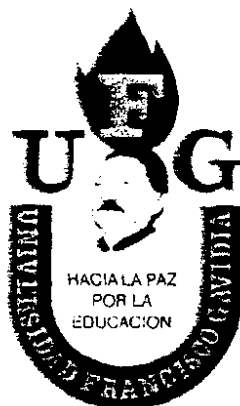


**UNIVERSIDAD
FRANCISCO GAVIDIA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN MANUAL DE ESTRATEGIAS
EMPRESARIALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
SECTOR FARMACEUTICO DEL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR"

TESIS PRESENTADO POR:
CARLOS CAMILO HERNANDEZ
CECILIA ESPERANZA PAICES
CLARIVEL VAQUERANO MENDOZA

PREVIA OBTENCION DEL TITULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



AGOSTO DE 1997

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA



AUTORIDADES

RECTOR:

ING. MARIO ANTONIO RUIZ RAMIREZ

SECRETARIA GENERAL:

LIC. TERESA DE JESUS DE MENDOZA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO:

LIC. JOSE MARIA MELGAR CALLEJAS

ASESOR DE TESIS

LIC. LUIS ALONSO ESCOBAR

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios:

Que me dio la fuerza, la sabiduría y la inteligencia.

A mi esposa: Roxana de Hernández

Por su incondicional amor y apoyo.

A mi madre: Mercedes Hernández

Por sus oraciones.

A mis hijos: Carlos Camilo, Karla y Camilo Hernández.

Por su comprensión y ternura.

A mis profesores:

Por su dedicación y esfuerzo.

A mis compañeras de Tesis: Cecilia Esperanza Paices
 Claribel Vaquerano Mendoza

Por su aporte profesional y sincero.

Y a todos aquellos amigos, familiares que en una u otra forma me apoyaron en alcanzar esta meta.

Carlos Camilo Hernández

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios:

Porque es el principio de la sabiduría y la inteligencia.

A mi madre: María Isabel de Paices

Por su abnegado e incondicional amor y apoyo.

A mi padre: Carlos Paices

Por su sacrificio en pro de mi formación.

A mis compañeros de Tesis: Carlos Camilo Hernández
 Claribel Vaquerano Mendoza

Por su responsabilidad y actuación correcta en todo momento.

Y a todos aquellos amigos, familiares que en una u otra forma aportaron para el cumplimiento de esta meta.

Cecilia Esperanza Paices Bonilla

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso:

Por haberme iluminado por la culminación del presente trabajo.

A mis padres: Juana María de Vaquerano
 Sebastián Vaquerano Villalobos

Que con su abnegado amor, comprensión, y apoyo incondicional me
brindaron fortaleza para culminar esta meta propuesta.

A mi hijo: Raúl Adolfo Díaz Vaquerano

Por su comprensión, amor y paciencia.

A mis hermanos y amigos, por su apoyo moral.

Claribel Vaquerano Mendoza

INDICE

Introducción

CAPITULO I

ASPECTOS SOBRE LA SITUACION GENERAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A.	<i>LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</i>	1
1.	Concepto	1
2.	Criterios de Clasificación	4
3.	Características	10
4.	Areas Funcionales	11
5.	Aspectos Económicos y Financieros	15
6.	Importancia dentro de la Economía	19
B.	<i>SECTOR FARMACEUTICO</i>	23
1.	Origen de las Farmacias	23
2.	Razón de ser de las Farmacias	26
3.	Autoridades Rectoras de las Farmacias	28
4.	Ley de Farmacias	29

CAPITULO II

MARCO TEORICO SOBRE LA PLANEACION OPERATIVA, ESTRATEGICA Y FINANCIERA.

A.	<i>LA PLANEACION</i>	31
1.	Naturaleza y Propósito de la Planeación	31
2.	Concepto	33
3.	Componentes de la Planeación	34
4.	Pasos de la Planeación	38
B.	<i>PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</i>	42
1.	Concepto	43
2.	Elementos del Planeamiento Estratégico	43
3.	Proceso de la Planeación Estratégica	45
C.	<i>LA ESTRATEGIA</i>	53
1.	Concepto	53

2.	Dimensiones de la Estrategia	54
D.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MERCADEO	58
1.	Estrategias Genéricas de Mercadeo	59
2.	Elementos de la Estrategia de Mercadeo	61
E.	PLANEACION FINANCIERA Y PRESUPUESTOS	64
1.	Planeación Financiera	64
2.	Presupuestos	70

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, UTILIZADOS POR LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, SECTOR FARMACEUTICA.

A.	GENERALIDADES	72
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	72
1.	Objetivo General	72
2.	Objetivo Específicos	73
C.	AMBITO O ALCANCE DE LA INVESTIGACION	73
D.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	74
1.	Datos Primarios	74
2.	Datos Secundarios	74
3.	Determinación de la Población Muestral.....	75
4.	Diseño de Herramientas de la Investigación.....	76
5.	Administración de la Encuesta.....	77
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	114

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN MANUAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, SECTOR FARMACEUTICO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A.	GENERALIDADES	120
B.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	120

1.	Objetivo General.....	120
2.	Objetivo Específicos.....	121
C.	IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	121
1.	Para la Pequeña y Mediana Empresa del Sector Farmacéutico.....	121
2.	Para el Usuario.....	122

INDICE DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....123

1.	Objetivos.....	125
2.	Metodología para el Diseño de Estrategias.....	126
3.	Diseño y Actualización de Estrategias.....	128
4.	Recursos.....	170
5.	Plan de Implementación.....	171

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

El desarrollo de la Tesis, está orientado a brindar a la Pequeña y Mediana empresa del Sector Farmacéutico del Municipio de San Salvador, un Manual de Estrategias Empresariales, como consecuencia del desarrollo del proceso de Planeación Estratégica; con éste tipo de herramientas administrativas, se pretende que los administradores de dicha farmacia, se equipen para iniciar un despegue comercial que los proyecte a un futuro mejor. Además despertar en ellos el sentimiento de mejorar, por esto se pretende preparar al propietario o administrador de las farmacias, para que sea un pensador estratégico, donde convierta sus debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades en éxitos, a pesar de sus escasos recursos.

La Tesis consta de cuatro capítulos. El primero contiene Aspectos sobre la Pequeña y la Mediana Empresa y del Sector Farmacéutico, el segundo capítulo se refiere a los Aspectos Teóricos sobre Planeación Operativa, Estratégica y Financiera; el capítulo tres contempla la Investigación de Campo obtenida mediante las encuestas, y específicamente se refiere a la recopilación de la información que permitió hacer un análisis del entorno de las Farmacias y por ende el desarrollo de las estrategias; y finalmente el capítulo cuatro contiene el Manual de Estrategias Empresariales, enfocadas en las áreas Administrativas, Mercadológicas y Financieras.

El propósito fundamental de la Tesis, es proporcionar al empresario estrategias empresariales que le permitan afrontar la creciente y agresiva competencia, así como aprovechar las influencias del sector financiero y obtener un mejor posicionamiento en el mercado, que le brinde una ventaja competitiva.

CAPITULO I

ASPECTOS SOBRE LA SITUACION GENERAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La pequeña y mediana empresa en El Salvador, se ha convertido en un motor que ha impulsado a la economía nacional, sosteniéndola en los momentos más críticos de la economía y además dándole estabilidad macroeconómica que hoy en día goza nuestro país.

En este capítulo, se desarrollará conceptualmente ambos términos, con el propósito de establecer la base teórica para el estudio.

1. CONCEPTO

De acuerdo con los criterios aplicados por diferentes Organismos e Instituciones Estatales y Privadas, a continuación se describen brevemente cada uno de ellos:

1.1. La Pequeña Empresa

- i. De acuerdo con la clasificación del *Banco Central de Reserva (BCR)*, ésta es un organismo económico y social cuyos activos oscilan entre ₡260,001 hasta ₡1,000,000.
- ii. *La Federación de la Pequeña Empresa (FENAPES)*, describe a la pequeña empresa así:
Es aquella que utiliza procesos de producción simple y produce bienes generalmente finales, además tiene un limitado acceso a los mercados y por lo tanto, tiene una producción a pequeña escala; su mano de obra

carece de formación técnica, además presenta deficiencias en cuanto a dirección, supervisión, y un difícil acceso al financiamiento.

- iii. Es aquella unidad económica-social caracterizada por una producción en baja escala, escasos recursos técnicos y limitada disponibilidad financiera. Predominio del uso directo de la mano de obra, aunque también con limitación en el número de puestos de trabajo, desde el punto de vista de empresa individual. Este concepto abarca las actividades agrícolas, artesanales, industriales, de servicio, minería y comercial.¹
- iv. Asimismo se consideran como entidades de administración independiente dirigidas y operadas por el propio dueño y en el cual el capital del negocio es suministrado por el propietario. Usualmente, este tipo de empresas no tienen acceso al sistema financiero formal, debido al costo administrativo que las instituciones financieras tienen en el manejo de créditos de bajo monto y alto riesgo.

¹ Segundo Seminario Centroamericano y del Caribe sobre: La promoción de la pequeña empresa, Honduras, del 8 al 11 de octubre, 1985.

1.2. La Mediana Empresa

- i. La Mediana Empresa es una sociedad u organismo social cuyo activo total oscila entre ¢ 1,000,001 a ¢3,500.000.²
- ii. Existen muchas definiciones o conceptualizaciones de la Mediana Empresa, *Peter Drucker*, sostiene que mediana empresa es aquella donde el dirigente máximo no puede por si mismo identificar y conocer, a todos los miembros de la organización, necesitando tres o cuatro personas, que junto a él se responsabilicen de las principales funciones y conformen la dirección de la misma, evaluando y decidiendo sobre aspectos específicos, y de gran importancia para el funcionamiento eficiente de la empresa.
- iii. Para este trabajo se entenderá por mediana empresa, a aquella que presenta como mínimo cuatro funciones claramente definidas y separadas en su ejecución, con tres o cuatro niveles jerárquicos, con una generación de empleo entre 20 y 49 empleados, cuya dirección, coordinación y evaluación es responsabilidad de los mandos altos y medios. Además es aquella que no ocupa una posición dominante en su ramo, no dispone de elevados recursos económicos, esta dirigida personalmente por sus propietarios, quienes asumen todas las responsabilidades del negocio.

² De acuerdo a clasificación del Banco Central de Reserva de El Salvador.

2. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

Los criterios más utilizados para definir y clasificar a las empresas en sus diferentes magnitudes son :

2.1. Por su Actividad

El Banco Central de Reserva de El Salvador, divide a la pequeña y mediana empresa, en los siguientes sectores:

- a) Industria Manufacturera
- b) Servicios Personales
- c) Comercio
- d) Agropecuario
- e) Minería
- f) Construcción
- g) Electricidad, Agua y Servicios Sanitarios
- h) Transporte
- i) Financiero
- j) Propiedad de Vivienda
- k) Administración Pública

El Ministerio de Economía para clasificar a las empresas, hace uso del Código Internacional Uniforme (C.I.U), en el se encuentra identificado el sector comercio, al cual pertenecen las farmacias que son el objeto de estudio. A continuación se detalla el código sector comercio :

61	COMERCIO AL POR MAYOR
6100	Comercio al por mayor
62	COMERCIO AL POR MENOR
6200	Comercio al por menor
6200 - 11	Farmacias

2.2. Por sus Activos

En esta clasificación se busca obtener información sobre la capacidad de garantía financiera y capacidad de producción de las empresas. En la actualidad no existe un criterio único para clasificar a la pequeña y mediana empresa por sus activos, sin embargo el *Banco Central de Reserva de El Salvador (B.C.R.)*, relaciona el criterio de clasificación de acuerdo al total de activos de la siguiente manera:

- a) Micro Empresa: Activos hasta ₡260,000
- b) Pequeña Empresa : Desde ₡260,001 hasta ₡1,000,000
- c) Mediana Empresa : Desde ₡1,000,001 hasta 3,500,000
- d) Grande Empresa : Activos de ₡3,500,000 o más.

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES), define a las empresas así:

- a) Micro Empresa: Activos desde ₡1,500 hasta ₡25,000
- b) Pequeña Empresa : Desde ₡25,001 hasta ₡200,000
- c) Mediana Empresa : Desde ₡200,001 en adelante

Según la *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico Social (FUSADES)*, establece los siguientes estratos para clasificar a las empresas así:

- a) Micro empresa : Activos que no excedan de ₡100,000.
- b) Pequeña Empresa : Desde ₡100,001 hasta ₡750,000
- c) Mediana Empresa : Desde ₡750,001 hasta ₡2,000,000.
- d) Grande Empresa : Activos de ₡2,000,001 en adelante.

2.3. Por el número de empleados.

En nuestro país la *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico Social (FUSADES)*, define a las empresas conforme a este criterio:

- a) Pequeña Empresa : 11 a 19 empleados
- b) Mediana Empresa: 20 a 49 empleados
- c) Grande Empresa : 50 a más empleados

De acuerdo a la *Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES)*, clasifica a las empresas, con el siguiente estrato:

- a) Micro Empresa : De 1 a 3 empleados (Grupo familiar)
- b) Pequeña Empresa : De 5 a 19 empleados
- c) Mediana Empresa : De 20 a 49 empleados

2.4. Criterios cualitativos

El Centro Nacional de la Productividad (CENAP) establece otros criterios, que son de carácter cualitativo, el cual mide a las empresas en función de sus cualidades específicas para clasificarlas; siendo las siguientes:

a) Pequeña Empresa

- El propietario ejecuta la mayor parte de las funciones.
- No existen mandos medios en la organización.
- La mayor parte de los procesos productivos son manuales.
- Se carece de todo tipo de registros.
- La elaboración de los productos sigue un proceso de prueba y error.

b) Mediana Empresa

- Mayor estructura organizativa.
- Mayor número de mando medio en la empresa.
- Mayor grado de mecanización del proceso productivo.
- Marca registrada para su producto.
- El mercado que atiende en su mayoría es nacional.
- El control de calidad es limitado por falta de laboratorios.
- Mayor especialización en la organización, ya que aún cuando sean de carácter familiar, entre ellos hay cierta jerarquización.
- El tipo de organización es más compleja.

c) Gran Empresa

- Mayor estructura organizativa que la mediana empresa.
- Alto grado de mecanización
- Instalaciones fabriles adecuadas.
- Mayor inversión en recursos materiales.
- Asistencia técnica de consultores extranjeros.
- Innovación constante.

En la siguiente página se establece el perfil de clasificación de la pequeña y mediana empresa del sector farmacéutico, en donde se resume la empresa tipo en el cual se desarrollará el Estudio.

CUADRO N° 1

PERFIL DE CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, SECTOR FARMACÉUTICO

Actividad:	Comercio al por menor
Activos :	Pequeña empresa de \$260,001 a \$1,000,000 Mediana empresa de \$1,000,001 a \$3,500,000
Número de empleados:	Pequeña empresa de 5 a 19 empleados Mediana empresa de 20 a 49 empleados
Criterios cualitativos :	
<u>Pequeña empresa</u>	
*	No existen mandos medios en la organización
*	La mayor parte de los procesos productivos son manuales
*	Carece de estructura formal. El propietario ejecuta la mayor parte de las funciones
<u>Mediana empresa</u>	
*	Estructura organizativa en mayor porcentaje
*	Mayor número de mandos medios en la empresa.
*	Mayor cobertura de mercado.
*	Mayor especialización en la administración; ya que aún cuando sea de carácter familiar, entre ellos hay ciertas jerarquización.

3. CARACTERÍSTICAS

La Pequeña y Mediana Empresa cuenta con poca mano de obra calificada, y un nivel de educación básica en la mayor parte de sus trabajadores. Para el caso de la industria la jornada de trabajo promedio es de 40 horas a la semana, y de 48 horas en el comercio y en el servicio.

Su principal fuente de financiamiento es el capital propio, el cual se destina a la compra de activos fijos y al capital de trabajo en forma indistinta. En cuanto a sus márgenes de utilidad, estas obtienen un promedio entre el 25% y 30 %³ .

La Pequeña Empresa se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Su personal es de 5 a 19 empleados.
- Su activo oscila entre ¢260,001.00 a ¢1,000,000.00.
- Reducido capital y baja rentabilidad.
- Uso intensivo de mano de obra.
- Insuficiente conocimientos técnicos - administrativos.
- Carencia de investigación de mercado.

Por otra parte, la Mediana Empresa se caracteriza por:

- Personal empleado de 20 a 49.
- Su activo oscila entre ¢ 1,000,001 a ¢ 3,500.000.

³ Diagnóstico General de la Situación de la Pequeña Empresa y Mediana Empresa en El Salvador, año 1984.

