación

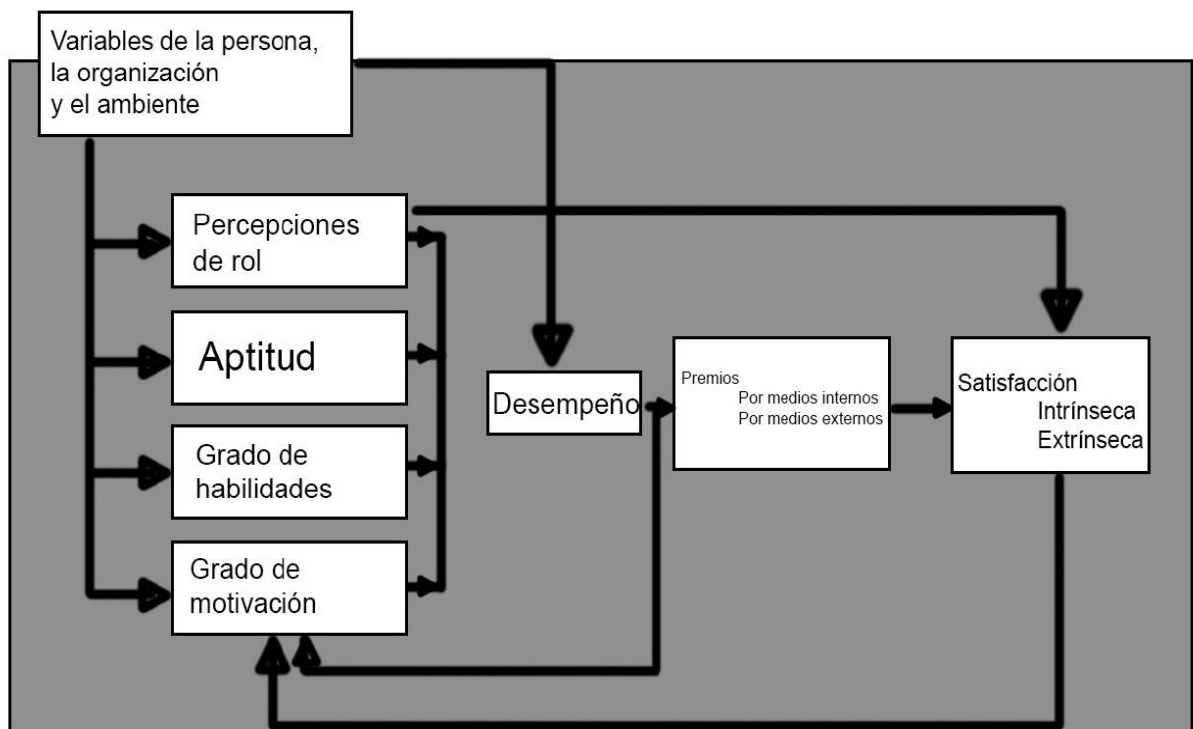


Figura4 Modelo de las Determinaciones del Desempeño del Vendedor(Johnston & Marshall, 2004)

Capítulo 3. Marco Contextual

3.1 Generalidades de las Cadenas Farmacéuticas

Se sabe que en el año 2015 las cadenas farmacéuticas dominaron el mercado mexicano por encima de las farmacias independientes y los distribuidores en supermercados o autoservicios.

Sin embargo, las farmacias independientes han sido vulneradas en este modelo de ventas lo cual ha sido reflejado en las 4,100 farmacias cerradas durante el periodo del año 2014 al 2016, por lo cual, han optado por una coalición para no desaparecer. En vista de la introducción de consultorios en cadenas farmacéuticas y al ver el aumento de los puntos donde operan las farmacias de cadena, siendo lugares como WalMart, Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana. Hay diversas razones por las que las farmacias independientes se ven afectadas y abrumadas por las grandes cadenas, por ejemplo la integración de consultorios médicos a las farmacias; estrategia introducida por Farmacias Dr. Simi. Es sólo un ejemplo de la poca preparación, visión y ausencia de innovación que hay en el sector de la PYME f.(byprice.com, 2016).

Existen ciertas estrategias que incluso rebasan las capacidades de las PYMES farmacéuticas una de ellas se le llama “Cadenas de Valor” éstas según (código f, 2017) son alianzas que se entablan entre diferentes empresas para lograr un fin en común, este puede estar basado en diferentes elementos, la publicidad, la tecnología o la recolección de datos; este tipo de estrategias solo está al alcance de las grandes empresas que además de poder solventar la inversión necesaria tiene alianzas o convenios con diferentes empresas de igual o mayor envergadura.

Hay diferentes niveles de participación en diversos ámbitos; los datos se desplazan en la siguiente tabla (Véase *figura 5*):

Cantidad de Empleados	Farmacéutica y esp. Químicas y Botánicas
de 1 a 4	12,0%
de 5 a 19	34,8%
de 20 a 99	39,1%
de 100 y más	14,1%
Total	100%

Figura5 Comparación del Sector Farmacéutico(Miranda, 2013)

Según (Miranda, 2013) las empresas que aparecen en la tabla (Véase *Figura 5*) como microempresas incluyendo a parte de la pequeñas (de 1 a 19 empleados) en general son importadores, representantes de firmas exteriores que no tienen base propia en el país.

Las firmas medianas y grandes (de 20 a 100 o más empleados) son laboratorios de productos farmacéuticos, con especialidades en sustancias químicas medicinales y botánicas.

Se puede decir que los laboratorios con filiales multinacionales o firmas exteriores que en general, no producen en el país, no generan tanto empleo como tal sino que sólo los que producen en territorio nacional realmente están contribuyendo a la economía mexicana.

Entonces la PYME farmacéutica no sólo se está enfrentada a las grandes cadenas que acaparan el mercado sino también si quiere contribuir en mayor parte, se deben afianzar con productores nacionales, lo que en ocasiones no resulta tan rentable hablando de los costes.

También las Farmacias independientes que tienen relación con la Unión Nacional de Empresarios Farmacéuticos (UNEFARM) que por cierto tiene alrededor de 5,600 farmacias en registro, buscan la coalición para mejorar su rentabilidad en el mercado.

3.2 Estrategias de las Principales Cadenas Farmacéuticas

Las principales cadenas farmacéuticas están enfocando sus estrategias principales en aumentar la cercanía a los clientes por medio de mejores ubicaciones, en avenidas principales, con altos flujos vehiculares y peatonales. La diversificación se manifiesta en forma de mayores servicios y facilidades en diversos tipos de casos como lo son:

- a) Inclusión de cobros de servicio que reduzcan al cliente tiempos de traslado o filas o esperas en bancos o instituciones.

Es una estrategia que incluye la diversificación por parte de los establecimientos, y resulta muy efectiva ya que al no sólo ofrecer medicamentos o servicios médicos sino también productos de cuidado personal, o incluso el servicio de mini súper hace que el número de potenciales clientes aumente y se vean atraídos por otro tipo de productos que una farmacia tradicional no ofrecería

- b) Oferta de consultas médicas.

Es un hecho que “Farmacias Dr. Simi” fue la empresa que introdujo las famosas “Consultas Médicas” siendo esta es una de las estrategias más avanzadas del mercado ya que no sólo beneficia a los clientes por lo económico que resulta el costo de la consulta sino también por la cercanía de los medicamentos.

- c) Nuevos productos, destinados a nuevos nichos de mercado.