- Comercializan sus productos en el mercado nacional y en algunos casos en el internacional, especialmente en el área Centroamericana.
- Cuentan con una infraestructura donde realizan sus actividades, ya sea propio o alquilado.
- Invierten poco en publicidad de acuerdo a sus capacidades.
- Mayor mecanización y diversificación en el proceso de producción

4. AREAS FUNCIONALES

La Pequeña y Mediana empresa como todo ente económico-social debe concentrar su estructura orgánica en las áreas funcionales básicas, con el propósito de racionalizar mejor sus recursos.

A continuación se describe la parte sustantiva de cada una de las áreas funcionales básicas que se utilizan en la pequeña y mediana empresa:

4.1. Producción

Consiste en el desarrollo de un proceso para la creación de un bien o servicio adecuado para la satisfacción oportuna de una necesidad. Desde el punto de vista técnico, representa una forma de combinar los factores de producción (recursos naturales, trabajo, bienes de

producción apropiados a dicho fin), orientados a la satisfacción plena de necesidades.⁴

Por otra parte se considera como un conjunto de actividades que involucran: Recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos, los cuales deben ser bien administrados mediante un sistema eficiente de producción, que tenga como objetivo fundamental la transformación de estos insumos en productos terminados o medicamentos que satisfagan las necesidades de salud de la sociedad en general, sin olvidar el principio de obtener el máximo provecho de dichos recursos con el mínimo de los costos.

4.2. *Mercadeo*

Es la función general de planear estratégicamente, dirigir y controlar la aplicación del esfuerzo, hacia programas que proporcionen utilidades y que provean la satisfacción de los consumidores; función que implica la integración de todas las actividades de la empresa hacia un sistema unificado de acción. Este concepto denota que el principal causante de la existencia de la mercadotecnia es la satisfacción del consumidor, el cual se convierte en su principal objetivo.

La función de la mercadotecnia cumple un papel muy importante dentro del sector farmacéutico, pues ésta debe conocer a sus consumidores, ya que es necesario para saber que tipo de productos es el que desean y necesitan. También

⁴ Diccionario Económico y Financiero, Barnard J. C. Colli, D. Lawandowki, 3ª Edición, 1981.

es importante porque a través de esta función es posible conocer los valores agregados, que pueden utilizarse para satisfacer al consumidor; así como ampliar el mercado, mantener los actuales clientes y ganar clientes potenciales, así mismo aumentar los beneficios para la empresa y para la economía en general.

4.3. *Recursos Humanos*

La administración de recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.⁵

El área de los recursos humanos es vital para las farmacias, ya que éste provee a la empresa del personal que se necesita, además que se debe mantener a su personal motivado y capacitado, para que se convierta en una fuerza de ventas eficiente. El proceso de selección y contratación de personal debe ser realizado de manera meticulosa, pues de esto depende el éxito de la empresa y la realización adecuada del trabajo.

⁵ Arias Galicia, Fernando, Editorial Trillas, México D.F., 13ª Edición, 1983.

4.4. Finanzas.

La función financiera, consiste en mantener la liquidez y lo lucrativo de una compañía⁶.

Las principales actividades que soportan o fortalecen la función financiera son planear, adquirir y utilizar los fondos de tal forma que incremente al máximo la eficiencia de operación de la organización.⁷

Dentro de las farmacias, la función financiera se considera como la técnica administrativa que permite el manejo efectivo y eficiente de los recursos financieros en cuanto a la obtención, uso y distribución de fondos para alcanzar los objetivos de la empresa en función o en beneficios de los dueños. El área de finanzas es imprescindible ya que según el crecimiento y/o expansión de la empresa esta incorpora otras funciones como: el financiamiento a corto plazo, adquisición de activos fijos, obtención de fondos, distribución de utilidades o la capitalización de los mismos, que fortalecen gradualmente a la empresa.

⁶ Terry George, Principios de Administración, 4ª Edición, México, 1972.

⁷ J.F. Weston, G.F. Bringham, Finanzas de Administración, Tomo I. 7a. Edición, Latinoamericana, México, D.F.

5. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

5.1. Económicos

El tamaño de una economía se mide en función de la capacidad que tiene un país de afectar los términos de intercambio en los mercados mundiales, es decir los precios internacionales de sus exportaciones e importaciones.

En el caso de nuestro país, se considera una economía pequeña y abierta, a la cuál se le pueden atribuir dos tipos de causas de su desequilibrio financiero: la primera es por desequilibrios internos entre la oferta y la demanda, y la segunda es de procedencia importada. Como consecuencia de la identificación del tipo de economía en nuestro país, se puede establecer que la pequeña y mediana empresa sufre directamente esos desequilibrios económicos, ya que está inmersa en el que hacer productivo del país. Como otro fenómeno económico más presente en los últimos tiempos, es la globalización de los mercados; este está creando un entorno económico muy diferente al que se ha vivido en los últimos años y que debe llamar a meditar con profundidad sobre las reales amenazas que esto conlleva, pero también sobre las oportunidades que brinda.

Todos han estado acostumbrados al modelo de sustituir las importaciones, tanto en la producción de bienes como de servicios. Este enfoque se tradujo en la mayoría de las empresas, en comprar tecnología de segunda mano, que se aprendió a operar rústicamente. Por otra parte, los

gobiernos se encargaron que esa producción no tuviera competencia, poniendo fuertes medidas proteccionistas o prohibiendo expresamente la importación de productos que elaboraban los creadores de esas tecnologías.

En El Salvador que durante los 80's se habló de un país en guerra, al inicio de los 90's se logra la paz, y es en la última década del siglo en la que se alcanzan avances en materia de libertades económicas, que han permitido abrir nuestro mercado para todo el mundo, en donde oferentes y demandantes están creciendo, y luchan por dominar el mercado o al menos por obtener un nicho de mercado que le permita generar mayores ingresos.

5.2. *Financieros*

Con el objeto de poder apreciar la capacidad de autosuficiencia o de dependencia de la Pequeña y Mediana Empresa, en materia de financiamiento se comenta por separado los recursos que forman parte de éstas, así como los fondos que provienen de personas o instituciones ajenas a las mismas, así:

a) Recursos Propios

Las fuentes de recursos propios de las empresas están constituidas por el capital social, las reservas del capital factibles de ser reinvertidas y las utilidades no distribuidas.

b) *Recursos Ajenos*

Otras fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa, la constituyen los intermediarios financieros, nacionales y extranjeros, y el crédito de los proveedores.

- *Intermediarios Financieros*

En cuanto a intermediarios financieros, se puede decir que el Sistema Bancario de la Nación, es el encargado de otorgar los préstamos; los fondos para el otorgamiento de tales créditos provienen de fondos captados mediante el sistema de ahorros propios del sistema y del Banco Central de Reserva de El Salvador (B.C.R.), a través de líneas especiales de crédito del Banco Multisectorial de Inversión (B.M.I.).

- *Crédito de Proveedores*

Es un crédito comercial mediante el cual el proveedor entrega mercancías a sus clientes a cambio de que éste se comprometa a pagarla en un futuro, y a un plazo determinado.

c) *Destino de Financiamiento*

- *Formación de Capital*

Macroeconómicamente los gastos de formación de capital constituyen la parte del producto nacional que no es consumida y que se materializa en inversiones físicas que contribuyen a incrementar la producción de cada sector en particular.

Son gastos de formación de capital, aquellos que la empresa realiza para la adquisición de bienes cuyo valor es aplicable al costo de producción de más de un ejercicio, que contribuyen o son instrumentos de producción, o que incrementan la capacidad de producción de dicha empresa.⁸

- *Capital de Trabajo.*

Capital de trabajo es el importe del activo circulante.⁹ Esta definición, corresponde a lo que se conoce como capital de operación, y esta constituido por los bienes y derechos con los que la empresa cuenta, para el desarrollo de sus operaciones a corto plazo en un momento dado. Si al monto del activo circulante, se le resta el pasivo circulante, se obtiene lo que se definirá como capital de operación neto.

- *Refinanciamiento*

El crédito para refinanciamiento lo utilizan las empresas cuando tienen problemas de mora con sus proveedores o con los Bancos, éste consiste en un nuevo préstamo para pagar el crédito anterior, y de ésta manera quedar con un margen excedente para poder solventar otros compromisos, que la empresa ha contraído, ya sea por ventas vencidas de proveedores o por créditos particulares. Este recurso permite que la empresa quede en situación solvente con sus

⁸ Manual de Clasificación de Crédito e Inversión del Banco Central de Reserva de El Salvador.

⁹Kennedy R. D. McMullen. Estados Financieros. Forma, Análisis e Interpretación.

proveedores o el Banco, y en condiciones para seguir operando normalmente.

6. *IMPORTANCIA DENTRO DE LA ECONOMÍA.*

La pequeña y mediana empresa fundamenta su actividad principal en el comercio local, lo cual les genera un alto nivel de dependencia de las importaciones de Centroamérica y terceros países para abastecer la demanda del mercado local. La importación de medios intermedios predomina en dicho sector, por lo que muchas de éstas transacciones se constituyen en materias primas utilizadas por la industria manufacturera.

El aporte de la pequeña y mediana empresa en la generación de empleo es determinante para la economía salvadoreña, según estimaciones del Banco Central de Reserva, funcionan 290,000 pequeñas empresas a nivel nacional; el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), en su documento titulado "Desarrollo sin pobreza", menciona que: la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), logró crear la mayoría de los empleos en América Latina y el Caribe, durante la década de los 80's. El mencionado documento afirma que, a pesar de que el Producto Interno Bruto (PIB) cayó en 10.1%, durante la misma década de los 80's, la MYPE logró prevenir una caída más drástica del empleo. En éste aporte se destaca el papel tan importante de la pequeña empresa, como generadora de empleos. Las que cuentan con un empleado representan un 31.26% del empleo urbano en El Salvador, las empresas de dos a cuatro empleados representan un 22.59% y las empresas de 5 a 9 empleados representan un 8.25%. En total, la

MYPE con 10 o menos empleados representan casi dos terceras partes de la población ocupada 62.37%. Las empresas con 10 empleados o más generaron el 37% restantes de los empleos urbanos.¹⁰

La importancia de la pequeña y mediana empresa farmacéutica, se puede reflejar en las diferentes actividades a las que se dedica, el cual contribuye en un 1.55% al Producto Interno Bruto, sobresaliendo su aporte en muchos aspectos, principalmente, los relacionados a¹¹: Inversión y Ubicación.

6.1. Ventajas

a) Ahorro en el uso de capital, y generación de empleo.

La pequeña y mediana empresa dentro de sus funciones demanda del recurso humano, convirtiéndose en la mano de obra calificada o no calificada para desarrollar la producción. El empleo de mano de obra contribuye muy sustancialmente a disminuir la tasa de desempleo que castiga nuestra economía; además estas empresas tienden a capacitar a su personal convirtiéndolo en mano de obra calificada. Esto es una gran contribución al país en los aspectos socioeconómicos, porque contribuye al incremento de la renta per cápita y a la productividad de la economía.

Es de considerar también que este tipo de empresas, por lo general, no necesitan hacer grandes inversiones en

¹⁰ Boletín Económico Social # 81, Agosto de 1992. FUSADES, pag. 5.

¹¹ Lopez, Pilia. El Financiamiento a la Pequeña y Mediana Empresa como instrumento de apoyo a la Reconversión Industrial de El Salvador. Tesis UES 1993.

en infraestructura física, para llevar a cabo su producción ahorrándose, en ese sentido, el uso de capital.

b) Adiestramiento de la Fuerza Laboral

Las empresas de este rango son centros de capacitación profesional; el reclutamiento de la mano de obra se realiza, para absorber recursos humanos calificados y no calificados, y en ambos casos se realiza al menos un pequeño seminario que lo capacite y lo disponga para la productividad de la empresa, o en el otro caso una capacitación de mayor tecnificación y a más largo plazo, todo depende del tipo de responsabilidad y jerarquía del personal a capacitar.

c) Distribución del Ingreso

Entre más población participe en la producción del PIB, el ingreso per cápita aumenta así como la productividad del país; estas empresas hacen posible una mejor distribución del ingreso nacional, porque son ellos las generadoras de esta riqueza.

d) Tiene capacidad de satisfacer demandas especializadas, en éste sentido podrían ser abastecedoras de medianas y grandes empresas y atender mercados limitados o especializados.

e) Tienen y han demostrado la capacidad de fortalecer la estabilidad del mercado laboral.

- f) *Estas empresas ayudan a que la inflación no se incremente, ya que ante aumentos salariales, éstas no tienen la capacidad de trasladar directamente este incremento al precio de los bienes que comercializan y producen, ya que no se venderían sus productos. Caso contrario sucede con la gran empresa la cual responde inmediatamente a incrementar el precio de sus productos.*
- g) *No tiende a "Robotizar" al trabajador en tareas rutinarias, ya que ante este puede realizar diferentes actividades dentro de la comercialización, con lo cual se prepara mejor y aumenta su acervo de conocimientos para poder cotizarse en el mercado laboral.*
- h) *La generación de empleo es el factor más importante y relevante dentro de la economía, ya que trae como consecuencia una generación de ingresos permanentes para la población, convirtiéndose en consumidor de bienes y proveedor directo de productos y servicios, así como también un generador de impuestos.*

6.2. Obstáculos¹²

- a) Tienen poco acceso a las Instituciones de crédito.

¹² Boletín Económico y Social, FUSADES, La Micro y Pequeña Empresa en El Salvador, Boletín # 66, pag. 11.

- b) Carecen de asistencia técnica y de mercadeo y por lo general dependen de intermediarios y prestamistas.
- c) Comúnmente una persona es responsable de las funciones de producción, administración, finanzas, y mercadeo, las cuales están distribuidas entre varias personas en las grandes empresas; ya que las personas vinculadas a pequeñas y medianas empresas tienen bajos niveles de educación formal.

B. SECTOR FARMACÉUTICO

El sector farmacéutico, es sin duda un componente económico de gran utilidad a la sociedad y a la economía. Este sector brinda un calificado apoyo a la población en general al contribuir con los medicamentos que mejoran y previenen la salud en general.

1. ORIGEN DE LAS FARMACIAS

El hombre desde épocas primitivas ha luchado contra las enfermedades; la necesidad de curarse y el conocimiento empírico de numerosos productos naturales, le hizo comprender que las enfermedades podrían tratarse con materiales provenientes de la naturaleza, porque la terapéutica antigua, consistía en el empleo empírico de drogas regionales de los tres reinos naturales.

La primera farmacia se estableció en Bagdad, en la primera mitad del siglo VIII. En el siglo IX, surgieron en el mundo árabe,

vendedores farmacéuticos científicamente preparados y capacitados, en cuyas farmacias se vendían hierbas medicinales, perfumes y especies medicinales.

Las Legislaciones de Francia, Italia y Silicia (1,123 - 1,258) regularon el ejercicio público de las farmacias y la medicina. Esta Legislación se fue adoptando en todas la naciones Europeas.

El descubrimiento de América, tuvo mucha repercusión en la farmacología, pues al ser explorado el nuevo mundo se descubrieron nuevos fármacos valiosos por sus propiedades curativas, tales como: coca, tabaco, ipecacuana, jalapa, zarzaparrilla, bálsamo de Perú, y bálsamo de tolú.

En el año de 1758, en la provincia de San Salvador existía una pulpería propiedad de Don Bernabé de La Torre, negocio caracterizado por la venta de medicinas, comestibles y licores.

El Bachillerato en Farmacia, tuvo sus inicios en el siglo XIX, éste adelanto científico-académico, disminuyó el uso de la farmacopea indígena, y por consiguiente su desaparición.

El 2 de abril de 1848, a través del art. 329 del Protomedicato, se establece que: "Ninguna persona podría ejercer la profesión de médico, boticario, sin tener el grado de Licenciado o Doctor". Siendo hasta entonces y por primera vez, que la palabra Boticario, equivalente a la de Farmacéutico, aparece en los estatutos. *El Protomedicato tenía las siguientes atribuciones:*

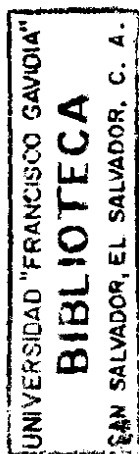
- De extender los títulos a los Licenciados y sancionar con la suspensión en el ejercicio de su respectiva profesión.
- Autorizaba la apertura de Farmacias, e incluso podría cerrarlas.
- Tenía la facultad para instruir las primeras diligencias Médico y Farmacéuticos, en los delitos y faltas cometidas.

Es decir, que el Protomedicato ejercía las funciones que hoy le son propias a la actual Junta de Vigilancia de la Profesión Farmacéutica.

En 1850, la Facultad de Farmacias, se encontraba comprendida en las Ciencias Naturales y unidas por consiguiente a la de Medicina; en ese mismo año se establece en San Salvador una Botica, propiedad del Sr. Angel Guirola, en ella se elaboraban y dispensaban medicamentos

En el año de 1889, la Facultad de Farmacia de la Universidad Nacional, presentó el REGLAMENTO DE BOTICAS, decretado por el Poder Ejecutivo el 26 de octubre de ese mismo año, quedando éste reglamento sin efecto el 8 de mayo de 1893, con el REGLAMENTO DE FARMACIAS, éste último involucra a farmacéuticos y médicos en la tenencia de oficinas de farmacias.