La diversificación es una de las estrategias más utilizadas en las empresas de cadena ya que los productos farmacéuticos se compran por cierta “necesidad” por lo que los clientes no acuden constantemente a la farmacia. La diversificación hace que la variedad de los productos sea distinta, por lo que ya no sólo se comprará una pastilla sino que también se podría comprar agua para tomarla o hasta en el mejor de los casos hacer el “súper” provocando que el número de clientes potenciales aumente y que el flujo de efectivo se incremente.

d) Mayor control de sus procesos.

Las cadenas tienen diferentes sistemas de control implementados, estos van desde el ámbito financiero pasando por los suministros y llegando hasta el operativo. Cuentan con diferentes elementos; como la tecnología o la técnica.

La infraestructura de sus bases de datos les facilita la evaluación tanto financiera como mercadológica por el lado tecnológico. Y la técnica les permite agilizar y optimizar procesos y espacios haciendo que cada oportunidad de mejora se detecte y se aproveche.

e) Cuidado y conservación de la imagen interna y externa de las instalaciones.

La percepción del cliente es lo más importante y las grandes farmacéuticas lo saben muy bien, por esta razón se preocupan por dar un mensaje a su público meta, sin embargo el mensaje es muy específico y siempre llega de forma indirecta ya que se entiende perfectamente sin que el mismo cliente se dé cuenta, es por ello que cuidan cada aspecto que les es posible aplicando diferentes estrategias; la mayoría de las veces son de naturaleza comercial, como la mercadotecnia; la administración del espacio de los establecimientos, la aplicación de cierta decoración en el mismo; generando que el cliente se sienta atraído o identificado, esto por un lado sin olvidar los comerciales, spots o espectaculares o incluso “botargas”, aunque su imagen también depende del servicio y de la calidad de productos que tengan en oferta.

f) Capacitación constante a sus colaboradores.

El cambio es inminente y las grandes cadenas farmacéuticas no pueden verse rezagadas al tiempo que corre incesantemente por lo que en conjunto con nuevas técnicas de control organizacional también invierten en que sus empleados sean capaces de responder de forma eficaz a los posibles retos que se les presenten a nivel operativo y sistémico.

g) Reducción de costos por compras estratégicas.

Hay diversas formas de ahorrar costos y en este caso no es la excepción ya que las cadenas farmacéuticas tienen diversas estrategias; los contratos con productores extranjeros es una de las principales ya que hay laboratorios en otros países donde los costos de producción de los fármacos son radicalmente más bajos que en el territorio en el que operan (México).

3.3 Retos de las PYMES Farmacéuticas

El reto principal de las pymes farmacéuticas es consolidar su crecimiento en un mercado altamente competitivo. Es abrumadora la cantidad de grandes empresas que existe y saber que sin duda las PYMES se están enfrentando a un reto que la mayoría de las veces les rebasa; las estrategias financiadas por grandes corporativos, los tratos con proveedores de nivel internacional, la infraestructura de los sistemas de control y la conexión que hay entre sucursales compartiendo información valiosa sobre el comportamiento del mercado son sólo los rasgos más notorios de las ventajas que tienen las grande cadenas farmacéuticas.

La PYME farmacéutica debe saber jugar sus propias cartas y empezar a mirar no sólo a su alrededor, prestando atención a sus competidores más robustos podrá no solo comprarse sino también proyectarse e identificar objetivos que le impulsen. De acuerdo con

(byprice.com, 2016) En 2016 que el 65% del mercado con lo poseen las pymes farmacéuticas de cadena, dentro de las cuales la de mayor crecimiento es similares, seguida por Benavides y grupo YZA (Véase *Figura 6*).

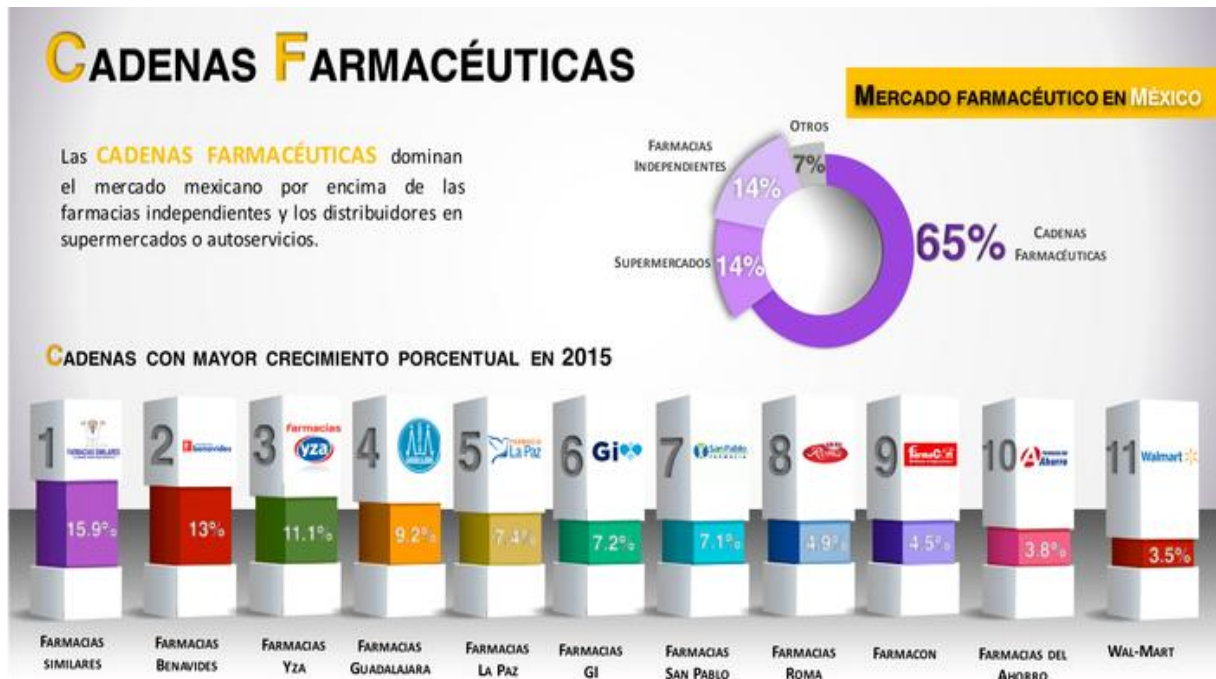


Figura6 Cadenas Farmacéuticas con Mayor Crecimiento Porcentual en 2015(byprice.com, 2016)

Es evidente que el principal reto de la pyme farmacéutica independiente es conocer su mercado meta, contar con precios competitivos, fortalecer sus fortalezas, reducir sus debilidades y atacar sus oportunidades.

Capítulo 4. PROPUESTA (Bicicleta Estratégica de Vislam)

4.1 Objetivo de las Estrategias

El objetivo principal de las estrategias planteadas en el presente trabajo será el otorgar herramientas a las pymes farmacéuticas tradicionales que les permitan lograr su permanencia en el mercado farmacéutico.