Aproximadamente entre 1910-1920, aparecen las primeras Farmacias Cosmos, en San Salvador. El 7 de junio de 1920, la Asamblea Legislativa decretó la primera LEY DE FARMACIAS, quedando derogado el antiguo Reglamento; y en 1927, fué decretada una nueva Ley de Farmacias, en la que aparecieron dos artículos de importancia relevante, en la que se hacia referencia de



la responsabilidad de los farmacéuticos para la preparación y distribución de medicamentos.

Actualmente las Farmacias, se han convertido en un depósito de medicinas ya preparadas y dosificadas, con indicaciones específicas por el químico farmacéutico, el cual se ha recluido en los laboratorios, en la preparación e investigación de nuevos medicamentos que vengan a proteger la salud de las personas.

2. RAZÓN DE SER DE LAS FARMACIAS.

En primer orden su función principal , es el de apoyo a la salud de la población, a través de una gama de medicamentos que satisfagan las necesidades básicas, de acuerdo a la demanda del mercado.

2.1. Concepto

La Farmacia Comercial es un establecimiento en donde se dispensan o proporcionan medicamentos de diferente forma farmacéutica, cuyas ventas básicas son al por mayor y principalmente al detalle.

2.2. Características

Entre las características que presenta una farmacia comercial están:

a) La Estructura Empresarial, es de importancia ya que por medio de ella se permite conocer la capacidad financiera de la farmacia como empresa y comprende:

- El monto de inventarios: ya que este rubro constituye el pilar de la actividad económica, con que cuenta la empresa misma.
- Grado de integración: indica el alcance de sus operaciones dentro de los canales de aprovisionamiento.
- Número de empleados: el recurso humano con que cuenta la empresa designa la magnitud operativa de la misma.

b) Tecnología empleada en el aprovisionamiento de medicamentos:

- Tecnología del Almacenamiento:
Indica que la infraestructura debe cumplir con los requisitos establecidos. Los medicamentos deben de almacenarse de manera que los de vencimiento inmediato sean los primeros en salir de las farmacias; además de que los

medicamentos se encuentran en áreas óptimas, en temperatura, orden y limpieza.

- **Tecnología del Servicio:**

Se refiere al grado de beneficio que una farmacia debe de proporcionar a sus clientes con recursos humanos, económicos y técnicos. Mantener surtido de medicamentos de acuerdo a las necesidades básicas que el sector demanda; además de proporcionar personal capacitado y con conocimiento firme sobre el manejo y utilización de los medicamentos.

3. *AUTORIDADES RECTORAS DE LAS FARMACIAS.*

A la Junta de Química y Farmacia corresponde los deberes y las atribuciones de vigilancia sobre Droguerías, Farmacias, Laboratorios Clínicos o Farmacéuticos. La Junta de Química y Farmacias depende del Consejo Superior de Salud Pública y este del Ministerio de Salud Pública, siendo este el orden en que rendirán cuenta de sus actos cada vez que sea requerido y por obligación cada año.

La Junta de Química y Farmacia, estará compuesta de un Presidente, dos Vocales, un Secretario, y un Síndico Propietarios, así como dos Vocales y un Secretario Suplente, todos académicos de la facultad respectiva de la Universidad Nacional, y salvadoreños de origen.

Los miembros de la Junta desempeñaran sus funciones durante dos años y serán nombrados por el Poder Ejecutivo en el Ramo de Salud, pudiendo ser reelectos.

Son atribuciones del Consejo Superior de Salud (CSS), previo informe de la Junta de Vigilancia, autorizar, vigilar y controlar la apertura y funcionamiento de Droguerías, Farmacias, Laboratorios, etc., y venta de medicinas en lugares donde no existe Farmacia o que estas se encuentren a más de 2 km. del lugar donde se pretende abrirlas.¹³

4. LEY DE FARMACIAS

Desde su promulgación la Ley de Farmacias en 1927, ha sido objeto de reformas que solo han hecho variar algunas de sus disposiciones, sin afectar su parte legal; estas reformas son las del 13 de septiembre de 1828, y la del 6 de septiembre de 1932.

La Estructura de la ley de Farmacias; En el capítulo I, se establece los deberes y las atribuciones de Vigilancia sobre las Droguerías, Farmacias, Laboratorios, Químicos Farmacéuticos y otros así como la vigilancia de los profesionales en el ejercicio de su profesión

El capítulo II , se refiere a las atribuciones de la Junta de Química y Farmacia; en el tercer capítulo en el que se hace referencia a la funciones del Inspector y de las Inspecciones, refiriéndose a las regulaciones sobre cuales son los establecimientos autorizados para la venta de los medicamentos,

¹³ Código de Salud, Art.

17, literal d).

así como la clase de inspección que se debe hacer en los distintos establecimientos y los registros que deben llevarse obligatoriamente.

El capítulo IV se refiere a la regulaciones de las droguerías; el capítulo V a las oficinas de las farmacias, el capítulo VI a las Herboristerías; y el VII sobre los Laboratorios Químicos Industriales y Farmacéuticos. El capítulo VIII contiene sobre las Especialidades Farmacéuticas en el cual se establecen las restricciones de los medicamentos catalogados como especialidades farmacéuticas. El capítulo IX estipula los impuestos y derechos, y el capítulo X las multas y las penas. Finalmente el capítulo XI, contiene las disposiciones generales de la Ley de Farmacias.



CAPITULO II

MARCO TEORICO SOBRE LA PLANEAACION OPERATIVA, ESTRATEGICA Y FINANCIERA

A. LA PLANEACIÓN

Es una función muy determinante, en el éxito o fracaso de toda actividad empresarial, por tal razón en este estudio se establecen las partes más importantes que se deben conocer.

1. NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

1.1. Naturaleza

De todas las funciones directivas, la planeación es la básica, pues persigue la selección de objetivos para una organización y la determinación de las formas de alcanzarlos.

La naturaleza de la planeación puede ponerse de relieve, mediante cuatro aspectos ¹⁴:

- a) La planeación contribuye a facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa, pero además se requiere de la acción del grupo para que tenga éxito.
- b) La planeación tiene primacía por ser la función directiva que precede a la ejecución; es única en tanto que establece los objetivos necesarios para todo esfuerzo de grupo.
- c) El planeamiento por su extensión establece que se debe hacer en todos los niveles directivos, aunque su carácter y amplitud variará según la autoridad y la naturaleza de las políticas.

¹⁴Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración, Décima Edición, Mc Graw Hill.

- d) El planeamiento busca la eficiencia del plan, y ésta se mide por el alcance de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas, requeridas para formularlo y llevarlo a cabo.

1.2. *Propósitos de la Planeación*

Los propósitos de la Planeación son los siguientes:

- a) *Reducir la incertidumbre*

La incertidumbre sobre el futuro hace necesario planificar. El futuro rara vez es conocido con certeza y cuanto más a largo plazo deben de estimarse los resultados de una decisión, menos incertidumbre existirá.

Aún cuando las previsiones del futuro sean bastante probables, también se requerirá planificar. En primer lugar habrá que seleccionar la mejor forma de llevar a cabo las tareas; en segundo lugar después que la línea de acción está decidida hay que formular los planes de modo que cada subsistema de la organización contribuya con su acción al trabajo que deba realizarse.

- b) *Fijar la atención en los objetivos*

El mismo acto de planificar atrae la atención hacia esos objetivos. Los planes globales unifican, integran los diferentes objetivos departamentales.

c) *Eficiencia de los planes*

La planificación minimiza los costos, debido al acento que pone sobre la eficiencia operativa y sobre la consistencia de las operaciones.

d) *Facilita el control*

Los directivos no pueden verificar los logros conseguidos de sus subordinados si no tienen metas planeadas respecto a los cuales medir y comprobar .

2. CONCEPTO

Según J.O. Mckinsey de la AMA (*American Management Asociation*) establece que: La función de planeación es el trabajo de desarrollar un plan y fundamentalmente consiste en un trabajo mental relativo a solucionar un problema determinado; lo que tiene que hacerse, como debe hacerse, donde debe hacerse, quién debe ser el responsable de hacerlo y porque se hace.

Se puede aumentar del concepto de planeación que es un proceso para decidir por adelantado ¿qué hacer ?, ¿ cómo y cuando hacerlo ? , así como ¿ quién ha de hacerlo ?. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, ya que existen factores que escapan al control y pueden interferir los planes mejor trazados, sin embargo si no se planea, los hechos son abandonados al azar.

3. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN

3.1. *Propósitos o Misiones.*

Cualquier tipo de operación de un grupo organizado, tiene o cuando menos debería tener, si ha de ser significativa un propósito o misión. En cada sistema social las organizaciones tienen una función o tarea básica, la cual es asignada por la sociedad. Generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución y/o comercialización de bienes y servicios económicos.

Es difícil concebir como pueden desarrollarse los objetivos y los planes a menos que la organización tenga una clara definición de su propósito o Misión.

3.2. *Objetivos o metas*

Son aquellas condiciones futuras deseadas que debe lograr una organización. Constituyen los fines a que están encaminadas las actividades de la organización. Son elementos básicos para que un grupo humano se convierta en una organización. Aún cuando los objetivos organizacionales constituyen el plan básico de la organización, un departamento puede también tener sus metas que contribuyen, claro está, al logro de las organizaciones, aunque ambos grupos de metas pueden ser distintas.

Los objetivos o metas son planes en su sentido genérico e incluyen el mismo proceso de planeamiento de cualquier otro tipo, aún cuando sea también el punto final de éste.

3.3. Estrategias

Denota un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Se podría definir como el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de éstos, sobre los recursos utilizados para alcanzarlos, y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

Por todo ello, el propósito de la estrategia es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea de la organización. Muestran una dirección definida e implica un despliegue de recursos y esfuerzos, no intentando delinear exactamente como se deben alcanzar los objetivos, al ser ésta la tarea de un enorme número de programas de apoyo, mayores y menores, pero forman una útil estructura para guiar el pensamiento y acción empresarial.

3.4. Políticas

Delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, asegurando que esté de acuerdo y que contribuirá a los objetivos, pudiendo entenderse como enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Puede considerarse como un medio para fomentar el criterio de decisión y la iniciativa, dentro de ciertos límites, y cuyo grado de libertad, dependerá del nivel de organización.

Es normal que las políticas tengan por lo menos, tantos niveles como la organización, las cuales van desde las políticas de la alta dirección, pasando por las políticas departamentales, hasta llegar a las políticas menores o demandas, aplicables a los argumentos más pequeños de la organización.

3.5. *Procedimiento*

Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción, más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse, su esencia es una secuencia de las acciones requeridas.

3.6. *Reglas*

Son acciones requeridas, las cuales son seleccionadas entre varias posibilidades. Una regla requiere de una acción específica y definida respecto a una situación que se lleve a cabo o no. Por ello está relacionada con un procedimiento en el sentido que guía la acción, aún cuando no especifique una secuencia de tiempo. De hecho un procedimiento podría ser considerado una secuencia de reglas. Una regla sin embargo, puede o no ser parte de un procedimiento.

Las reglas por su naturaleza son elaboradas para reprimir el pensamiento y deberían, por supuesto, aplicarse cuando no

queremos que las personas dentro de la organización empleen su juicio discrecional.

3.7. *Programas*

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción. Por lo general, se apoyan en la financiación necesaria y en los presupuestos operativos y están ligados a la variable tiempo. Un programa primario puede requerir muchos derivados y estos requieren coordinación y cálculos de tiempos, puesto que un fallo en cualquier parte de esta red de planes derivados significa un retraso en el programa primario con los siguientes costos y disminuciones de ingresos.

3.8. *Presupuestos*

Un presupuesto, como plan, es la expresión de los resultados expresados en términos numéricos; se les puede denominar “Programa Numérico”; de hecho el presupuesto financiero de operación es a menudo llamado “Plan de Utilidades”. Puede expresarse en términos financieros o en función de horas hombre, unidades producidas, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Hacer un presupuesto es planificar; el presupuesto es un instrumento fundamental del planeamiento; un presupuesto obliga a prever por anticipado.

4. PASOS DE LA PLANEACIÓN¹⁵

4.1. Detección de Oportunidades

Precede al planeamiento y por ello no es estrictamente parte del proceso de planeación, es el verdadero punto de partida. Se podría usar la palabra "PROBLEMA", en lugar de "Oportunidades". Sin embargo, un enfoque más constructivo para una situación de desorden o de confusión y la necesidad de una solución para alcanzar una meta determinada es considerada como una oportunidad.

Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber donde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problema se desea resolver y por que, así como saber lo que se espera ganar.

4.2. Establecimientos de Objetivos

El siguiente paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después de cada unidad de trabajo subordinada; al especificar los objetivos, los resultados esperados indican los puntos finales de lo que se ha de hacer, donde se ha de situar el interés primordial que es lo que ha de lograrse a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa deben regir la dirección de todos los planes vitales, los cuales al reflejarlos, definen aquellos de los departamentos principales, a su vez, rigen los

¹⁵ Administración, Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mc Graw Hill, 1994.

departamentos subordinados y así en línea descendente. Los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos subordinados serán mas exactos si los administradores de las subdivisiones comprenden los objetivos globales de la empresa y las metas derivadas.

4.3. *Desarrollo de las Premisas*

El siguiente paso lógico del planeamiento es establecer las premisas críticas del proceso. Estas son los datos pronosticados de naturaleza objetiva, políticas básicas y planes ya existentes de la compañía. Estas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los que participen en la planeación, estén de acuerdo con las premisas. De hecho, el principio básico de las premisas de planeación, es éste:

“Cuando las personas encargadas de la planeación más comprendan y estén mas de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa”

Debido a que el futuro es tan complejo, no sería rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futura de un plan. Por consiguiente, en la practica, las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estratégicas para un plan; es decir, aquellas que influyen mas sobre su operación.

4.4. *Determinación de cursos alternativos de acción*

Este paso consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente aquellas que no son evidentes de

inmediato; rara vez existe un plan para el cual no haya un numero de alternativas razonables, y con frecuencia una alternativa que no es obvia, resulta ser la mejor.

El problema más común no es el de encontrar alternativas, sino reducir el numero de ellas de modo que se puedan analizar las más prometedoras. Incluso con técnicas matemáticas y de computación existe un limite al numero de alternativas que se pueden examinar con detalle. Por lo general, el encargado de la planeación hace un examen preliminar para descubrir las posibilidades más provechosas.

4.5. *Evaluación de cursos alternativos de acción*

Habiendo buscado los cursos de acción alternativos y examinando sus puntos fuertes y debiles, el siguiente paso es evaluarlas ponderando diversos factores, analizando las premisas y las metas previamente fijadas. Quizás un curso de acción parezca mas lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro pueda parecer menos rentable pero quizás represente un menor riesgo, otro quizás se adapte mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

Si el único objetivo de una empresa fuera incrementar al máximo las utilidades inmediatas, si el futuro no le fuera incierto, si la situación del efectivo y la disponibilidad del capital no fueran preocupantes y si la mayoría de los factores se pudieran reducir a información precisa, esta evaluación seria relativamente fácil. Pero como lo normal es que los encargados de la planeación encuentren muchas

incertidumbres, problemas de escasez de capital y varios factores intangibles, la evaluación suele ser muy difícil, incluso en el caso de problemas relativamente sencillos.

Existen tantos cursos alternativos en la mayor parte de las situaciones y es necesario tomar en cuenta tantas variables y limitaciones que la evaluación puede ser extremadamente difícil. Debido a esta complejidad resultan útiles las mas modernas metodología y aplicaciones de la investigación y análisis de operaciones.

4.6. *Selección de cursos de acción*

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones, ocasionalmente, un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o mas de ellos son aconsejables y quizas el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

4.7. *Formación de planes derivados*

En el punto en que se toma una decisión, rara vez se ha completado el proceso de planeamiento y surge la necesidad de realizar un séptimo paso; casi invariablemente se necesitan planes diversos para respaldar el plan básico.

4.8. *Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.*

Después de que las decisiones han sido tomadas y los planes han quedado establecidos, el paso final para darle significado es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos.

2.6. *El proceso de ejecución*

La estrategia seleccionada deberá convertirse en acciones concretas que incluyan, tanto las inversiones de capital necesarias para el desarrollo de la empresa, como la capacitación del personal.

3. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

3.1. *Procesos*

El proceso del planeamiento estratégico se puede decir que resulta de tres subprocesos diferentes, que están implícitos y explícitos en el proceso general aquí señalado, estos son:

- a) Los procesos cognoscitivos de los individuos que comprenden el ambiente externo y las capacidades internas de la empresa.
- b) Los procesos sociales y organizativos que contribuyen a las comunicaciones internas y al desarrollo del consenso.
- c) Los procesos políticos que afectan la creación, retención o transferencia del poder, dentro de la organización.

El requerimiento importante del proceso es que debe manejarse consistentemente según los objetivos estratégicos, el estilo gerencial y la estructura organizativa. También debe entregarse con los demás procesos administrativos de la empresa, particularmente el control gerencial, los sistemas de información y recompensas y con la estructura organizativa.

Aunque existe un alto grado de subjetividad, al hacer los perfiles, esto no invalida el esfuerzo. Cuando diferentes individuos y grupos evalúan las características de una organización, las percepciones diferentes ofrecen un aporte positivo para transformar positivamente la empresa y que logre alcanzar un patrón estratégico ideal.

3.2. *Esquema del Proceso de la Planeación Estratégica:*

Para facilitar la comprensión del proceso, que en forma lógica debe cumplirse, a continuación se plantea esquemáticamente los elementos que deben observarse.

Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades o superávit resultante, mas los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital.

Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa puede tener sus propios presupuestos, por lo general, de costos y de gastos de capital vinculados con el presupuesto global.

Los presupuestos se convierten en un medio para consolidar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que puedan medir el avance de la planeación.

B. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

No existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adaptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización define en alguien aspectos de los demás lo mismo sucede en los sistemas de planeación.

Las interrogantes que el buen planeamiento trata de responder son: la futura dirección de la competencia, las necesidades del cliente, el probable comportamiento de los competidores y la forma de alcanzar la ventaja competitiva; estas nunca van a perder su importancia en las empresas, y la solución está en mejorar cada vez el

planeamiento estratégico, de tal manera, que no se convierta en un acto rígido, ritual, solo una vez al año, por el contrario deberá ser un ejercicio incorporado al diario vivir de la empresa.

1. CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se considera como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.¹⁶

2. ELEMENTOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Para desarrollar un plan estratégico que dé como producto, estrategias empresariales, debe por lo menos incluir los siguientes elementos generales¹⁷:

2.1. *Análisis de la industria en la que compete:*

El atractivo es tan importante para alcanzar el éxito como es la propia posición de la compañía. Un plan para ser completo se debe evaluar tomando en cuenta factores tales como: los cambios tecnológicos, los productos sustitutos, la política del gobierno, así como el mismo cambio de la industria en el futuro.

¹⁶ Planeación Estratégica, de George A. Steiner, Primera Edición 1983.

¹⁷ Estrategia, Diseño y Ejecución, de José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel, 2da. Edición

2.2. *Las fuentes de las ventajas competitivas:*

Se debe incluir un análisis explícito de las fuentes de ventajas competitivas en la industria y para comprender las ventajas competitivas, un buen plan debe reflejar los factores que determinan la posición de costos de la empresa. Así mismo, se debe incluir una clara definición de quienes son los consumidores y que es importante para ellos en materia de productos, distribución o servicios.

2.3. *Análisis de los competidores existentes y potenciales:*

El análisis de la competencia debe superar la etapa de guardar recortes de la prensa sobre competidores y de analizar sus estados financieros; debe pasar a entender la lógica de la estrategia de cada competidor, la forma en que piensa y sus probables acciones futuras.

2.4. *Evaluación de la posición competitiva de la empresa:*

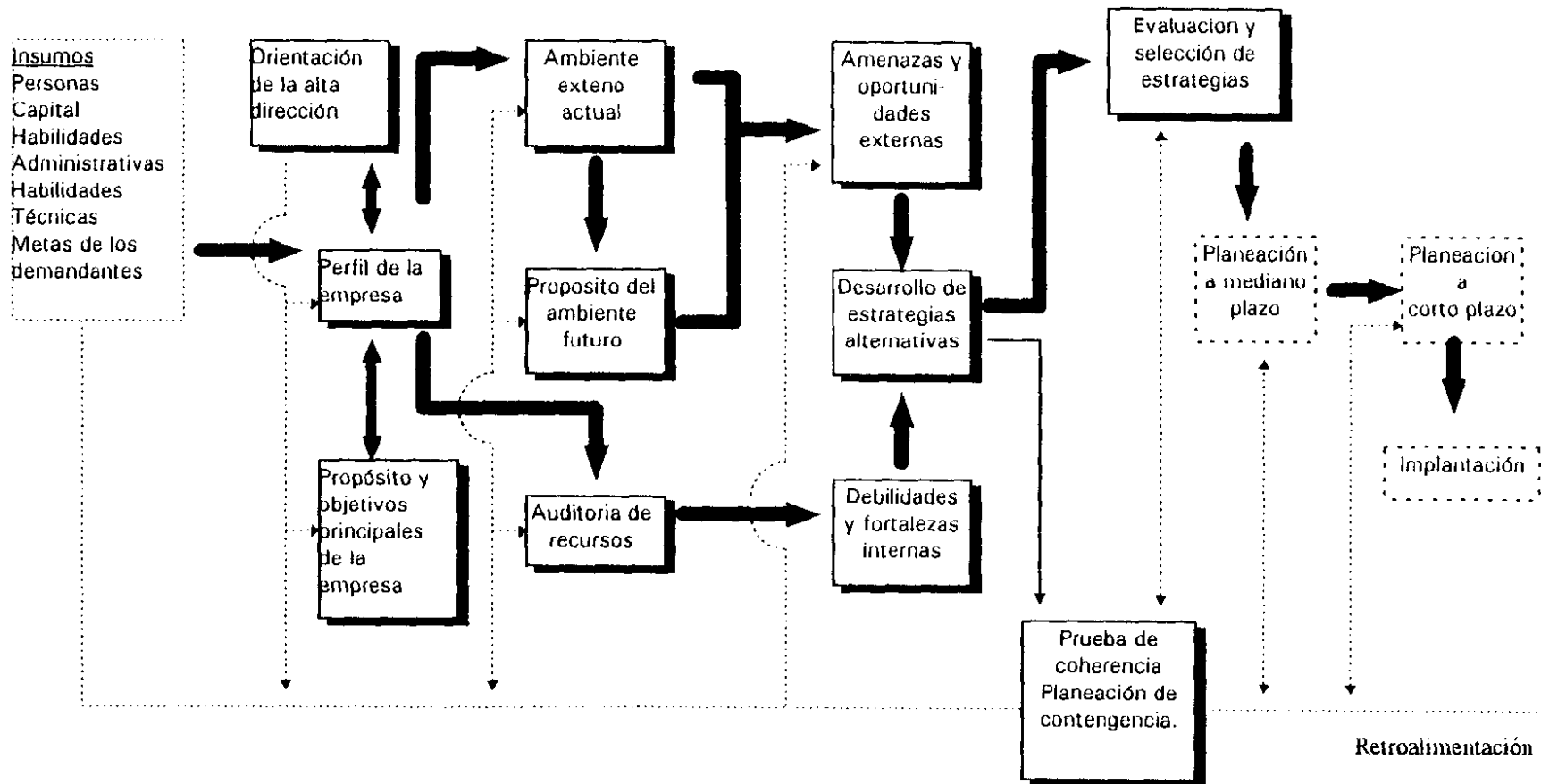
Para conocer su propia posición, una empresa debe superar el vago concepto de fortalezas y debilidades y centrarse en definir sus ventajas y desventajas competitivas. Un plan estratégico debe incluir el mejor estimado de la posición relativa de costos de la empresa; así como una evaluación objetiva de cual es su situación en todas las áreas de importancia para los clientes.

2.5. *La selección o ratificación de la estrategia:*

La estrategia que se escoja debe basarse, en ventajas competitivas, así como la forma de conservarlas. Sostener ventajas requiere de continuos cambios y mejoras, no de una solución estática en la que la estrategia se puede olvidar.

GRÁFICO No. 1

ESQUEMA DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



3.3. Desarrollo del Proceso de la Planeación Estratégica

a) Perfil de la Empresa

Por lo general, el perfil de la empresa es el punto de partida para determinar donde se encuentra la compañía y hacia donde debe ir. Una técnica que se emplea es por medio del FODA, el cual nos describe la capacidades y limitaciones con que cuenta la empresa. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de la empresa.

b) Orientación de la Alta Dirección

El Personal, en especial los Gerentes de alto nivel, configuran el perfil de una empresa, por lo cual, su orientación es importante para formular la Estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos, deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.

c) Propósito y objetivos principales

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y los objetivos básicos de la compañía.

Como Peter Drucker lo menciona: "La dirección debe decidir que es nuestro negocio y que debería ser"¹⁸. No solo identificar las líneas del negocio y los mercados a los que les da servicio, sino que también debe determinar como debe operar el negocio. Este es uno de los deberes más substanciales de un ejecutivo en jefe. Solamente con base en los propósitos y objetivos, pueden elaborarse estrategias y planes tácticos detallados.

d) *Ambiente Externo*

Este análisis se dividirá en dos grandes áreas: Análisis del Entorno y Análisis del Sector; ya que es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

e) *Ambiente Interno*

También se debe examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia, y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia, incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el

¹⁸ La Gerencia, de Peter Drucker, tercera Edición

sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

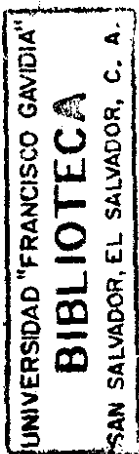
Esta evaluación interna debe efectuarse por medio de un diagnóstico institucional que sea lo más imparcial, pragmático y completo posible y que al menos satisfaga tres condiciones:

- Concentrase en las ventajas y desventajas competitivas de la institución con relación con sus competidores.
- Realizarse siguiendo las áreas funcionales de la institución (mercadeo, operaciones, personal y finanzas).

Aunque el diagnóstico es el resultado de un análisis situacional que depende de factores y condiciones particulares, es importante evaluar todos sus recursos. Los recursos humanos específicamente los gerenciales, resultan difíciles de evaluar, lo cual frecuentemente constituye una de las mayores limitaciones.

f) Desarrollo de Estrategias Alternativas

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos. Una organización puede usar muchas clases de estrategias diferentes que pueden ser las siguientes: financieras, de mercado, o combinación de éstas para formar su estrategia

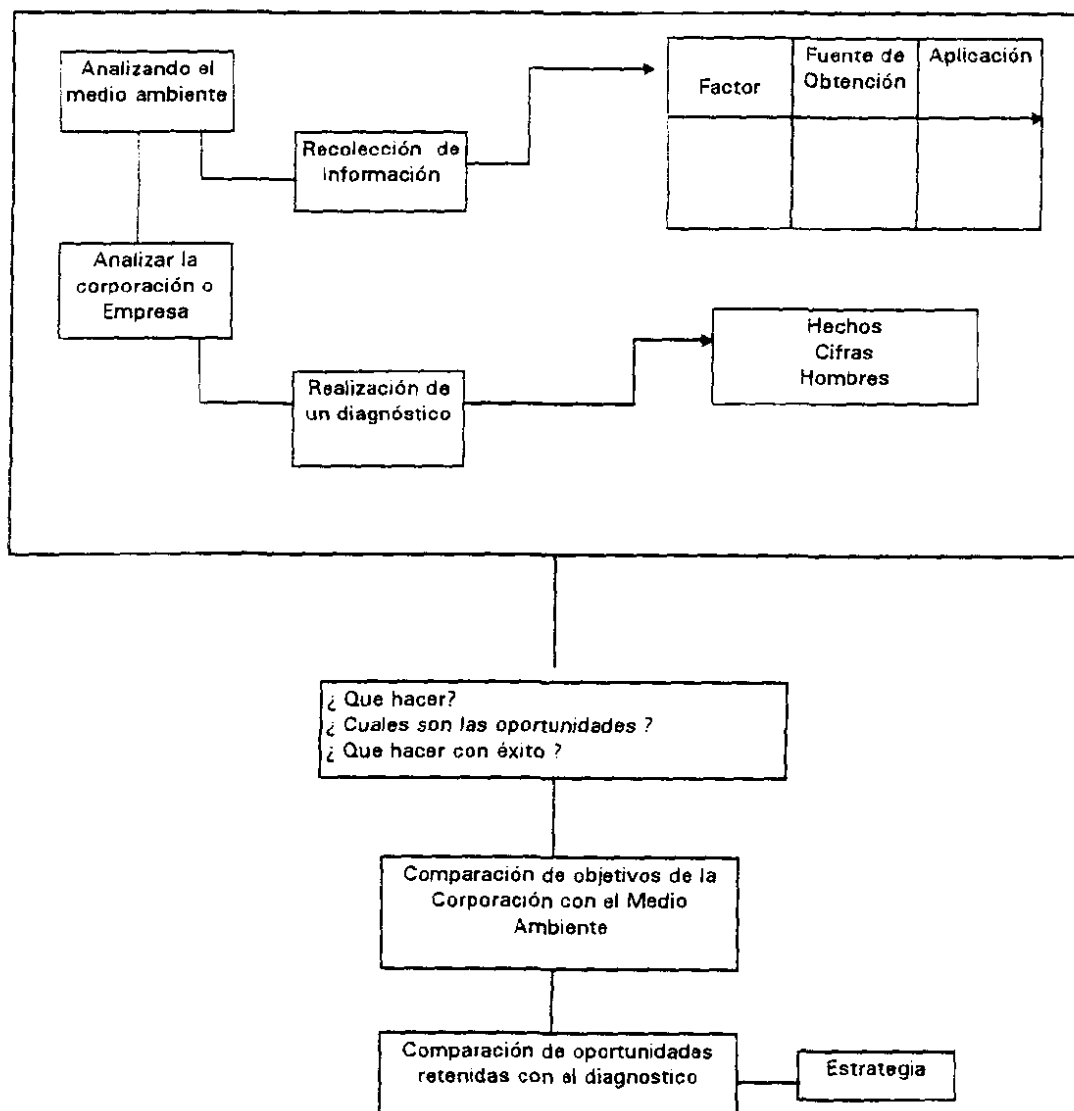


empresarial. Para tal desarrollo de estrategias se utilizará el siguiente formato:

- Introducción
- Actitud Pro Cambio
- Desarrollo del F.O.D.A.
- Modelando la Estrategia
 - i) Marco Conceptual
 - ii) Activadores de cambio
 - iii) Factores críticos del éxito
 - iv) Matriz de estrategias base F.O.D.A.
 - v) Estrategias del Ciclo Vital
- Identificación y Valoración de Nuevas Estrategias y Rumbo Empresarial
- Definición de Misión Empresarial

GRÁFICO No. 2

g) Evaluación y selección de Estrategias¹⁹



¹⁹ Folleto de Planeación Estratégica, Ing. Darling Rivas, año 1990.

Antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizás no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia, es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce en el mercado en el momento inadecuado.

C. LA ESTRATEGIA

Se considerará la estrategia como resultado del Planeamiento Estratégico, la cuál servirá para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

1. CONCEPTO

Consiste en determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas.²⁰

Se supone que la estrategia realmente abarca todas las actividades críticas de una empresa; partimos también de la hipótesis de que ofrece un sentido de unidad, dirección y propósito, y de que al mismo tiempo, facilita a la empresa asimilar los cambios del entorno.

²⁰ Estrategia, Diseño y Ejecución, José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel, 2da. Edición

Siendo esto así, cualquier concepto de estrategia incluye seis dimensiones críticas.

2. *DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA*

2.1. La estrategia como pauta coherente, unificadora e integradora de las decisiones. Muchos hombres de negocios aceptarían la definición de que la estrategia es la fuerza principal para un plan detallado, completo e integrador. Como tal, la estrategia da origen a planes que garantizan el logro de los objetivos básicos de la empresa. Esto supone que la estrategia es consistente, explícita, y proactiva.

2.2. La estrategia como medio para establecer objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la distribución de recursos. Esta opinión clásica considera la estrategia como el medio de hacer explícitas las metas u objetivos de una organización en el largo plazo; de definir los principales programas de acción que se necesitan para alcanzar sus objetivos y de asignar los recursos necesarios.

Para que éste concepto resulte útil, se necesita primero que los objetivos empresariales a largo plazo, una vez establecidos, no se modifiquen, a menos que sea indispensable; si se cambiaran frecuentemente, el valor de éste enfoque disminuiría. Nada puede ser más debilitante para una empresa que la reorientación errática de sus objetivos sin razones de peso. Los cambios continuos de dirección estratégica crean confusión

entre los que tienen intereses en una empresa, sobre todos entre sus clientes, empleados y accionistas.

Este enfoque hace ver más claro que la asignación de recursos es el paso más crítico en la realización de la estrategia. Para alcanzar la eficacia estratégica es necesaria la concordancia entre los objetivos, programas estratégicos y la asignación de recursos globales (humanos, financieros, tecnológicos y físicos).

- 2.3.** La estrategia como definición del ámbito en el que va a competir la empresa. Desde hace tiempo se ha reconocido que una de las inquietudes principales, con relación a la estrategia, es determinar las actividades a que la empresa se dedica, o puede dedicarse. Este concepto exige que los estrategas adopten las decisiones de crecimiento, diversificación y posicionamiento.