4.2 Estrategias

En este caso se pretende introducir la herramienta de “Bicicleta Estratégica de Vislam” esta herramienta sintetiza los aspectos más importantes que una PYME debe abordar para poder cimentar sus bases de forma sólida y así tener mayor oportunidades de crecimiento:

Esta herramienta se presenta de forma gráfica a continuación:

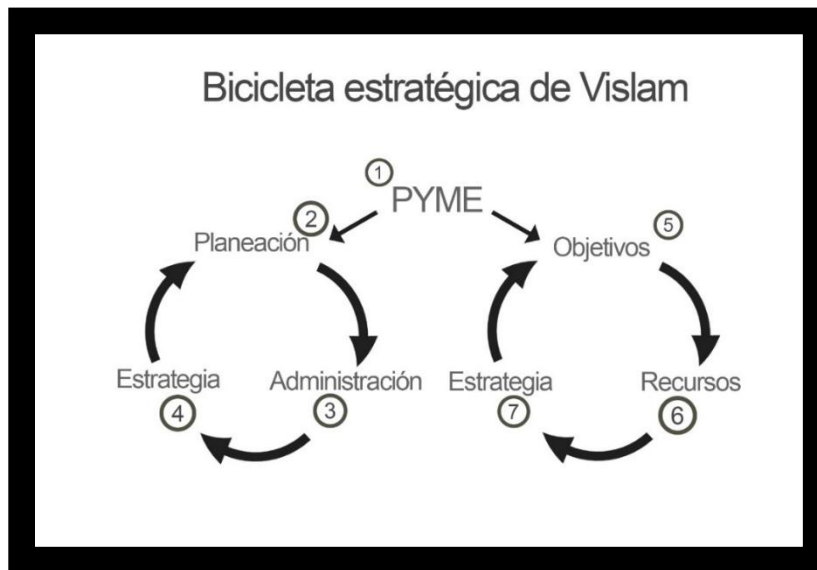


Figura 7 Bicicleta estratégica de Vislam

Las estrategias que se integran en el modelo “Bicicleta estratégica de Vislam” (BEV) aparecen a continuación con el nombre correspondiente a la sección de la que forman parte:

Planeación:

- Análisis FODA.
- Elaboración de diagnóstico administrativo.

Objetivos:

- Planeación a largo plazo.
- Planeación táctica.
- Planeación estratégica.

Administración:

- Administración de Ventas.
- Planificación y control de capital.

Estrategia:

- Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico.
- Desarrollo y control de marketing (plan de publicidad) y uso de psicología del color.

En las “Ruedas de la Bicicleta” tenemos los siguientes conceptos:

1. La Pyme Farmacéutica
2. Planeación
3. Administración
4. Estrategia
 - a) Objetivos
 - b) Recursos
 - c) Estrategia (2)

Estos elementos no están aislados entre sí, los dos ciclos constan de tres conceptos cada uno; cada concepto interactúa con el que le sucede y está sincronizado con su concepto paralelo en la otra rueda.

Para poder comprenderse de forma adecuada, se debe tomar en cuenta la numeración y la posición de cada concepto ya que indica el orden y la forma en que interactúan entre sí como se explica a continuación:

1. Planeación y Objetivos.

Están en función del análisis y la proyección que el directivo, líder, dueño o encargado va a generar para lograr cumplir sus “objetivos”. La planeación incluye el diagnóstico administrativo capaz de darnos un panorama general de nuestra empresa y revelar detalles relevantes. También incluye a la herramienta FODA el cual contribuye al descubrimiento de las estrategias al poner descubierto las oportunidades y fortalezas de la empresa.

Las empresas necesitan dirección y en este caso para la “Bicicleta Estratégica” también incluye este aspecto, por esta razón la planeación estratégica, táctica y a largo plazo se hacen presentes, al encargarse de maximizar la oportunidad de consolidar y cumplir objetivos giran a la misma altura de ese mismo concepto, para que los objetivos se puedan alcanzar se requiere de una planeación previa y para que la planeación se pueda cimentar se requiere de objetivos establecidos; hay una complementación mutua entre estos dos conceptos por lo que es necesario saber lo que la empresa quiere y necesita. Se debe tener cuidado al momento de la planeación ya que al revelar las “necesidades” estas pueden ser de diferente naturaleza; las necesidades de los clientes y del negocio no son las únicas que importan ya que la PYME farmacéutica debe cumplir con las propias para abrir paso a los siguientes conceptos “Administración y Recursos”.

2. Administración y recursos

El análisis está hecho y por lo tanto ya se tiene noción de lo que se carece y de lo que se posee en la empresa, entonces ahora toca que basados en la planeación y en los objetivos empecemos a decidir qué hacer con nuestros “Recursos”, por esta razón es que la administración gira en conjunto ellos; la empresa debe disponer de ellos y se debe evitar caer en el mal uso o inversión de estos mismos, mientras abordaremos la forma en la que se van a gastar o invertir, hablando de forma económica, laboral y material.

La administración de ventas entra aquí como potenciador de diferentes recursos, al encargarse de la fuerza laboral se puede sacar mucho provecho de ella; administrar al personal para que aproveche al máximo los recursos laborales que se les brindan y así conseguir la obtención de mayor capital para mejorar la organización es un ejemplo de la forma en la que esta beneficia al micro empresario.

Se toman en cuenta las actividades a realizar en forma de itinerario, todas evidentemente deben estar encaminadas a los objetivos, no puede haber administración sin planeación así como no pueden alcanzarse los objetivos si los recursos no son utilizados adecuadamente.

Organizar en forma de rutina los procesos y actividades por hacer mientras se monitorea la cantidad de recursos que se consumen es de primordial en esta parte del proceso ya que aunque la supervivencia de la organización es importante no debe olvidarse el aspecto de la mejora.

3.- Estrategias

Ahora que se tiene el panorama general de la empresa, que se establecieron objetivos y que se sabe que actividades se requieren para cumplirlos aparece otra variante: la “estrategia”. En este aunque no hay complementos aparece como mediadora en los dos ciclos ya que es la pieza clave para el cumplimiento, aquí se deben tomar en cuenta todos los factores que podrían llegar a afectar a la empresa en todos los ámbitos posibles de detectar, no sólo exteriores sino también los factores internos de la empresa como el aspecto legal deben ser tomados en cuenta, es gracias a este eslabón que el ciclo se puede repetir ya que es el que aumenta las posibilidades de cumplir los objetivos

Esta parte está conformada principalmente por el desarrollo de la ventaja competitiva; ésta al enfocarse en la diferenciación y los puntos fuertes de la organización proveerá de los elementos en lo que se pueda fundamentar la estrategia.

El desarrollo y control del marketing (publicidad) se desprende como producto de la estrategia aunque no puede funcionar sin ella, este punto funge como la ejecución del plan estratégico.

También se requiere de cierta destreza para visualizar la forma en la que se utilizará el capital, por lo que su planificación y control debe estar presente.

Estas serían los elementos estratégicos que conformarían esta parte, todos encargados de facilitar y alcanzar los objetivos planeados en función de los objetivos y el control de los recursos.

A continuación se desarrollan las estrategias propuestas.

Psicología de los Colores

Se debe tener cuidado con la imagen que se quiera proyectar al público; se debe haber una selección de colores que contribuyan a los intereses de la PYME farmacéutica, los

Colores que se sugieren son:

- Blanco
- Amarillo
- Azul
- Rojo



Figura 8 Paleta de Colores Blanco, Amarillo, Azul y Rojo (Heller, La Psicología del Color, 2011)

La funcionalidad de esta paleta de colores, más que agradar busca la utilidad de los mismos, esta pequeña selección en diferentes combinaciones abre paso a una variedad de funcionalidades que ejercen influencia psicológica sobre el potencial cliente.

Según (Heller, 2011) los colores cumplen con cierta función dando al cliente diferentes sensaciones, éstas contribuirán tanto a la comodidad de los clientes como a la del personal que estará laborando dentro del establecimiento. Dicho esto los colores se presentan continuación:

Blanco

Es un color que inspira inocencia y buenas intenciones además de dar una sensación de paz y espiritualidad, también inspira limpieza y orden. Ideal para la decoración del interior de una farmacia.

Amarillo

Un color vívido y siempre llama la atención, es un color que inspira optimismo, diversión y entendimiento. Su naturaleza brillante y divertida lo hace ideal para los anuncios publicitarios.