Un paso clave es la segmentación apropiada de la empresa. Esta segmentación es crucial en el análisis empresarial, el posicionamiento estratégico, la asignación de recursos y la administración de cartera. También ayuda a identificar explícitamente el campo de acción, es decir, donde y cómo va a competir la empresa.

- 2.4.** La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas, a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar la ventaja competitiva. Según ésta perspectiva, el propósito básico de la estrategia es alcanzar una ventaja sobre los competidores claves, sostenible a largo plazo. Tal punto de vista, sustentado por la mayor parte de los enfoques analíticos modernos reconoce lo siguiente:

- a) El objetivo fundamental de una empresa es alcanzar la ventaja competitiva a largo plazo sobre sus competidores. Estas ventajas presuponen comprender a cabalidad los factores externos e internos, que afectan profundamente a la organización. Externamente, una empresa debe reconocer el atractivo y las tendencias relativas de su industria y las características de los principales competidores. Esto ayuda a descubrir las oportunidades y amenazas con las cuales se debe enfrentar. Internamente una empresa debe identificar sus capacidades competitivas, a fin de poder determinar sus fortalezas y debilidades.

- b) La estrategia busca una concordancia viable entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas. El papel de la estrategia no se considera simplemente como una reacción pasiva a las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno, sino más bien como un proceso de adaptación continuo y activa de la organización, para satisfacer las exigencias de un entorno continuamente cambiante.

Desde la perspectiva anterior, la estrategia empresarial considera tres puntos primordiales: Unidad empresarial, tema central del análisis; Estructura de la industria, que determina las tendencias ambientales claves; y Capacidades internas, que definen las formas de competir.

2.5. La estrategia como sistema lógico para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, empresarial, y funcional. Los diversos niveles jerárquico de la organización tienen responsabilidades gerenciales muy diferentes que la estrategia debe reflejar.

- a) El nivel corporativo, es el responsable de las tareas de mayor alcance: definir la misión global de la empresa; examinar las propuestas de negocios; identificar y explotar los nexos entre las unidades empresariales diferentes, aunque relacionadas, y asignar los recursos con un sentido de prioridad estratégica.
- b) El nivel empresarial, es responsable de realzar la posición competitiva de cada unidad empresarial frente a un medio ambiente y la competencia.
- c) El nivel funcional, es responsable de desarrollar capacidades en áreas claves como finanzas, infraestructura administrativa, recursos humanos, tecnología, proveeduría, logística, distribución, mercadeo, ventas y servicios. Además de desarrollar estas capacidades es responsable de integrarlas armoniosamente.

2.6. La estrategia es la expresión de los beneficios, económicos y no económicos, que la empresa pretende dar a los grupos de interés. La estrategia consiste en encargarse de los que tienen intereses en esa compañía. En una organización con fines de lucro, el resultado financiero es un objetivo importante.

D. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MERCADEO

Las reglas de la competencia global están experimentando un cambio fundamental; en el pasado, se tenía competencia, pero era muy moderada, podría llamarse como una competencia administrada; y era debido a que los gobiernos, que en muchas instancias también le hacían de empresarios, jugaban un papel decisivo a la hora de establecer las reglas. Los gobiernos seguían políticas de desarrollo económico, altamente proteccionista con aranceles elevados y beneficios para industrias escogidas por ellos. A pesar de ello, la inestabilidad presentaba riesgos considerables. Las políticas del gobierno daban sobresaltos y vaivenes impredecibles.

Dentro de estas restricciones e incertidumbre, tenía mucho sentido afianzarse al Gobierno como la fuente dominante de ventaja competitiva.

La era de la competencia administrada y las rivalidades estables quedaron en el pasado. Estamos en la era de la competencia total. Las fuerzas de la competitividad global se han vuelto tan abrumadoras que ningún gobierno las puede detener, por más que lo intente. Los obstáculos a la competencia han desaparecido, todos los días surgen nuevos competidores nacionales y extranjeros.

Las compañías que quieren sobrevivir tendrán que transformarse y convertirse en más competitivas.

1. *ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MERCADEO*

Para tener éxito en el mercado se deben formular estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor; estrategias que brinden a la compañía la ventaja estratégica lo mas sostenible posible.

No hay una estrategia única que sea la mejor para todas las compañías. Cada firma debe determinar qué tiene más sentido en vista de su posición en la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos.

En la década de los 70's y los 80's, hubo disminución del crecimiento económico, que generó a una competencia intensificada. Las compañías comenzaron a prestarles gran atención a las ventajas y desventajas de sus competidores, y a menudo lanzaban ataques a las posiciones de éstas. El tamaño y la posición de la compañías determinará su estrategia de mercadeo.

Las compañías grandes con posiciones dominantes en una industria, pueden practicar ciertas estrategias que las empresas pequeñas no pueden costear. Pero ser grandes no es suficiente. Hay estrategias ganadoras y perdedoras para firmas grandes. Y las empresas pequeñas a menudo pueden encontrar estrategias para lograr tasas de rendimiento iguales o mejores que las empresas grandes. Tanto las compañías grandes como las pequeñas, deben diseñar estrategias que las posicionen eficazmente en contra de los competidores en su mercado. MICHAEL PORTER, en su obra

“COMPETITIVE STRATEGY”, presenta tres estrategias genéricas que las compañías deberían seguir, estas son:

1.1. Liderazgo en costos

Aquí la compañía trabaja para lograr costos más bajos de producción y distribución de modo que pueda poner un precio más bajo que sus competidores y ganar una porción grande de mercado. Las compañías que sigan ésta estrategia deben ser buenas en , adquisición fabricación y distribución física.

1.2. Diferenciación

Se concentra en crear una línea de producto sumamente diferenciada y un programa de mercadotecnia, de modo que se convierta en el líder de clase en la industria.

La mayoría de los clientes prefiere poseer esta marca si el precio es demasiado alto. Las compañías que siguen esta estrategia tienen sus principales puntos fuertes en investigación y desarrollo, diseño, control de calidad y mercadotecnia.

1.3. Alta segmentación

Aquí la compañía concentra su esfuerzo en servir bien a unos cuantos segmentos de mercado en vez de ir tras el mercado completo. La compañía llega a conocer las necesidades de éstos segmentos y persigue el liderazgo de costos, la diferenciación de productos o ambas cosas, dentro de cada segmento.

2. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

La estrategia de mercadeo incluye varios elementos interrelacionados:

2.1. *La selección de mercados*

Es el primero y más importante de estos elementos; la empresa debe decidir qué mercados ha de atender.

2.2. *El planeamiento de productos*

Incluye la selección de los productos que la empresa vende, la composición de la línea de productos y el diseño de las ofertas individuales de la línea.

2.3. *El sistema de distribución*

Que determina los canales de ventas al por mayor y al detalle, por medio de los cuales el producto se envía a aquellos que lo compran y, en última instancia, a los que lo usan.

2.4. *La publicidad*

Consiste en el plan para informar a los clientes potenciales acerca del producto por medio de la radio, televisión, correo directo y las publicaciones disponibles al público.

2.5. *Las ventas personales*

Representan el esfuerzo concertado para visitar a clientes potenciales, instarlos a comprar y aceptar pedidos. La publicidad y las ventas personales a menudo se consideran los dos elementos que conforman la política global de comunicaciones.

2.6. La fijación de precios

Finalmente, un elemento clave de cualquier programa de mercadeo. La empresa debe de establecer los precios del producto que pagarán las diferentes clases de clientes. Tales precios deberán cubrir los costos, gastos y las comisiones que compensarán la labor de los agentes, de los mayoristas y los minoristas por hacer llegar el producto a los consumidores finales.

Dependiendo de la naturaleza del producto y de sus mercados, la estrategia de mercadeo puede incluir también otros elementos:

a) Los programas de servicio

Una empresa cuyos productos pueden necesitar reparación y mantenimiento debe contar con tales programas que son, a menudo, verdaderas empresas con amplios talleres de reparación, personal de servicios técnicos, y las existencias de repuestos.

b) El crédito a los clientes

En muchas empresas es un elemento importante de la estrategia de mercadeo. Por ejemplo, las empresas que operan gasolineras, las tiendas de venta al detalle, o las agencias de viajes deben conceder crédito simplemente para competir por las ventas. De igual manera deben actuar las empresas industriales que venden equipo, materias primas y suministros.

c) *La asistencia técnica*

Para algunas empresas, la naturaleza y el grado de asistencia que presten a sus clientes pueden ser factores decisivos para el éxito de la estrategia de mercadeo.

d) *La ubicación de la planta.*

Este elemento determina los mercados disponibles para la empresa, en aquellos negocios en que se puede enviar el producto solamente hasta cierta distancia de la planta. Por ejemplo, una fábrica de envases puede solamente atender un área geográfica limitada, ya que los costos de transporte a distancias largas son altos en relación con el valor unitario del producto, por lo que la operación no resulta económica. Así, pues, la ubicación de la fábrica se convierte en una decisión estratégica de mercadeo.

e) *La marca*

Puede también la marca ser un elemento estratégico importante en el mercadeo de productos. Tal vez una empresa tenga que escoger entre usar una marca familiar, o una marca distintiva.

f) *La exhibición de la mercancía en el punto de venta y las promociones* son, en fin, otros elementos de la estrategia, especialmente para las empresas de bienes de consumo. En el caso de las promociones se establecen ofertas (por ejemplo: cupones con rebajas, ventas de dos por uno y premios incluidos en el paquete) para consumidores minoristas y mayoristas.

E. PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS

1. PLANEACIÓN FINANCIERA

1.1. Concepto

La planeación financiera interpreta los objetivos de la empresa, y describe y asigna los recursos financieros para lograrlos; generalmente hay alternativas para cada curso de acción, y se requiere buscar la mejor alternativa en función del objetivo.²¹

Se centra en planear las necesidades de fondos actuales y futuras, su condición financiera, desempeño y riesgo de una empresa, para lo cual se necesita de ciertos patrones de medición que se describen a continuación:

a) Análisis Financiero

Una de las funciones del administrador es determinar la posición actual de la empresa y planear las necesidades futuras. Los estados financieros informan sobre el desarrollo de la empresa.

El análisis financiero, al calcular ciertas relaciones estratégicas, indica los puntos fuertes y débiles de la empresa. A partir de la situación presente es posible determinar planes para el futuro.

b) Estados Financieros

Los Estados Financieros proporcionan información necesaria para el análisis. Sintetizan las transacciones de la compañía por un

²¹ Estrategias para la Toma de Decisiones Financieras, Donald H. Shuchett, Edward J. Moch, Primera Edición, 1979

tiempo y sirven como un reporte donde queda de manifiesto la efectividad de la empresa; además puede revelar fallas en el control o indicar áreas que necesitan cambios en la política.

- ***Balance General***

Es un estado de las finanzas en un tiempo determinado. Hace la lista de los recursos (activos) propios, junto con las cantidades debidas a terceros, quienes tienen un interés de propiedad en dichos activos, ambos acreedores (pasivo) y propietarios (capital). El Estado de situación es un registro acumulativo de todas las transacciones contables anotadas desde la fundación de la empresa.

- ***Estado de Resultados***

El Estado de Resultados nos dice cómo ha progresado la empresa durante el período fiscal. Los ingresos provenientes de las ventas, comparados con los egresos.

Al final del período fiscal, las utilidades netas o las pérdidas, se transfieren a la porción de utilidades retenidas de la sección de capital de los accionistas en el Balance General. Una pérdida reduce el capital de los accionistas y aumentan el pasivo o disminuye el activo.

c) ***Razones Financieras***²²

Los índices más comunes para comparar, evaluar y planear el desarrollo de la empresa; se agrupan bajo tres títulos:

²² Estrategias para Toma de decisiones, de Shuckett-Mock, Primera Edición 1979.

liquidez, rendimientos sobre la inversión (o productividad), e índices de las acciones comunes. Los índices de liquidez y productividad son el criterio que sirve para juzgar el desempeño gerencial, ya que la empresa puede dejar de existir, si es ilíquida o improductiva. A continuación se desglosan las razones de liquidez y de eficiencia:

Razones de Liquidez

La lista de los activos aparecen en el Balance General según el grado de convertibilidad en efectivo, mientras que las cuentas del pasivo se ordenan según la exigibilidad ya que los activos son la única fuente de dinero para poder cumplir las obligaciones hacia los acreedores: las razones que muestran la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones son las que relacionan los activos con los pasivos. Las razones de rotación, al mostrar la velocidad con la cual el inventario y cuentas por cobrar se convertirán en efectivo, muestran una visión causal a los cambios en estas relaciones.

i) Solvencia

$$\text{Fórmula : } \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \text{Colones}$$

La razón de solvencia de los activos circulantes totales a pasivos circulantes totales, indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir sus obligaciones. Un índice bajo puede sugerir que la compañía es incapaz de pagar sus deudas. Un índice elevado puede indicar una administración deficiente, si refleja una cantidad excesiva

de efectivo o una inversión muy alta en cuentas por cobrar e inventarios.

ii) *Liquidez o Prueba del Ácido*

$$\text{Fórmula : } \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}} = \text{Colones}$$

La suposición básica del índice de la prueba del ácido es que usualmente el inventario es el activo circulante con menos liquidez y en consecuencia no debe de tenerse en cuenta. Se recomienda un índice de 1.0 o mayor; esta razón ofrece una mejor estimación de la liquidez total, solamente cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo. Si el inventario es de fácil venta, el índice de la solvencia es la medida preferibles de la liquidez total.

- ***Razones de Eficiencia***

i) *Rotación de las Cuentas por Cobrar*

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas} / 360 \text{ días}} = \text{días}$$

La razón de ventas anuales a crédito a cuentas por cobrar promedio mide la liquidez de las cuentas por cobrar. Si la rotación es de doce veces, se solicita el pago de las cuentas por cobrar en el mismo mes en que se venden los artículos; si es tres veces, se solicita el pago de las cuentas

por cobrar en el cuarto mes a partir de la fecha de venta. El uso de las cuentas por cobrar promedio elimina los efectos estacionales.

Una rotación baja puede indicar cierta incapacidad para cobrar a los clientes. Una rotación alta puede reflejar una política de pago demasiado estricta que desanima a clientes de pago más lento. Puede reflejar también descuentos de efectivo muy liberales por pronto pago.

iii) *Rotación de Inventarios*

$$\text{Fórmula :} \quad \frac{\text{Inventarios}}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{360 \text{ días}}} = \text{días}$$

Mide la rotación promedio en días que los Inventarios requieren para hacerse efectivas, una tendencia a ser lenta la rotación puede ser sintoma de inventarios invendibles, por el contrario una rotación acelerada podría provocar una mayor necesidad de financiamiento.

La relación de costo de lo vendido e inventarios promedio indica la rapidez en que se están vendiendo los artículos producidos y si el inventarios es deficiente o excesivo en relación con las ventas. El inventario se muestra al costo, puesto que las ventas se computan multiplicando la cantidad vendida por el precio de venta, y el costo de lo vendido se obtiene de multiplicar las

Cantidades vendidas por el costo por unidad, el costo de lo vendido se usa como numerador del cociente para poder comparar cantidades similares. También en éste caso, el uso de inventarios promedio elimina fluctuaciones estacionales.

Una rotación baja o declinante puede indicar que la compañía tiene excedentes o que existen artículos obsoletos o de rotación lenta. Una rotación alta no es necesariamente buena. Si el inventario tiene una rotación muy rápida, existe el peligro de que la empresa se quede sin producción y necesite financiamiento.

c) *Rotación de las Cuentas por Pagar*

$$\text{Fórmula :} \quad \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas / 360 días}} = \text{días}$$

Algunas empresas utilizan la razón de compras anuales a cuentas promedio por pagar para determinar la confianza de la empresa en ventas al crédito.

Si el número de días promedio de cuentas por pagar se comparan con las condiciones de crédito anuales, la empresa puede determinar si está gozando de esta ventaja certificada y puede estimar el costo de éste financiamiento cuando no puede gozar de él.

2. **PRESUPUESTOS**

Concepto

Es una estimación de los ingresos y los gastos para un período futuro a diferencia de una cuenta que registra transacciones financieras efectuadas. El presupuesto es un elemento esencial en la planificación y control de los asuntos financieros de una empresa y su elaboración es necesaria, esencialmente porque los ingresos y gastos no ocurren simultáneamente.²³

El presupuesto no es nada más que el plan expresado en términos numéricos, que se utilizan como medios de control para verificar el resultado de los planes.

A continuación se presentan diversos tipos de Presupuestos:

a) *Presupuesto de Efectivo*

El presupuesto de efectivo trata de producir cuánto y cuándo va a entrar de efectivo a la empresa y cuándo y en qué cantidades va a salir. El presupuesto de efectivo es una herramienta esencial para administrar la liquidez. El uso correcto del presupuesto nos dirá cuándo habrá fondos insuficientes a la mano a lo largo del ciclo operativo. De la misma manera cuándo existe demasiado efectivo en caja, para invertir más.

El presupuesto de efectivo también define el momento de pagar dividendos, impuestos y pagos de activos fijos y le permite

²³ Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas, Salvador Osvaldo Brand.

a la gerencia trabajar lo más cercano posible a un saldo de efectivo mínimo sin afectar la liquidez.

b) Presupuesto de Mano de Obra Directa

Se debe de conocer en detalle el posible gasto en recursos humanos, independientemente del período que se trate.

c) Presupuestos de Gastos Operativos

Este rubro contempla todos los desembolsos que se dan en el área administrativa y de ventas; al efectuar pronósticos sobre éstos se debe de establecer una relación directa con el volumen de venta esperado; se hace necesario considerar el incremento de personal debido al efecto sobre las prestaciones y demás elementos relacionados con las ventas. Se hace necesario mencionar que no se incluyan las depreciaciones por considerarse partidas no desembolsables.

d) Presupuesto de Gasto Financiero

Se hace necesario conocer en detalle, los créditos vigentes de la empresa; la finalidad es determinar el monto, plazo, tipo de interés y destino; los datos deben servir de base para analizar el costo del financiamiento. Estos elementos permiten visualizar que institución ofrece mayores ventajas y de esta forma establecer la carga financiera máxima soportable en un periodo determinado.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, UTILIZADAS POR LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, SECTOR FARMACEUTICO

A. GENERALIDADES

Este capítulo tiene como propósito obtener toda la información empresarial relacionada con la pequeña y mediana empresa del sector farmacéutico. Para esto, fue necesario identificar los sujetos de estudio de la Investigación de Campo y la Metodología a seguir para obtener los objetivos.

La información se obtuvo a través de periódicos, revistas, documentos, textos, y otros, y principalmente de la encuesta; la cual esta dividida en cuatro áreas: Planificación, Organización, Mercadeo, Recursos Humanos, y Finanzas .

Al final del capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación sustentadas en un análisis previo de cada una de las interrogantes formuladas en los sujetos de análisis.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL

Obtener información de carácter administrativo-financiero de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico, para valorarla y utilizarla como insumo en el desarrollo de un Manual de Estrategias Empresariales, que les permita a las farmacias en estudio, mejorar su eficiencia comercial.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 2.1.** Identificar errores u omisión, en el proceso administrativo-financiero, que les impida a las farmacias en estudio progresar económicamente.
- 2.2.** Identificar el potencial comercial de las farmacias, que pueda utilizarse para alcanzar un mejor posicionamiento de mercado.
- 2.3.** Ubicar las áreas de gestión en las que se les pueda brindar otras ideas, para alcanzar una ventaja comercial.

C. ÁMBITO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a información extraída de la Junta de Vigilancia de Químicos y Farmacéuticos, se verificó que tienen registradas un total de 346 farmacias entre grandes, medianas y pequeñas, en el Municipio de San Salvador. Para el caso de estudio se tomaron las medianas y pequeñas farmacias, ya que son las más afectadas por los nuevos procesos comerciales de Globalización y con menores recursos económicos para invertir en una asesoría; por lo tanto se escogió este segmento, para brindarle un instrumento estratégico que contribuya eficientemente a mejorar su posicionamiento en el mercado.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. DATOS PRIMARIOS

Se obtuvo mediante la técnica de encuestas, suministradas directamente a los sujetos de estudio, y que mediante el resumen y el respectivo análisis dieron base a la formulación de conclusiones y recomendaciones. La información se recolectó a través de encuestas, para conocer la opinión de los sujetos de análisis; que en este caso fueron los propietarios o los encargados de administrar las farmacias, como conocedores de la gestión empresarial.

2. DATOS SECUNDARIOS.

Los datos secundarios se obtuvieron mediante periódicos, revistas especializadas, entrevistas, libros, trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios, anuarios, y otros documentos que contienen datos e información relacionada con el que hacer administrativo-operativo de las farmacias.

Todo este contenido de información y su respectivo análisis permitió tener una visión más amplia del problema y emitir conclusiones y recomendaciones, que comprobaron las Hipótesis propuestas.

3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

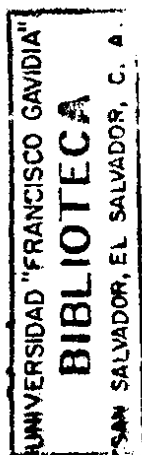
3.1. Universo.

Está constituido por 230 empresas farmacéuticas entre pequeñas y medianas del Municipio de San Salvador, las cuales se han calificado por sus características comunes u homogéneas, como el número de empleados, y el monto de sus activos. Dicha información ha sido extraída del Registro que lleva la Junta de Químicos Farmacéuticos, sobre la operatividad de las Farmacias. Lo anterior define que el universo como base para el desarrollo del presente estudio, se considera de naturaleza finita.

3.2. Tamaño Muestral

En consideración a la naturaleza del Universo, que se ha definido como finito, ha permitido calcular el tamaño de la muestra mediante la aplicación del METODO PROBABILISTICO denominado al AZAR SIMPLE, ya que garantiza que los sujetos de análisis tienen las mismas características por desenvolverse dentro de un mismo sector. La aplicación consistirá en adoptar dicho Método considerando el 40% de la población previamente definida, la cual equivale a 92 sujetos de estudio que se consideran representativos del Universo.

Para efectos de distribuir el tamaño muestral, definido de 92 sujetos de estudio, se aplicará el Método al Azar Estratificado, considerando los elementos: número de empleados y por el monto de sus activos. Dicha distribución se hará en todo el Municipio de San Salvador.



4. DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectos de obtener datos que garanticen el alcance de los objetivos propuestos, se ha diseñado un formulario de encuesta que contempla las áreas de Planificación, Mercadeo, Recursos Humanos, Organización y Finanzas .

4.1. Cuestionario

La encuesta contemplará los siguientes aspectos:

- a) Solicitud de colaboración, en donde se le pide atención al entrevistado para llenar la encuesta.
- b) Datos de clasificación, que comprenderá el número de empleados para determinar si es pequeña o mediana empresa.
- c) Cuerpo del cuestionario, estará formado por preguntas cerradas, que estarán divididas en cinco áreas funcionales, para obtener la información que se requiere para orientar las estrategias empresariales.
- d) Explicaciones adicionales, es aquella información que se brinda para completar en forma adecuada las preguntas que se formulan.

4.2. Prueba Piloto

Para verificar si la encuesta reúne los requisitos deseados, y a la vez detectar y eliminar preguntas que no contemplen los objetivos

de la investigación, se realizó una prueba de cinco cuestionarios dentro del Municipio de San Salvador, a los propietarios o encargados de administrar y encargados de las farmacias, resultado que condujo a fusionar y a eliminar algunas preguntas ya formuladas para luego utilizar las que sirvan de base para obtener información consistente y objetiva.

5. ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA

5.1. *Recopilación de Datos*

La encuesta se realizó en las farmacias del Municipio de San Salvador.

5.2. *Selección y Tabulación de Datos*

A continuación se presentan los resultados de la investigación con su correspondiente interpretación.

a) Planificación

Pregunta # 1

¿Desarrolla en la empresa planificación anual para alcanzar los objetivos?

Objeto de la Pregunta:

Conocer si realizan planificación en la empresa.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	40	49	10	100	50	54
2	No	42	51			42	49
	TOTAL	82	100	10	100	92	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

El 51% de las farmacias manifiestan que no realizan planificación, y un 49% argumentó no desarrollar planificación.

Mediana Empresa

El 100% de los encuestados afirmó que si realizan planificación.

Obteniéndose en forma global que el 54% respondió que si lleva a cabo planificación; sin embargo el 46% no realiza planificación.

Pregunta # 2

¿Participa su personal en desarrollo de la planificación?

Objeto de la Pregunta:

Conocer el nivel de participación del personal en el desarrollo de la planificación.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	20	50	6	60	26	51
2	No	20	50	4	40	24	49
TOTAL		40	100	10	100	50	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Los resultados indican que las pequeñas farmacias, en un 50% el personal si participa en el desarrollo de la planificación, y el 50% restante manifestó no participar

Mediana Empresa

Los empleados participan en el desarrollo de la planificación en un 60%, en cambio el 40% no tiene injerencia en el desarrollo de la planificación.

En forma global, el 51% de las farmacias afirmó que su personal participa en el desarrollo de la planificación, y el 49% restante respondió que el personal no participa.

Pregunta # 3

¿Se ha elaborado la misión en la empresa?

Objeto de la Pregunta:

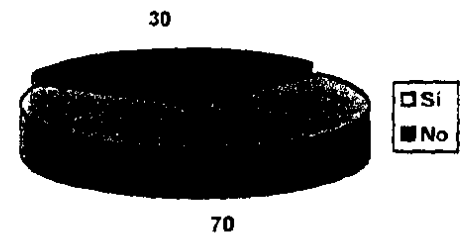
Identificar la existencia de la misión, como elemento integrador del esfuerzo de trabajo y de planificación.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	34	41	7	70	41	45
2	No	48	59	3	30	51	55
	TOTAL	82	100	10	100	92	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

En relación a ésta pregunta, se observa que el 59% de las farmacias, no ha diseñado la misión, en cambio el 41% manifiesta si haber elaborado la misión de la empresa.

Mediana Empresa

El 70% de los encuestados, respondió haber diseñado la misión de la empresa; sin embargo el 30% argumentó no tener elaborada la misión de la empresa.

Del total de los encuestados, el 55% no ha elaborado la misión de la empresa, y el 45% manifiesta que sí ha realizado la misión.

Pregunta # 4

¿Existen en la empresa objetivos y metas?

Objeto de la Pregunta:

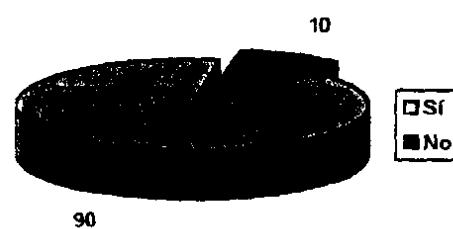
Investigar sobre la existencia de objetivos y metas dentro de la empresa.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	38	46	9	90	47	51
2	No	44	54	1	10	45	49
TOTAL		82	100	10	100	92	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Los resultados indican que el 54% de las farmacias, manifiestan que si existen objetivos y metas en la empresa, en cambio un 46% respondió que no existen objetivos y metas.

Mediana Empresa

El 90% afirmó tener objetivos y metas dentro de la empresa, y únicamente el 10% respondió que no existen objetivos y metas.

De la frecuencia total, el 51% argumentó de la existencia de objetivos y metas dentro de la empresa; mientras que el 49% constestó sobre la inexistencias de objetivos y metas.

Pregunta # 5

¿Existen estrategias empresariales, en la empresa para el logro de sus objetivos?

Objeto de la Pregunta:

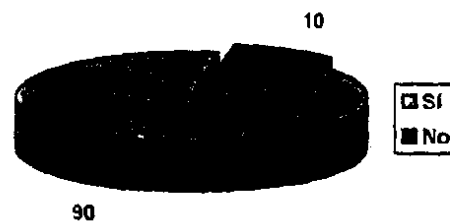
Investigar sobre la existencia de estrategias como parte del proceso de planificación.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	35	43	9	90	44	48
2	No	47	57	1	10	48	52
TOTAL		82	100	10	100	92	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Los resultados reflejan, que el 57% de los encuestados, expresó que no existen estrategias empresariales; mientras que el 43% respondió que sí existen estrategias empresariales en la empresa.

Mediana Empresa

El 90% afirmó que sí existen estrategias empresariales, y sólo un 10% contestó no poseer estrategias empresariales.

De la muestra total, el 52% manifestó no poseer estrategias empresariales, y el 48% respondió que sí elaboran estrategias empresariales.

b) Organización

Pregunta # 1

¿Existen en la empresa un organigrama?

Objeto de la Pregunta:

Conocer si la empresa cuenta con un organigrama.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	23	28	6	60	29	31
2	No	59	72	4	40	53	69
TOTAL		82	100	10	100	92	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Los resultados obtenidos a raíz de la presente pregunta, reflejan que el 59% no cuentan con un organigrama, y el 23% restante si posee un organigrama.

Mediana Empresa

Del total de los encuestados el 60% respondió que sí cuentan con un organigrama, y el 40% no posee un organigrama.

El resultado final indica que el 69% no dispone de un organigrama dentro de la empresa, y 31% afirmó la existencia de organigrama.

Pregunta # 2

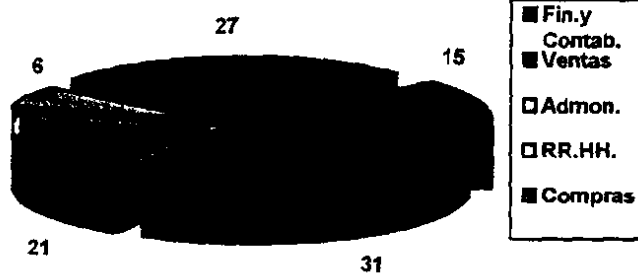
¿Cuáles son los departamentos o divisiones que conforman la empresa?

Objeto de la Pregunta:

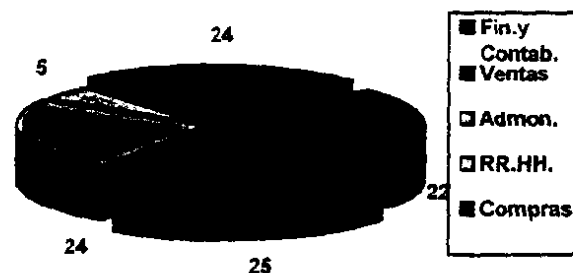
Obtener información sobre la estructura organizativa de la empresa.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Finanzas y Contabilidad	38	15	9	22	47	16
2	Ventas	77	31	10	25	87	30
3	Administración	53	21	10	24	63	22
4	Recursos Humanos	14	6	2	5	16	6
5	Compras	66	27	10	24	76	26
TOTAL		248	100	41	100	289	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

En relación a esta pregunta, el Departamento que más prevalece es el de Ventas con un 31%, siguiéndole el Departamento de Compras con un 27%, el de Administración en un 21%, el de Finanzas y Contabilidad en un 15%, y el de Recursos Humanos en un 6%.

Mediana Empresa

Los Departamentos que mayor porcentaje tienen son el de Ventas con el 25%, el de Administración y el de Compras con un 24%, el de Finanzas y Contabilidad con un 22%, y el de Recursos Humanos con un 5%.

En términos generales, las áreas que más prevalecen, son el de Ventas con el 30%, Compras con el 26%, y Administración con el 22%. El resultado de la frecuencia encuestada es de 289, cantidad que difiere de la muestra, por existir diversas alternativas para contestar.

Pregunta # 3

¿Existe una Hoja de Tareas y Funciones para el personal?

Objeto de la Pregunta:

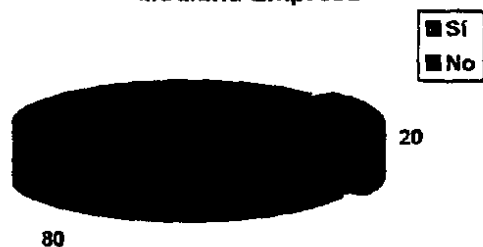
Corroborar la existencia de una Hoja de Tareas y Funciones para el personal.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	24	30	2	20	26	28
2	No	58	70	8	80	66	72
TOTAL		82	100	10	100	92	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

El 70% respondió que no existe una Hoja de Tareas y Funciones para el personal, y únicamente el 30% posee una Hoja de Tareas y Funciones.

Mediana Empresa

Los resultados obtenidos, manifiestan que el 80% no poseen una Hoja de Tareas y Funciones, en cambio el 20% restante si posee una Hoja de Tareas y Funciones.

Los resultados totales demuestran que la mayoría no dispone de esta clase de Hoja, esto representado en un 72% y solamente el 28% argumentó poseer una Hoja de Tareas y Funciones.

c) **Recursos Humanos**

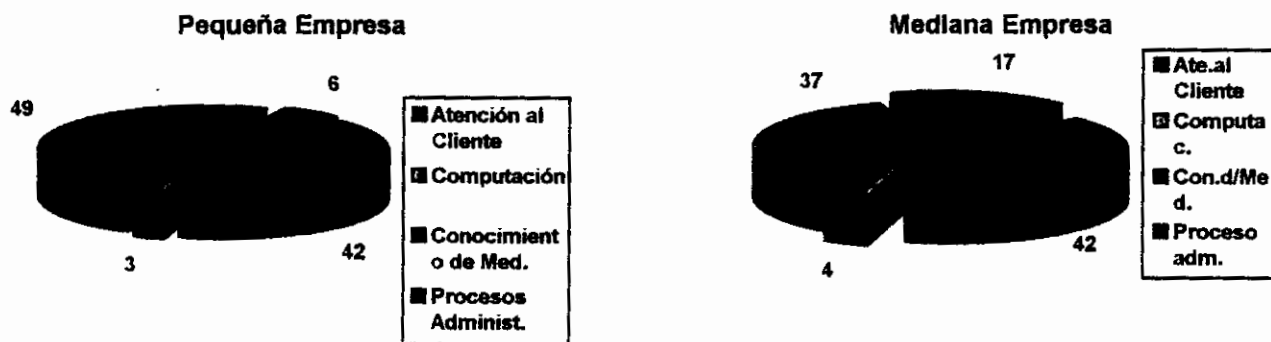
Pregunta # 1

¿Qué tipo de capacitaciones reciben los empleados en la empresa?