Azul

Se identifica como un color con mucha aceptación, podría decirse que inspira, fidelidad y sobre todo simpatía. Ofreciendo también una sensación de tranquilidad, asociado con las buenas cualidades y los mejores sentimientos. En el caso de la PYME farmacéutica se recomienda su uso para el interior a razón de hacer sentir cómo a quien esté dentro del establecimiento.

Rojo

Es un color claramente vistoso y asociado con una gran cantidad de estados emocionales, en todo caso se utiliza a forma de alerta en la publicidad para hacer que el potencial cliente fije su atención en el anuncio, dependiendo del contexto puede cambiar su función, para la PYME farmacéutica se recomienda usarse como indicador de ofertas o promociones.

Asimismo se recomiendan ciertas combinaciones que pueden favorecer en el aspecto publicitario de diferentes formas:

Rojo y Amarillo

Colores caracterizados por llamar la atención, su uso se puede aplicar a dos variantes:

- Uso preventivo en el establecimiento (normas de seguridad).
- Promocional (Ofertas y Descuentos).

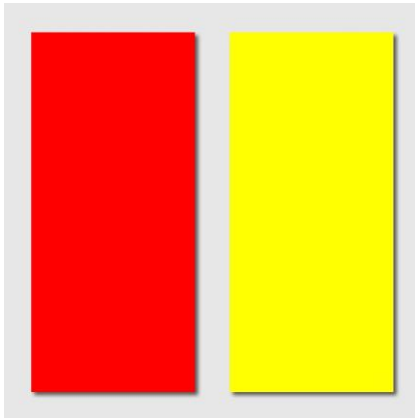


Figura 9 Rojo y Amarillo(Heller, La Psicología del Color, 2011)

Azul y Blanco

Colores completamente frescos y amables, estos se pueden utilizar tanto en el interior del establecimiento como en la fachada del mismo, también puede formar parte de los uniformes y del logo de la PYME farmacéutica.

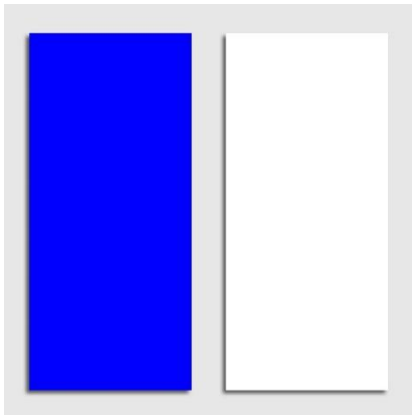


Figura 10 Blanco y Azul(Heller, La Psicología del Color, 2011)

Blanco y Rojo

Estos colores generan mucha neutralidad y aunque se pueden utilizar también en uniformes y logo de la organización también puede ayudar en el reconocimiento del inventario haciendo juego entre etiquetas cajas y muebles.

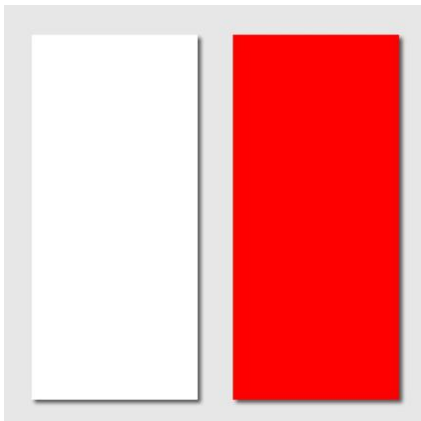


Figura 11 Blanco y Rojo(Heller, La Psicología del Color, 2011)

De acuerdo con (Heller, 2011) este es el posible uso que se le puede dar a estos colores dando un abanico de posibilidades si se sabe implementar en armonía con los objetivos de la organización; esto se refiere a buscar la finalidad de cada componente y poner la forma en sentido de la función de cada elemento.

Estado de Resultados Antes de Impuestos

Estado de resultados de compañía X				
01 de enero al 31 de marzo del 2020				
Concepto				
ventas			127 000	
devoluciones sobre ventas			3 000	
ventas netas				124 000
compras	10 000			
gastos de compra	5 000			
compras totales		15 000		
descuentos sobre compra		2 000		
compras netas			13 000	
inventario inicial			4 000	
total de mercancías			17 000	
inventario final			8 000	
costo de ventas				9 000
utilidad bruta				115 000
gastos de operación			4 000	
gastos de venta			3 000	
gastos de administración			2 000	
total de gastos de operación				9 000
utilidad operacional				106 000

Figura 12 Estado de Resultados Antes de Impuestos

El estado de resultados es el reporte financiero por excelencia para poder conocer las entradas y salidas de capital de una empresa en determinado período (Luis Jacques Filion, 2011). De acuerdo con la investigación se sabe que las PYMES farmacéuticas carecen de un control financiero que les pueda proporcionar información relevante para la toma de decisiones, el estado de resultados dará un panorama general sobre la actividad financiera de la empresa.

En esta ocasión se recomienda iniciar con los conceptos básicos ya que hay factores en los que se requiere el conocimiento de un especialista en la materia, como lo es con el aspecto fiscal y legal.

A continuación se especificarán los conceptos utilizados en la imagen no. X y cómo funciona el movimiento financiero.

Conceptos del estado de resultados

- Ventas

Aquí se registra la cantidad de dinero que entró por la mercancía vendida.

- Devoluciones sobre ventas

Aquí se registra el dinero que tiene fue devuelto a los clientes por mercancía defectuosa o por no haber cumplido las condiciones que el producto prometía.

- Ventas netas

Se obtiene restando las “Devoluciones sobre venta” menos las “Ventas”; el resultado se refiere a la cantidad de dinero que quedó de esta operación.

- Compras

Aquí se registra el valor del aprovisionamiento que se requiere en la operación del período.

- Gastos de compra

Es lo que se gastó para poder llevar a cabo a adquisición del concepto de compras.

- Compras totales

Es el total de la suma de compras más los gastos de compra esta cantidad siempre representará un gasto.

- Descuentos sobre compra

Representa el posible descuento por parte del proveedor ya sea por alguna promoción o por le pronto pago del insumo adquirido.

- Compras netas

Se obtiene restando los descuentos sobre compra a las compras totales y presenta el gasto que se hizo en esas mismas operaciones.

- Inventario inicial

Es el dinero que se posee de un período previo al actual o antes de adquirir nuevos insumos o vender los que ya se poseen.

- Total de mercancías

Es el valor monetario que se obtiene de la suma de las compras netas más el inventario inicial, representa el valor de la mercancía que se posee.

- Inventario final

Representa el valor monetario de las existencias que quedaron al final del periodo contable.

- Costo de ventas

Representa el capital que cuesta mantener en operación la empresa para que cumpla con su función de generar ingresos. Se obtiene restando el inventario final al total de mercancías.

- Utilidad bruta

Es la diferencia entre los ingresos y costos que formaron parte de la operación de la empresa; se obtiene restando el costo de ventas menos las ventas netas.

- Gastos de operación

Es el gasto de capital para que la empresa pueda desempeñar sus actividades en general

- Gastos de venta

Es el gasto necesario que incurre en las mismas ventas, como el traslado de agentes o el sueldo de los mismos.

- Gastos de administración

Son los gastos que evocan de los conceptos que requiere la organización para funcionar; pueden ser los sueldos de los gerentes o gastos de servicios generales como la contabilidad o las auditorías.

- Total de gastos de operación

Es la suma de los conceptos de gasto anteriores, nos dice cuanto se gastó en general en las operaciones necesarias de la organización.

- Utilidad operacional

Es la diferencia que se obtiene de la resta del “Total de Gastos” menos la “Utilidad Bruta” que se obtuvo anteriormente, indica el total de capital que se pierde o gana antes de de impuestos.