Objeto de la Pregunta:

Conocer los tipos de capacitaciones que reciben los empleados.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Atención al cliente	62	42	10	42	72	42
2	Computación	4	3	1	4	5	3
3	Conocimiento de medicamentos	71	49	9	37	80	47
4	Procesos administrativos	9	6	4	17	13	8
TOTAL		146	100	24	100	170	100



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Los datos recopilados demuestran que el tipo de capacitación que más reciben los empleados, es la de conocimientos de medicamentos con el 49%, y en un 42% reciben capacitación sobre atención al cliente, quedando la capacitación sobre los procesos administrativos en un mínimo porcentaje de un 6%.

Mediana Empresa

En éstas empresas la capacitación más común es la de atención al cliente con un 42%, y luego sobre conocimientos de medicamentos con un 37%, y los procesos administrativos en un 17%.

Lo anterior en forma global manifiesta que en las empresas investigadas las áreas de capacitación que prevalecen son el conocimiento de medicamentos con un 47%, y la atención al cliente con un 42%. El resultado final refleja un total de 170 encuestas, justificándose su incremento en la respuesta, por la diversidad de alternativas.

Pregunta # 2

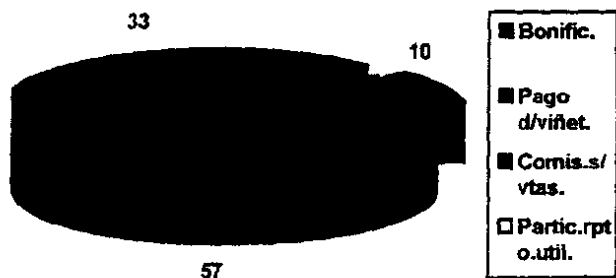
¿Qué tipos de incentivos económicos tiene el personal?

Objeto de la Pregunta:

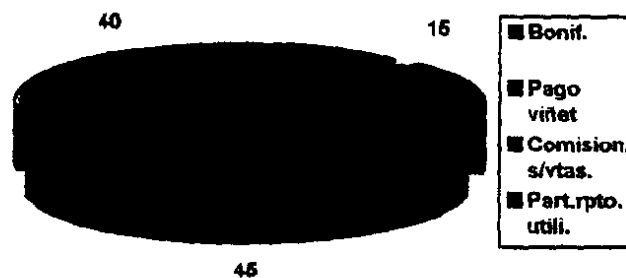
Determinar los tipos de incentivos económicos que reciben los empleados de farmacias.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Bonificaciones	13	10	3	15	16	11
2	Pago de viñetas	73	57	9	45	82	55
3	Comisiones sobre ventas	42	33	8	40	50	34
4	Participación en reparto de utilidades						
	TOTAL	128	100	20	100	160	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

En relación a esta pregunta, los datos reflejan que el incentivo económico que el personal recibe es el pago de viñetas con un 57%, un segundo incentivo son las comisiones sobre ventas en un 33%, y un tercero las bonificaciones en un 10%.

Mediana Empresa

Los datos manifiestan que el mayor incentivo para el personal, también es el pago de viñetas en un 45%, en un segundo lugar son las comisiones sobre ventas en un 40%, en tercer lugar están las bonificaciones con un 15%

Del 100% de los encuestados, el 55% reciben incentivos sobre el pago de viñetas, el 34% sobre comisiones sobre ventas, y un 11% sobre bonificaciones; en cuanto al reparto de utilidades, tanto la pequeña como la mediana empresa argumentó no conceder éste tipo de incentivos. Los resultados de la frecuencia son de 160, la cual varía del total de la muestra que es de 92, ya que existen diferentes alternativas de tipo de incentivos económicos.

d) Mercadeo

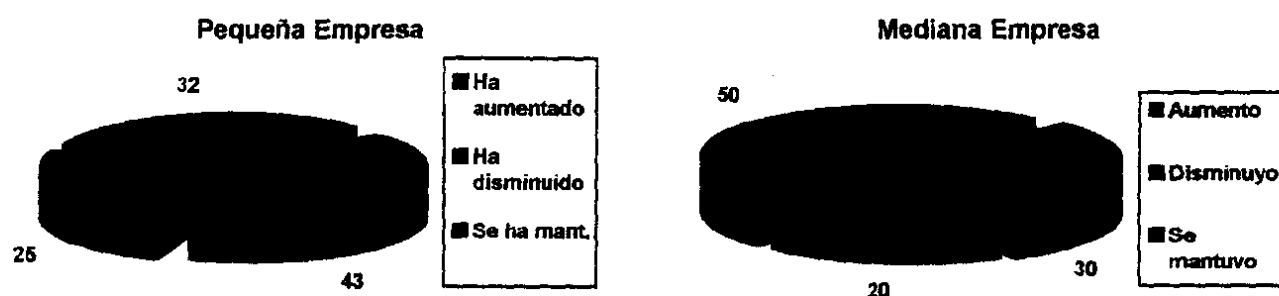
Pregunta # 1

¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en los dos últimos años?

Objeto de la Pregunta:

Conocer el comportamiento de las Ventas en los últimos dos años.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Ha aumentado	35	43	3	30	38	41
2	Ha disminuido	21	25	2	20	23	25
3	Se ha mantenido	26	32	5	50	31	34
TOTAL		82	100	10	100	92	100



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Según los datos recopilados, se puede apreciar que las pequeñas farmacias han experimentado una tendencia de crecimiento, ya que así lo manifiesta el 43%; sin embargo un 32% plantea que se han mantenido constante, y un 25% argumenta que las ventas han disminuído.

Mediana Empresa

En un 55% las ventas se han mantenido, y un 30% manifestó que ha aumentado; sin embargo el 20% restante afirma que las ventas han disminuído.

En términos globales, un 41% manifestó que los niveles de venta aumentaron, y el 34% que se ha mantenido, y sólo un 25% manifestó disminución en las ventas.

Pregunta # 2

¿Con respecto al precio, qué clase de concesiones demanda más el público?

Objeto de la Pregunta:

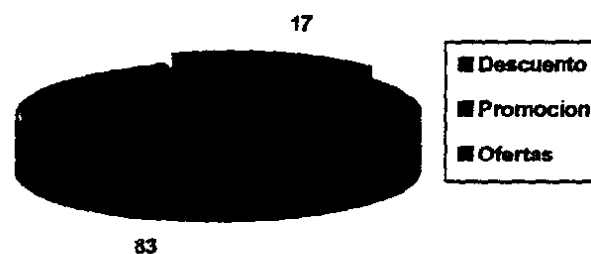
Conocer cuales son las concesiones que el consumidor demanda más.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Descuento	77	92	10	83	87	91
2	Promociones	3	3	2	17	5	5
3	Ofertas	4	5			4	4
	TOTAL	84	100	12	100	96	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Las respuestas obtenidas se pueden interpretar, que los consumidores en un 92% demandan descuentos sobre los precios de venta de los productos, un 5% se inclina por las ofertas, y únicamente un 3% por las promociones.

Mediana Empresa

El 83% de los encuestados argumentó que los consumidores prefieren los descuentos, y un 17% las promociones.

En términos generales el 91% expresó que la concesión que más se demanda es el descuento sobre ventas, y solo un 5% se aboca por las ofertas, y un 4% a las promociones. El total de las respuestas dadas por los encuestados, difieren de la muestra de 92, debido a que han contestado más de una concesión.

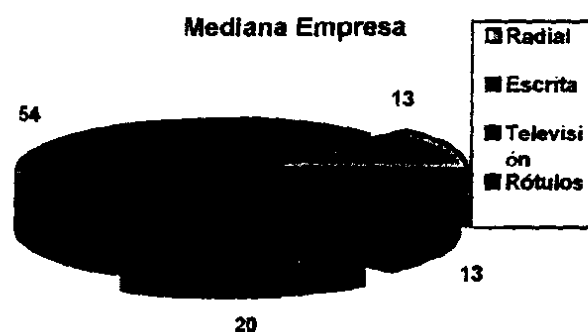
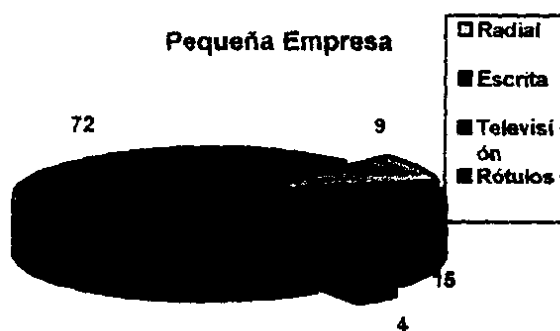
Pregunta # 3

¿Qué tipo de publicidad utilizan en la empresa?

Objeto de la Pregunta:

Investigar sobre el tipo de publicidad que más utilizan las farmacias.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Radial	8	9	2	13	10	10
2	Escrita	13	15	2	13	15	15
3	Televisión	3	4	3	20	6	6
4	Rótulos	62	72	8	54	70	69
TOTAL		86	100	15	100	101	100



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Se observa que los medios publicitarios para darse a conocer se enmarcan en la elaboración de rótulos con un 72%, pasando a segundo término la forma escrita con un 15%, un 9% manifiesta anunciarse en forma radial, y solamente el 4% a través de la televisión.

Mediana Empresa

La publicidad a través de los rótulos ocupa el primer lugar en un 54%, seguido por la televisión en un 20%, y un 13% se anuncia por la radio y de forma escrita.

Se concluye que en estos tipos de empresas, su publicidad esta básicamente orientada a las vallas publicitarias; ya que así lo demuestra la información global en la que los rótulos se ubica con el 69%, la forma escrita en un 15%, la radio en un 10%, y la televisión en un 6%. En cuanto al total de la frecuencia no concuerda con la muestra de 92, porque existen varias alternativas que puedan ser elegidas a la vez por los mismos encuestados.

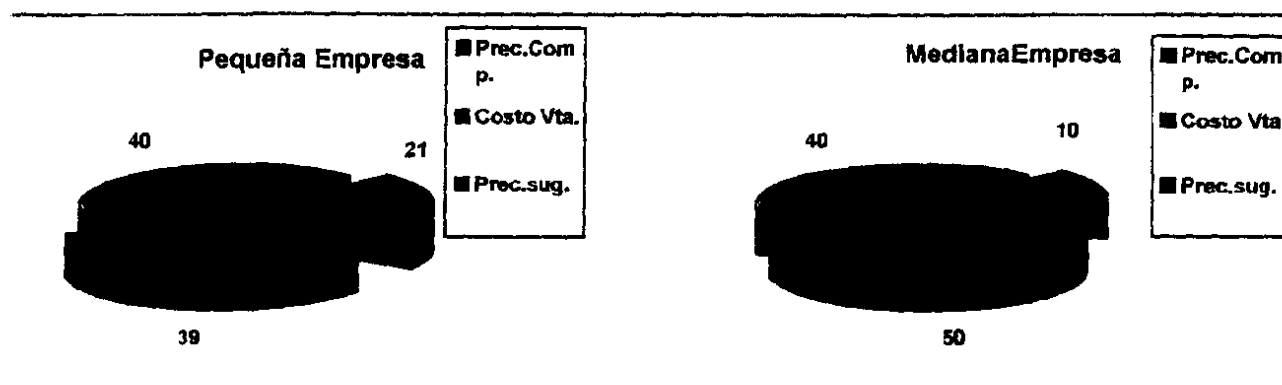
Pregunta # 4

¿En base a qué factores determina la empresa el precio de los productos?

Objeto de la Pregunta:

Identificar los factores que sirven de base a las farmacias para determinar los precios de ventas.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Precio de la competencia	19	21	1	10	21	21
2	Costo de ventas	35	39	5	50	40	40
3	Precio sugerido por el proveedor	36	40	4	40	39	39
	TOTAL	90	100	10	100	100	100



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Se visualiza que los factores que se toman como base para determinar los precios de ventas, se enfocan en el precio sugerido por el proveedor en un 40%, asimismo por el costo de ventas en un 39%, y un 21% por el precio de la competencia.

Mediana Empresa

Esta toma como parámetro el costo de ventas en un 50%, así como el precio sugerido por el proveedor en un 40%, y en un 10% por el precio de la competencia.

Lo anterior nos indica que el 40% de las farmacias, determina el precio de los productos en base al costo de ventas, el 39% lo determina a través del precio sugerido por el proveedor, y el 21% en base al precio de la competencia. Los encuestados son 92, pero varios de ellos eligieron dos o tres alternativas, por lo que no concuerda la frecuencia total de 100 con la muestra de 92.

Pregunta # 5

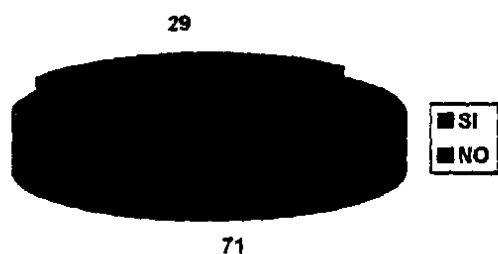
¿Considera usted que las condiciones de su local son adecuados, para comercializar sus productos?

Objeto de la Pregunta:

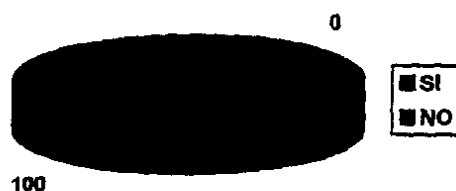
Identificar si existe una ubicación adecuada para la comercialización.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Si	58	71	10	100	68	74
2	No	24	29			24	26
	TOTAL	82	100	10	100	92	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

La investigación realizada demuestra, que del total de la muestra el 71% considera que las instalaciones son adecuadas para comercializar sus productos, y un 29% argumenta que no cuenta con una ubicación estratégica.

Mediana Empresa

Los datos confirman que en un 100% los lugares de ubicación, se consideran idóneas para realizar la comercialización de sus productos.

En términos globales el 74% de los encuestados manifestó tener una ubicación estratégica, y un 26% considera no tener una ubicación adecuada.

e) **Finanzas**

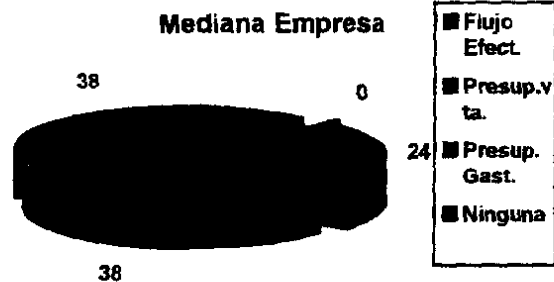
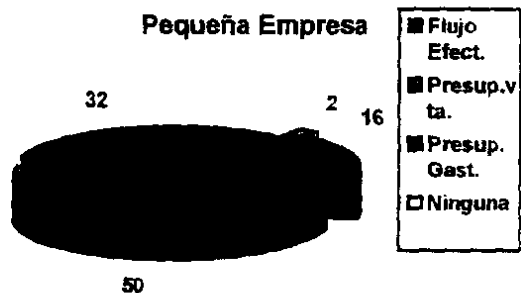
Pregunta # 1

¿Qué tipos de planes financieros se realizan en la empresa?

Objeto de la Pregunta:

Investigar sobre los tipos de planes financieros que se realizan en las farmacias.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Flujo de efectivo	20	16	5	24	25	17
2	Presupuesto de Ventas	62	50	8	38	70	49
3	Presupuesto de Gastos	39	32	8	38	47	33
4	Ninguno de los anteriores	2	2			2	1
TOTAL		123	100	21	100	144	100



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Se identifica que un 50% de las farmacias elabora el presupuesto de ventas, así como en un 32% el presupuestos de gastos, un 16% realiza flujo de efectivo, y un 2% no realiza ningún presupuesto.

Mediana Empresa

En relación a ésta pregunta los datos reflejan, que realizan el presupuesto de ventas como gastos en la misma proporción en un 38%, pasando a segundo término la elaboración del flujo de efectivo en un 24%.

Del total de la frecuencia el 49% manifestó que desarrolla el presupuesto de ventas, el 33% el presupuesto de gastos, el 17% el flujo de efectivo y un 1% argumentó no elaborar ningún presupuesto. La frecuencia total de 144, no concuerda con la muestra de 92, porque los encuestados manifestaron que realizan diversos presupuestos y no solo uno.