Como se puede notar no es complicado administrar el capital económico; cada concepto está totalmente ligado a un aspecto dentro de la empresa y gracias a esto podremos saber si se ganó o se perdió en el período además de analizar los factores en los que se está gastando más dinero.

Componente del Anuncio

La imagen de la PYME se debe distinguir de su competencia haciéndose atractiva a los potenciales clientes, es por ellos que se requiere de la creación de una imagen que pueda informar que tipo de empresa es, que sea memorable y que además atienda al mercado al que se quiera dirigir.

La creación de la identidad de una empresa es necesaria para poder subsistir. Sin embargo, esto no es tarea fácil ya que se requiere de cierto conocimiento para poder hacerlo de forma efectiva, si bien no se puede enseñar toda la teoría y método acerca de la publicidad bien se pueden brindar los siguientes fundamentos con motivo de que la organización pueda tener noción sobre cómo puede hacer su propia publicidad. A continuación, se explicarán las partes clave que conforman a un anuncio publicitario y con las que la PYME farmacéutica debe cumplir para hacer su publicidad eficaz y provechosa.

Imagen

Puede ser una ilustración dibujada, animada, fotografiada, en collage o trazos esencialmente se sitúa en la mente del consumidor por medio de palabras o gráficos que tienen por función el contextualizar o crear el entorno de la imagen que se quiere proyectar.

El titular

Cumple la función de un “Encabezado” tienen la función de estimular la atención por medio de caracteres o palabras de distintos tamaños y formas.

El subtítular

Complementan la función del titular o refuerzan el llamamiento de atención.

El Texto

Se puede desarrollar de forma descriptiva, narrativa o expositiva (también puede ser una mezcla de todas) es la mezcla de oraciones o aseveraciones que forman el hilo conductor del mensaje, provisto de entrada, cuerpo y cierre.

El Epígrafe

Breve exposición o comentario a pie de la imagen.

Los “BlowOuts”

Signos recurrentes para resaltar empleados para resaltar detalles o características sobresalientes.

El Slogan

Lema o leyenda, sintetiza en una oración completa la idea principal del anuncio. Sirve como elemento redundante de la imagen institucional.

El Logotipo o Emblema

Simboliza la imagen corporativa de la empresa; la síntesis representativa por medio de un icono simplificado y desarrollado con alto grado de recordación para simbolizar una firma o marca de fábrica.

Una vez que se conocen las partes elementales que componen a la publicidad se puede empezar a trabajar sobre “bocetos” lo que se puede hacer con los recursos que se tengan, si es posible contactar con algún profesional de diseño también es buena idea, aunque también se puede hacer de forma autodidacta aunque los resultados pueden no ser los mejores.

Plan Publicitario

La PYME farmacéutica regularmente es conocida sólo localmente y los clientes que genera llegan por factores cómo; recomendaciones; la ubicación, o porque simplemente estaban de paso. Es importante que esta organización sea reconocida no sólo por los locales, que otras personas vengan desde lugares más lejanos es posible y esto puede hacerse realidad gracias a la “Estrategia Publicitaria”.

La estrategia publicitaria que aquí se propone se va a enfocar en el reconocimiento del mercado meta y la forma en la que se proyectará la imagen de la PYME farmacéutica.

El encargado debe saber cómo causar un impacto en el público meta por lo que debe asegurar que el mensaje que quiere expresar llegue de forma efectiva, también deben tener conocimiento sobre ciertos principios todos relacionados con la psicología de consumidor como la autoimagen y la forma en la que se relaciona con el ambiente.

Tener conocimiento sobre el público meta será el primer paso del plan de publicidad; en este caso se deben tomar en cuenta diversos aspectos de los potenciales clientes; se dice que cada individuo está confirmado por aspectos físicos, morales, sociales y mentales. La formación de una autoimagen comienza desde la temprana edad y se forja por aspectos ambientales como la familia, amistades, circunstancias y experiencias.

Dentro del ambiente en que uno se mueve, se reciben influencias de quienes les rodean, al igual del impacto de distintos medios. Este es un proceso de percepción sobre el cual se trabajará la publicidad, se apelará a la formación y fijación de un segmento de mercado haciendo un enfoque tanto cultural como económico.

El plan publicitario debe hacer énfasis en los siguientes 4 puntos:

1. Reconocimiento o surgimiento de una necesidad
2. Selección de una respuesta estímulo
3. Respuesta
4. Evaluación de resultado

La premisa del plan empezará con el reconocimiento de la necesidad que se va a cubrir o que se va a generar; con la PYME farmacéutica es evidente que se venden medicamentos, sin embargo también se van a tomar en cuenta las estrategias que se tengan en la planeación principal por lo que probablemente también halla una diversificación y esto indique que hay otro tipo de productos que se deben introducir como concepto en la mente del cliente potencial; entonces, ahora además de cubrir la necesidad de surtir productos que tiene que ver con la salud, también se atenderán otras necesidades.

El cliente potencial debe saberlo desde el momento en que se encuentra cerca del establecimiento por medio de la publicidad que esté en las ventanas o paredes o incluso en el mismo nombre de la PYME.

Respuesta

Aquí la organización ya no participa de forma directa sin embargo es la parte donde el resultado de la publicidad y de la oferta que la PYME se decide.

Evaluación de Resultado

El ahora cliente probará y evaluará (de forma indirecta) el servicio que se le brindó e inconscientemente dará en veredicto sobre qué tan buena fue la oferta y que también se le atendió. La publicidad fue la puerta de entrada no sólo para potenciar las ventas; en este caso también informó a los potenciales clientes sobre el tipo de servicio y productos que se están ofertando.

Sistema de Control de Mejora

Para poder evaluar los procedimientos de la PYME farmacéutica se requiere de un sistema de medición; en esta ocasión se recomienda una escala de color para poder evaluar los procedimientos que son necesarios y poner a consideración aquellos que no son tan relevantes.

Para evaluar estos procedimientos se tomar en cuenta 3 factores elementales:

- Tiempo
- Costo
- Utilidad

Se desarrolla un informe cualitativo en base a los 3 factores y se determina la relevancia del procedimiento de acuerdo con la siguiente tabla.

Rojo	Procedimiento totalmente innecesario
Naranja	Procedimiento prescindible
Amarillo	Procedimiento útil
Verde	Procedimiento que es necesario
Azul	Procedimiento fundamental para el funcionamiento de la empresa
Gris	Procedimiento complementario

Figura 13 Código de Color para Evaluar Procedimientos

El tiempo

Se debe establecer un sistema de control de tiempo donde se estipule el lapso temporal que llevará cada procedimiento, dependiendo de su complejidad y utilidad. Se puede hacer en forma de lista estableciendo el orden y tiempo que debería tomar cada actividad. Basados en el estándar propuesto se evaluará si se debe optimizar, aplazar u omitir tal actividad.

El costo

Cada operación dentro de la empresa conlleva un gasto de capital; las actividades deben estar sujetas al presupuesto de la empresa y este debe estar relacionado con los objetivos y posibilidades de esta, sin embargo, hay controlar el gasto de cada una de ellas, como el presupuesto definirá cuanto capital consumirá cada actividad se parte de este para establecer el aproximado y así evaluar si el costo es el adecuado, excesivo o innecesario.

Utilidad

Los procesos que se ejecuten en la organización pueden parecer a simple vista necesarios en su mayoría, sin embargo algunos pueden unificarse con otro o incluso omitirse ahorrando costos y tiempo para poder utilizar estos recursos en actividades más relevantes, se tiene que identificar la utilidad de cada proceso y considerar si este proceso es prescindible, complementario o fundamental para el funcionamiento de la organización, se tiene que conocer bien el objeto de cada área para poder ejercer un juicio adecuado.

Área de Almacén	Escala de Color				
Inventariado					
Limpieza					
Reetiquetado					
Control de plagas					
Orden del Inventario					
Control de la emperatura del almacén					

Figura 14 Escala Cualitativa de Color

Guía de Preguntas para la Entrevista

La PYME Farmacéutica frente a las Cadenas Farmacéuticas

1. ¿Considera que el panorama competitivo de las PYMES es bueno?
Se puede decir que es regular hay ocasiones en las que se vende bien y hay ocasiones en las que casi no hay venta.
2. ¿Cree usted que las grandes Cadenas Farmacéuticas representa una amenaza para su negocio?
Sin duda alguna, sin embargo, creo que podemos ofrecer mejores servicios que éstas.
3. ¿Cuáles cree que son las Ventajas de las Cadenas Farmacéuticas?
Tienen mayor poder adquisitivo para emplear estrategias de mercado más efectivas.
4. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas de la PYME?
Creo que tiene mayor cercanía con los compradores y también ofrece productos que en ocasiones otras farmacias más grandes no tienen.
5. ¿Cuáles cree que sean las debilidades de las Cadenas Farmacéuticas?
Creo que se escucha poco a las sugerencias de los compradores.
6. ¿Usted cree que la PYME Farmacéutica puede hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Creoque puede hacerse su propio espacio ya que al ser una empresa independiente esta puede ser más flexible y eso se presta a la innovación.
7. ¿Cuál cree que podría ser el camino que la PYME Farmacéutica puede tomar para hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Poderofrecer precios más atractivos.
8. ¿Cree que es útil la implementación de la Administración?
Creo que puede ayudar, sin embargo, creo que puede complicar las cosas.
9. ¿Cómo cree que administran sus negocios los dueños de las cadenas farmacéuticas?
Creo que tienen procesos bien establecidos además de grandes equipos que les ayudan.
10. ¿Considera que las PYMES tiene oportunidad de convertirse en grandes empresas a pesar de la problemática?
Creo que puede seguir peleando su propio lugar en el mercado, es bueno crecer, pero no todos estamos enfocados en ello.

La PYME Farmacéutica frente a las Cadenas Farmacéuticas

1. ¿Considera que el panorama competitivo de las PYMES es bueno?
Creo que es bueno, sin embargo, tiene sus detalles, en ocasiones hay ciertos factores que nos aquejan más a los microempresarios que a los grandes empresarios.
2. ¿Cree usted que las grandes Cadenas Farmacéuticas representa una amenaza para su negocio?
Creo que han absorbido una gran cantidad de clientes, pero al menos en mi negocio se ha visto tal repercusión ya que nos encargamos de brindar un gran servicio.
3. ¿Cuáles cree que son las Ventajas de las Cadenas Farmacéuticas?
Tienen mayor presencia en el inconsciente de las personas, los reconocen.
4. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas de la PYME?
Se puede diferenciar de diversas maneras de cualquier otro negocio.
5. ¿Cuáles cree que sean las debilidades de las Cadenas Farmacéuticas?
Falta de atención a necesidades específicas y precios.
6. ¿Usted cree que la PYME Farmacéutica puede hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Creo que no puede hacer frente sin embargo se puede enfocar para competir por su propio lado.
7. ¿Cuál cree que podría ser el camino que la PYME Farmacéutica puede tomar para hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Creo que puede generarse una identidad que le distinga puede ser la opción.
8. ¿Cree que es útil la implementación de la Administración?
Es indispensable siempre y cuando no obstaculice la organización
9. ¿Cómo cree que administran sus negocios los dueños de las cadenas farmacéuticas?
Cuentan con el apoyo de otras empresas que les pueden facilitar sus insumos y esto hace que puedan generar de forma más fácil sus ingresos.
10. ¿Considera que las PYMES tiene oportunidad de convertirse en grandes empresas a pesar de la problemática?
Con mucho esfuerzo la PYME puede abrirse su propio camino, sin embargo, pocos lo logran.

La PYME Farmacéutica frente a las Cadenas Farmacéuticas

1. ¿Considera que el panorama competitivo de las PYMES es bueno?
Es una situación difícil sin embargo veo que puede mejorar.
2. ¿Cree usted que las grandes Cadenas Farmacéuticas representa una amenaza para su negocio?
Creo que tienen mucho que ver con algunas dificultades, pero creo que la responsabilidad de enfrentarlo también está en nuestras manos.
3. ¿Cuáles cree que son las Ventajas de las Cadenas Farmacéuticas?
Su capacidad adquisitiva desde luego.
4. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas de la PYME?
Tenemos nuestra propia imagen como empresa.
5. ¿Cuáles cree que sean las debilidades de las Cadenas Farmacéuticas?
Su estandarización en ocasiones puede representar un problema.
6. ¿Usted cree que la PYME Farmacéutica puede hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Hay oportunidades de crecimiento, pero yo creo que las oportunidades de enfrentarlas tener la victoria son nulas.
7. ¿Cuál cree que podría ser el camino que la PYME Farmacéutica puede tomar para hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Tener presencias en el mercado, ser relevantes y vanguardistas ante el público.
8. ¿Cree que es útil la implementación de la Administración?
Es sumamente útil, llevar los registros contables y tener ciertas estrategias para atraer a más clientes es muy importante.
9. ¿Cómo cree que administran sus negocios los dueños de las cadenas farmacéuticas?
Supongo que tienen un plan de determinada duración, contemplan los aspectos a mejorar en su empresa.
10. ¿Considera que las PYMES tiene oportunidad de convertirse en grandes empresas a pesar de la problemática?
En realidad, dudo mucho que puedan convertirse en grandes empresas, sin embargo, pueden subsistir de mejor manera si saben sustentarse.

La PYME Farmacéutica frente a las Cadenas Farmacéuticas

1. ¿Considera que el panorama competitivo de las PYMES es bueno?
Hay mucha competencia y demasiada incertidumbre, creo que no es el mejor escenario.
2. ¿Cree usted que las grandes Cadenas Farmacéuticas representa una amenaza para su negocio?
Es demasiado el mercado que han tomado, definitivamente son una amenaza.
3. ¿Cuáles cree que son las Ventajas de las Cadenas Farmacéuticas?
El control que tienen es bastante, desde el territorial hasta el publicitario.
4. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas de la PYME?
Creo que está en una situación de desventaja y que por sí sola no tiene puntos fuertes que no tengan también las Cadenas Farmacéuticas.
5. ¿Cuáles cree que sean las debilidades de las Cadenas Farmacéuticas?
En realidad, creo que tienen cubierto muy bien a su mercado, hay oferta, hay variedad y sobre todo presencia en distintas zonas.
6. ¿Usted cree que la PYME Farmacéutica puede hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
La PYME farmacéutica puede tener un segmento del mercado, pero de ahí a hacerle frente a una Farmacia de Cadena creo que hay una gran diferencia.
7. ¿Cuál cree que podría ser el camino que la PYME Farmacéutica puede tomar para hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Poder ofrecer mejores ofertas y variedad.
8. ¿Cree que es útil la implementación de la Administración?
Creo que es útil, pero puede tornarse compleja.
9. ¿Cómo cree que administran sus negocios los dueños de las cadenas farmacéuticas?
Creo que tienen diferentes contactos y estrategias para hacer negocios sin embargo su administración es más factible al contar con más recursos.
10. ¿Considera que las PYMES tiene oportunidad de convertirse en grandes empresas a pesar de la problemática?
La PYMES tienen mucho que mejorar ya que la desventaja es grande, creo que hace falta mucho para poder enfrentar como se debe a las Cadenas Farmacéuticas.

La PYME Farmacéutica frente a las Cadenas Farmacéuticas

1. ¿Considera que el panorama competitivo de las PYMES F. es bueno?
Puede mejorar, he visto como este tipo de empresas prospera, pero de ahí a que crezca como una gran franquicia, es algo que no sucede todos los días.
2. ¿Cree usted que las grandes Cadenas Farmacéuticas representa una amenaza para su negocio?
Si, este tipo de empresas no sólo brinda “excelentes servicios” también son conocidas incluso a nivel nacional.
3. ¿Cuáles cree que son las Ventajas de las Cadenas Farmacéuticas?
El reconocimiento de las personas, su publicidad.
4. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas de la PYME?
La innovación más que una ventaja creo que es algo que se pueden permitir y que les puede dar mayores oportunidades para crecer.
5. ¿Cuáles cree que sean las debilidades de las Cadenas Farmacéuticas?
El servicio en ocasiones es pésimo.
6. ¿Usted cree que la PYME Farmacéutica puede hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Creo que puede encontrar su propio lugar en el mercado.
7. ¿Cuál cree que podría ser el camino que la PYME Farmacéutica puede tomar para hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Hacerse de su propia imagen y hacerse notar ante el público es lo ideal.
8. ¿Cree que es útil la implementación de la Administración?
Creo que se debe tener muy en claro que es lo que se espera en la organización que se tiene, por lo que sí creo que la Administración puede aportar grandes beneficios.
9. ¿Cómo cree que administran sus negocios los dueños de las cadenas farmacéuticas?
Su equipo de administración tiene contemplados muchos aspectos, creo que tienen una planeación muy elaborada.
10. ¿Considera que las PYMES tiene oportunidad de convertirse en grandes empresas a pesar de la problemática?
Se necesita de mucha dedicación para poder crecer, creo que es posible pero hace falta bastante por hacer.

La PYME Farmacéutica frente a las Cadenas Farmacéuticas

1. ¿Considera que el panorama competitivo de las PYMES F. es bueno?
No actualmente, posiblemente en un futuro donde las políticas sean imparciales, esto podría ser posible.
2. ¿Cree usted que las grandes Cadenas Farmacéuticas representa una amenaza para su negocio?
Posiblemente
3. ¿Cuáles cree que son las Ventajas de las Cadenas Farmacéuticas?
Una mayor cobertura geográfica, un capital mayor para la inversión.
4. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas de la PYME?
La innovación debido a las actitudes y aptitudes de talentos jóvenes con ideas frescas.
5. ¿Cuáles cree que sean las debilidades de las Cadenas Farmacéuticas?
El sistema tan mecanizado que tienen, aleja a los clientes
6. ¿Usted cree que la PYME Farmacéutica puede hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
Sí
7. ¿Cuál cree que podría ser el camino que la PYME Farmacéutica puede tomar para hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?
La alianza con diferentes PYMES que pueden o no pertenecer a al giro de nuestro negocio, esto en un intento de imitar una de las estrategias que utilizan las grandes cadenas farmacéuticas.
8. ¿Cree que es útil la implementación de la Administración?
Sí, siempre llevada a cabo por un experto de la administración.
9. ¿Cómo cree que administran sus negocios los dueños de las cadenas farmacéuticas?
Delegan los grandes proyectos a grandes equipos que se encargan de hacer pequeñas o medianas tareas que inciden en el logro de metas aún más grandes.
10. ¿Considera que las PYMES tiene oportunidad de convertirse en grandes empresas a pesar de la problemática?
Posiblemente con el apoyo diferentes instituciones públicas y privadas les sea posible convertirse en una grande empresa, y lo anterior mencionado a largo plazo.

La PYME Farmacéutica frente a las Cadenas Farmacéuticas

1. ¿Considera que el panorama competitivo de las PYMES F. es bueno?

No

2. ¿Cree usted que las grandes Cadenas Farmacéuticas representa una amenaza para su negocio?

Por supuesto

3. ¿Cuáles cree que son las Ventajas de las Cadenas Farmacéuticas?

Mayores ingresos, un stock más amplio.

4. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas de la PYME?

Trato personal con los clientes, control menos arduo.

5. ¿Cuáles cree que sean las debilidades de las Cadenas Farmacéuticas?

No me parece que haya alguna.

6. ¿Usted cree que la PYME Farmacéutica puede hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?

No

7. ¿Cuál cree que podría ser el camino que la PYME Farmacéutica puede tomar para hacer frente a las Cadenas Farmacéuticas?

Aprovechar sus ventajas, tener un trato personal con sus clientes, puesto que la rotación de su personal debería ser nula. No imitar tendencias o métodos de las cadenas, pues están diseñadas para cadenas y deben de aprender a funcionar en base a esa diferenciación.

8. ¿Cree que es útil la implementación de la Administración?

Claro, aun cuando no se cuente con experto de la materia como sería un mercadólogo, o administrador, es el orden de las tareas más básicas que conlleva hacerse cargo de una PYME

9. ¿Cómo cree que administran sus negocios los dueños de las cadenas farmacéuticas?

Con grandes equipos que dedican la mayor parte de su tiempo, esfuerzos y recursos al cumplimiento de metas, o acciones claras.

10. ¿Considera que las PYMES tiene oportunidad de convertirse en grandes empresas a pesar de la problemática?

No me parece que tengan oportunidades, hablaría yo más de probabilidades y es que quizá en el manejo de una estrategia clave estas puedan convertirse en empresas de un mayor tamaño.

Conclusión

En esta tesis se ha investigado sobre las PYMES Farmacéuticas, su problemática al enfrentar a las Cadenas del mismo giro, y de qué forma éstas últimas afectan a las primeras; Las PYMES F. sin duda alguna tienen grandes dificultades al momento de entrar al mercado y querer hacerse un espacio relevante.

Las exigencias del mercado farmacéutico exigen que una organización pueda resistir diferentes tipos de cambio, ya sea en materia económica o social, para ello la PYME F. debe tener la solidez que facilite adaptarse al mismo tiempo que le permita crecer. Aquí es donde se presenta una necesidad de orden y planeación. Las organizaciones deben estar preparadas para alcanzar sus propias metas y establecerse y después crecer.

En esta investigación se ha comprobado que la mayoría de las PYMES F. no cuentan con este tipo de estrategias y no sólo porque así lo quieran al igual que tampoco son completamente responsables de esto.

Una PYME F. tiene cierta naturaleza que incluye diferentes aspectos; poca experiencia, su tamaño, la práctica empírica, el factor de improvisación, cuerpo laboral conformado generalmente por los familiares del dueño y rara vez tiene una estructura sistemática que pueda poner orden ante los diferentes aspectos que la conforman. Como se pudo notar estas “características” se tienden a tornar en defectos y es por ello que se presentan tantas dificultades mientras están operando, siendo esto lo que aumenta sus probabilidades de cerrar al poco tiempo de abiertas.

La PYME F. es por denominación una empresa pequeña; es casi inherente que los fundadores no son empresarios preparados con educación formal, estos microempresarios en general ignoran la importancia de ciertos aspectos fundamentales, esto es sólo uno de los orígenes de la problemática.

Por otro lado, las Cadenas F. tienen en general mucha experiencia; saben cómo posicionarse y como ser sustentables como organización.

La dificultad que presenta la PYME F. para prosperar tiene origen del tipo externo e interno, desafortunadamente en la mayor parte de los casos no se dimensiona la magnitud y la importancia de esto, se cree que mientras halla clientes y tengan alguien que los atienda entonces el negocio puede seguir operando con total tranquilidad sin saber que el objetivo que siempre se debe tener en mente es que todos los recursos se tiene que optimizar y se tiene que obtener el mayor beneficio posible de estos.

La organización debe tener una estructura, una dirección, una visión y una misión, no como requisitos o protocolo sino como valor intrínseco ayudando a los líderes en cada decisión que se requiera tomar, no se trata sólo de tener capacidad adquisitiva o la mayor presencia, se requiere de una planeación clara apoyada en estrategias.

Por otro lado, las Cadenas Farmacéuticas cuentan con una infraestructura y logística que pocos microempresarios pueden costear, esto sin tomar en cuenta la experiencia de los equipos administrativos y financieros con lo que sustenta sus decisiones. Su cultura organizacional resulta muy efectiva, sus resultados regularmente alcanzan a los objetivos y esto solo deja en evidencia la necesidad que tiene la PYME F. de responder con su propia alternativa para poder enfrentar no solo a las Cadenas F. sino a los tiempos modernos que requieren de una gran versatilidad y adaptación constante basados en la estrategia y la planeación.

A lo largo de esta investigación se ha comprobado que la PYME Farmacéutica no cuenta con las “Estrategias Competitivas” necesarias, es decir; un arsenal de acciones que pueda auxiliarle en la toma de decisiones.

Las respuestas a las exigencias de los clientes rara vez están encaminadas en mejorar lo que se cumple rutinariamente. Se debe implantar la cultura de la mejora y el autoanálisis como medida preventiva y factor de crecimiento en la PYME F:

Las “Cadenas Farmacéuticas” tienen diferentes estrategias que van desde el ámbito económico hasta el social, todas estas basadas obviamente en su planeación interna

Siendo que las “Cadenas Farmacéuticas” tienen su planeación establecida siendo capaces incluso de aliarse entre sí para controlar la mayor parte del mercado de diferentes formas.

Si lo que se requiere es actuar con efectividad entonces se requiere hacer notar la importancia del uso de las “Estrategias Competitivas” haciendo énfasis en la “Planeación”; siendo estos los factores clave que se deben emplear para propiciar un buen funcionamiento en la PYME F.

Si la PYME F. carece de alternativas para reaccionar adecuadamente, se tiene que hacer un análisis de esta y basado en sus necesidades se le tiene que atender, esto es solo posible a través de la aplicación de diversas estrategias como el “Análisis FODA”, el control de insumos o la administración de ventas.

De las estrategias competitivas surgirá la planeación siendo esta un factor clave, le proporcionará a la PYME F. las acciones fundamentales para solidificarse como organización y saber que decisiones tomar en los momentos cruciales, en ella la fijación de los objetivos hará que se tenga una dirección concreta que seguir.

Sin la aplicación de “Estrategias Competitivas” a la organización, el microempresario a cargo de este tipo de PYMES está propiciando su fracaso al mismo tiempo que frena su propio crecimiento, una estructura que puede sintetizar los factores fundamentales para poder fortalecer la estructura organizacional de la PYME F.

Una herramienta organizacional como la que se planteó como propuesta (Bicicleta Estratégica de Vislam) puede auxiliar al microempresario para fortalecer a su PYME F.

Incluyendo elementos como la planeación, la administración, los objetivos, los recursos guardando especial lugar para la estrategia como factor decisivo en la ejecución de acciones útiles para la misma organización.

Saber cómo cimentar las acciones y los procesos de la PYME F. no es algo que se pueda terminar de formular de la noche a la mañana, se requiere de una gama de estrategias y acciones que estén orientadas en el cumplimiento de las necesidades de la PYME F. Sobrevivir no debe ser la prioridad, la prioridad de ser fundar cada decisión en una necesidad organizando, planeando y ejecutando de forma concienzuda.

Bibliografía

- Álvarez, T. (2018). Limitantes para el Crecimiento de las MpiPymes. *Estudio*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla.
- byprice.com. (24 de marzo de 2016). *byprice.com*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de <https://blog.byprice.com/2016/08/24/cadenas-farmaceuticas-se-apoderan-del-65-del-mercado-en-mexico/>
- Carriedo, C. (2017). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. *Forbes Mexico*, 5-6.
- Ceja, G. G. (2003). *Planeación y Organización de Empresas*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Chaves, V. M. (2002). *Diagnóstico Administrativo*. México, DF: Trillas.
- chavez, G. (2005). planeacion estrategica. En G. chavez, *Administrate hoy* (pág. 137). mexico: IBN.
- código f.* (15 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://codigof.mx/cadenas-valor-en-la-industria-farmaceutica-una-accion-la-agenda-trabajo-la-secretaria-economia/>
- Condusef. (2017). Educacion financiera. *Revista Proteja su Dinero*, 25-27.
- Española, Real Academia. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de https://dle.rae.es/plan?m=30_2
- Hartline, M., & C., F. (2012). *Estrategia de Marketing*. mexico, DF: CENGAGE.
- Johnston, M. w., & Marshall, G. W. (2004). *Administración de Ventas*. México, DF : Mc Graw Hill.
- josue. (16 de marzo de 2017). *que es un pyme/importancia de las pymes en mexico*. Recuperado el 06 de diciembre de 2019, de financiamiento: <https://financiamiento.org.mx/pymes-en-mexico/>
- Kelly, J. F. (20 de Marzo de 2013). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>

- logicbus. (14 de febrero de 2019). *logicbus.com*. Recuperado el 06 de diciembre de 2019, de <https://www.logicbus.com.mx/caracteristicas-pymes-tecnologicas.php>
- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de Estrategia. En A. F. Lorenzo, *Conceptos de Estrategia* (pág. 24). EUROPA: EOI Escuela de Organización Industrial.
- Luis Jacques Filion, L. F. (2011). administracion de pymes . En L. F. Luis Jacques Filion, *Administración de PYMES. Primera edición* (pág. 536). Mexico: PEARSON.
- Méndez, P. (2017). ECONOMÍA. *e-consulta.com*, 1.
- Miranda, A. R. (2013). *Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica*. Uruguay: IDRC.
- Morrisey, G. L. (1996). *Planeación a largo Plazo*. Estado de México: Jossey Bass.
- Narasimha, S., W.MacLeavey, D., & Billington, P. (1996). *Planeación de la Producción y Control de Inventarios*. Estado de México: Pearson Prentice Hall.
- Palacio, J. R. (01 de enero de 2016). *wolterskluwer*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTc2MDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAhoSYFTUAAAA=WKE
- Pankaj E. Ghemawat, H. B. (2001). Strategy and the Business Landscape: Core Concepts. *Core Concepts*, 150.
- Pineda, A. (5 de Febrero de 2019). *Expansión*. Obtenido de <https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/05/5-factores-que-limitan-el-crecimiento-de-las-mipymes>
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2018). *Definición De*. Obtenido de <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- RAMIREZ, M. (07 de octubre de 2016). cadenas de farmacias acaparan el mercado . *MILENIO*, págs. 20-23.

Ramírez, M. (10 de Julio de 2016). *Milenio*. Obtenido de

<https://www.milenio.com/negocios/cadenas-de-farmacias-acaparan-el-mercado>

Real Academia de la Lengua Española. (01 de OCTUBRE de 2014). *Diccionario de la*

lengua española. Recuperado el 05 de MARZO de 2018, de

<http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

Rebolledo, R. A. (10 de Junio de 2017). *El Economista*. Obtenido de

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Como-le-va-a-la-industria-farmaceutica-en-Mexico-20170610-0010.html>

Riquelme Leiva, M. (01 de 04 de 2017). *Infografía FODA*. Santiago. Recuperado el 20 de 02

de 2018, de <http://www.analisisfoda.com>: <http://www.analisisfoda.com/infografia-foda/>

Steiner, G. A. (2011). *Planeación estratégica*. México, DF: Patria.