Pregunta # 2

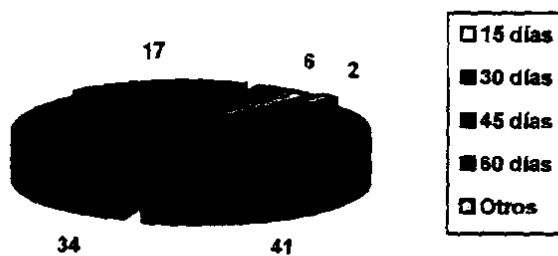
¿Cuál es el plazo de pago establecido por el proveedor al hacer compras al crédito?

Objeto de la Pregunta:

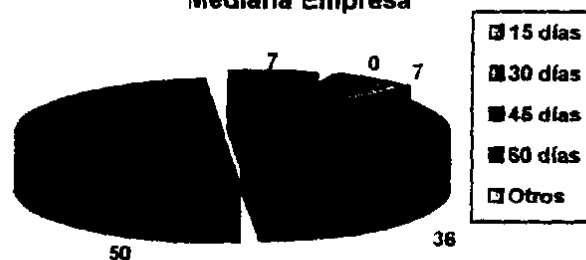
Conocer los plazos de pagos que establecen los proveedores a las farmacias.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Quince días	2	2			2	2
2	Treinta días	43	41	5	36	48	41
3	Cuarenta y cinco días	35	34	7	50	42	35
4	Sesenta días	18	17	1	7	19	16
5	Otros	6	6	1	7	7	6
	TOTAL	104	100	14	100	118	100

Pequeña Empresa



Mediana Empresa



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

La frecuencia de otorgamiento de plazo que les conceden los proveedores, oscila en los siguientes rangos: en un 41% les otorgan 30 días, en un 34% 45 días, en un 17% 60 días y en un 6% otros plazos, y por último un 2% 15 días.

Mediana Empresa

Los rangos se enmarcan en los siguientes plazos: en un 50% les conceden 45 días, en un 36% 30 días, en un 7% 60 días y en igual porcentaje otros plazos.

En base a lo expuesto anteriormente los resultados finales indican, que los proveedores les brindan en un 41% 30 días, en un 35% 45 días, en un 16% 60 días, en un 6% otros plazos, y por último en un 2% 15 días. La frecuencia de 118 es mayor a la muestra de 92; dada que las diferentes alternativas fueron contestadas por los mismos encuestados.

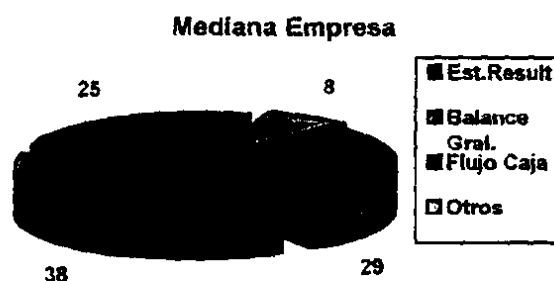
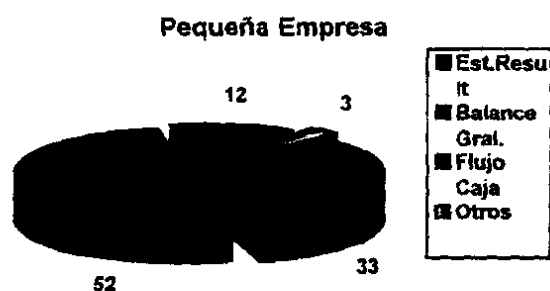
Pregunta # 3

¿Qué tipo de registros contables se realizan en la empresa?

Objeto de la Pregunta:

Conocer los tipos de registros contables que desarrollan las farmacias.

No.	ALTERNATIVAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA		TOTAL	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Estado de Resultados	37	33	7	29	44	32
2	Balance General	58	52	9	38	67	50
3	Flujo de Caja	13	12	6	25	19	14
4	Otros	4	3	2	8	6	4
	TOTAL	112	100	24	100	136	100



Análisis de la Pregunta

Pequeña Empresa

Los registros contables que llevan las farmacias, se enmarcan en el Balance General en un 52%, en segundo lugar la elaboración del Estado de Resultados en un 33%, en tercer lugar el flujo de caja en un 13%, y en cuarto lugar realizan otros registros contables en un 4%.

Mediana Empresa

Los resultados indican, que el 38% realizan el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo en un 25%, y un 8% realiza otros tipos de registros contables.

Los datos finales denotan que el 50% desarrolla el Balance General, el 32% el estado de Resultados, el 14% el Flujo de Caja y un 4% Otros tipos de registros contables. El total de la frecuencia que es de 136, refleja que algunos encuestados eligieron varios registros contables y no solo uno.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación de campo realizada y con base en los análisis realizado a cada pregunta, se aborda las conclusiones y recomendaciones que a continuación se detallan:

6.1. Conclusiones

a) En cuanto a la Planificación

- *Pequeña Empresa*

La planificación es un elemento muy importante para el manejo de un negocio, con ello el empresario provee y se anticipa al futuro. En este tipo de empresa un buen porcentaje de ellas no la realizan por lo tanto sus operaciones las desarrolla al azar; al no tener planificación tan poco tienen su producto como son: la misión de la empresa, las estrategias, los objetivos y las metas; por lo que las empresas que no realizan planificación tienen más posibilidades de fracaso que las que realizan.

- *Mediana Empresa*

Este tipo de empresa aparentemente si tienen planificación, aunque no se comprobó que existieran información que lo sustentara, ya que la mayoría de los encuestados respondió que no poseían misión, objetivos y estrategias.

b) Referente a la Organización

- *Pequeña Empresa*

Carece de esquema organizativo y de una adecuada separación funcional; elementos importantes para un eficiente funcionamiento de las empresas para que les permita lograr una mejor cualificación y mayores beneficios.

- *Mediana Empresa*

Este tipo de empresas tienen un mayor grado de organización y de división funcional, aunque un buen porcentaje de farmacias, no tienen la adecuada y conveniente organización. Es importante resaltar que si se desea ser una empresa eficiente y competitiva, debe hacer uso de las herramientas administrativas.

c) Respecto a los Recursos Humanos

- *Pequeña Empresa*

Este tipo de empresa posee escaso personal, y no cuentan con capacitaciones y motivaciones para que puedan desarrollar eficientemente el trabajo. Normalmente se acostumbra a una sola capacitación y no se le da mantenimiento, debido a que se toman como gastos y no como inversión.

- *Mediana Empresa*

El personal de estas empresas reciben capacitación, la mínima e indispensable para funcionar, pero carecen de un mantenimiento en su capacitación, por lo que no se mantienen actualizados. Es necesario que se invierta en calificar al personal permanentemente ya que es el recurso máspreciado de la empresa, y esto les dará mayor eficiencia en el trabajo y un mejoramiento integral de la mano de obra.

d) *Sobre el Mercadeo*

- *Pequeña Empresa*

Estas empresas no tienen un plan permanente de mercadeo, ellas realizan la actividad comercial de manera intuitiva; es decir que no toma en cuenta las variables económicas del mercado, como la demanda, la oferta, la competencia, y los precios; y es debido a la falta de información que se genera al respecto, prueba de ello es que al tomar en cuenta los porcentajes en cuanto a las ventas disminuídas y mantenidas, es mucho mayor que el porcentaje que el porcentaje que ha incrementado, por lo tanto es indispensable que se comience a valorar estos elementos mercadológicos.

- *Mediana Empresa*

Este tipo de empresa, también carece de un plan efectivo de mercadeo, ya que si se observan los porcentajes de las ventas disminuidas y mantenidas, es mayor que el porcentaje de incrementos, por lo tanto se considera que hay variables del mercado que no se han tomado en cuenta para vender más y obtener mayores beneficios.

e) Con relación a las Finanzas

- *Pequeña Empresa*

Las finanzas nos demuestran cuantitativamente si estamos sanos y saludables en los negocios o si necesitamos ayuda. En este tipo de empresas, por lo general se ha detectado de que carecen de registros confiables que brinden información adecuada y oportuna para la toma de decisiones; por lo tanto es indispensable que se realice una concientización para el propietario para que este pueda cuantificar, evaluar, comparar y controlar sus finanzas, y así tenga una mejor visión empresarial en cuanto a la obtención y usos de los recursos financieros.

- *Mediana Empresa*

Estas empresas si tienen mayor uso de información financiera, ya que cuentan con mayores recursos para tales propósitos, pero se nota en los resultados de mercadeo que no se aprovecha tal situación, como son los créditos de proveedores, las ventas en efectivo, o las compras en grandes volúmenes de productos; en fin se tienen buenos y amplios recursos para poder desarrollar estrategias financieras que hagan más eficiente el recurso.

6.2. Recomendaciones

6.2.1.Recomendación General

Implementar en toda su dimensión la propuesta contenida en el capítulo IV del presente documento, ya que se garantiza que con su aplicación objetiva, completa, y actualizada, se alcanzará el posicionamiento requerido dentro del sector farmacéutico.

6.2.2Recomendaciones Específicas

a) En cuanto a la Planificación

Diseñar un proceso de planificación que abarque las áreas más importantes de la empresa, de tal forma que prevean su propia dinámica operativa para alcanzar los objetivos; al mismo tiempo involucrar al personal en las tareas que realizan, como elementos importantes de la empresa.

b) *Referente a la Organización*

En cuanto a la organización se debe concientizar para que el uso de esta fase, sirva para brindar mayor eficiencia a la empresa, ya que el propósito es aclarar quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados.

c) *Respecto a los Recursos Humanos*

Diseñar e implementar estrategias de recursos humanos que nos brinden una mayor cualificación del personal de tal forma que su aptitud y actitud, estén dispuestas para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

d) *Sobre el Mercadeo*

Diseñar e implementar estrategias de mercadeo que incluyan todos sus elementos para que puedan alcanzar la ventaja competitiva del sector.

e) *Con relación a las Finanzas*

Diseñar e implementar estrategias financieras que les permitan utilizar más eficientemente el recurso más escaso que es el financiero.

CAPITULO IV

***DISEÑO DE UN
MANUAL DE
ESTRATEGIAS
EMPRESARIALES,
PARA LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA,
SECTOR
FARMACEUTICO,
DEL MUNICIPIO DE
SAN SALVADOR***

A. GENERALIDADES

En este capítulo se presenta un Manual de Estrategias Empresariales para la Pequeña y Mediana Empresa del sector Farmacéutico, como propuesta de solución para que puedan alcanzar una diferencia positiva en su operación que les lleve a lograr una ventaja competitiva.

El Manual de Estrategias Empresariales es un documento que constituye una gama de diferentes estrategias que están relacionados con las áreas de planificación, organización, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

El propósito del Manual de Estrategias es que éste sea utilizado por la pequeña y la mediana empresa farmacéutica, para ir mejorando paulatinamente la eficiencia operativa, que le brinde el crecimiento económico; ya que basados en la información obtenida en la investigación de campo estas muestran un estancamiento, del cual no se percibe una visión, que les proyecte a un futuro altamente competitivo.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar al pequeño y mediano empresario farmacéutico, estrategias empresariales orientadas a las siguientes áreas: Planificación, Organización, Mercadeo, Recursos Humanos y Finanzas; para que con su aplicación brinden a la empresa la oportunidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.1.** Incentivar al empresario a utilizar estrategias que le permitan emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición en el sector farmacia.
- 2.2.** Ayudar al pequeño y mediano empresario farmacéutico, con estrategias específicas, que le permitan ejecutar las estrategias empresariales.

C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Un Manual de Estrategias Empresariales, tiene una importancia relevante en los actuales momentos para el sector de las farmacias, porque les sirve de guía para prepararse sistemáticamente para ser más competitivo en el mercado, así como para actualizar conceptos teóricos-prácticos, para dirigir el pensamiento empresarial hacia un proceso lógico, organizado y planificado para obtener los resultados económicos deseados.

1. PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FARMACÉUTICO

- 1.1.** Ayudará al pequeño y mediano empresario farmacéutico a hacer uso de estrategias dinámicas e innovadoras, aplicables a su sector.

- 1.2.** El pequeño y mediano empresario podrá identificar sus oportunidades y fortalezas del entorno empresarial.
- 1.3.** El Recurso Humano como símbolo de la mayor riqueza de la empresa, recibirá una especial atención en su capacitación como proyecto de cambio.
- 1.4.** Dará al pequeño y mediano empresario una visión más amplia de como utilizar eficientemente los recursos, y dará a su administración un toque científico.

2. *PARA EL USUARIO*

- 2.1.** Las personas que hagan uso del Manual se verán beneficiados, ya que con el podrán poner a prueba otras formas gerenciales de racionalizar los recursos de la empresa; estas estrategias estarán escritas, por tanto pueden ser consultadas y entendidas por cualquier persona que desee hacer uso de ella y esté interesado en el tema.
- 2.2.** Además esta enriquecida con un lenguaje técnico, que permite una aplicación favorable a aquellos que deseen desarrollar en su empresa un proceso de planificación estratégica.

INDICE

DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Introducción

1. **Objetivos**
 - 1.1. General
 - 1.2. Específicos

2. **Metodología para el Diseño de Estrategias**
 - 2.1. Situación del Entorno

3. **Diseño y Actualización de Estrategias**
 - 3.1. Area Administrativa
 - a) Planeación
 - b) Organización
 - c) Recursos Humanos
 - 3.2. Area Mercadológica
 - 3.3. Area Financiera

4. **Recursos**
 - 4.1. Humanos
 - 4.2. Técnicos
 - 4.3. Financieros

5. **Plan de Implementación**
 - 5.1. Objetivos del Plan
 - 5.2. Detalle de Actividades
 - 5.3. Responsables y Recursos

DISEÑO DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

INTRODUCCIÓN

El Manual es un documento donde se resume lo más sustancial de una materia. En el ámbito administrativo es un instrumento que se utiliza como guía para ejecutar una determinada función u operación. Con el diseño de éste manual, se pretende ofrecer a las empresas pequeñas y medianas del sector farmacéutico, una variedad de las distintas estrategias empresariales que podrán utilizar y adaptar de acuerdo a las necesidades propias de las empresas; se ha utilizado como base para su formulación la información de carácter individual que se recogió en el estudio de campo, complementando con entrevistas a personas que laboran tanto en la visita médica como a dependientes de farmacia.

El Manual de estrategias empresariales, ha sido concebido con la información de campo, con la experiencia que se tiene en la conducción de farmacias; y con los elementos materiales y humanos que cada empresa posee.

En los actuales momentos de los países con economías cada vez más abiertas, lo que se espera es que el grande desplace al pequeño cuando éste no este preparado; por lo tanto, el manual es un aporte a estas empresas para que sean más imaginativas, más eficientes y hasta cierto grado, más agresivas, para resistir a no ser desplazadas.

1. OBJETIVOS

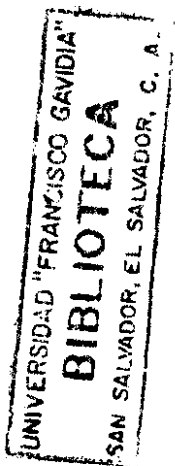
Los objetivos, son los resultados que se pretenden alcanzar con el diseño de este manual y por medio de los cuales se quiere motivar al usuario a que pruebe diferentes estrategias, de acuerdo a sus capacidades, y así poder alcanzar esa ventaja competitiva que necesitan todas las empresas respecto a su entorno.

1.1. General

Diseñar una guía empresarial para la toma de decisiones relativas al tipo de estrategias a implementar, para alcanzar la ventaja competitiva de su empresa.

1.2. Específicos

- a) Diseñar estrategias genéricas, como bases para estrategias específicas, en las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- b) Desarrollar una dinámica empresarial a través de la implementación de las distintas combinaciones estratégicas que el manual contiene; además brindarle una variedad de posibilidades con sus recursos humanos, financieros y materiales, para lograr sus objetivos.



2. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

2.1. SITUACIÓN DEL ENTORNO

Este se realizó a través de un análisis del ambiente externo, como interno de la empresa. Para lo cual se hizo uso de una matriz F.O.D.A ((F) fortalezas, (O) oportunidades, (D) debilidades, (A) amenazas). Que permite enumerar e identificar los efectos de cada una de las variables, y poder combinarlas para obtener estrategias.

A continuación se presenta la matriz F.O.D.A., (en el cuadro N° 2), la cual permite analizar la situación dentro y fuera de la empresa, así como desarrollar las estrategias de la empresa.

2.1. SITUACIÓN DEL ENTORNO

CUADRO # 2
MATRIZ FODA

	<i>Fortalezas internas (F)</i>	<i>Debilidades internas (D)</i>
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	* Necesidad de trabajo de las personas * Mano de obra relativamente barata. * Ubicación adecuada. * Gran porcentaje de ventas al contado. * Experiencia del personal.	* Poco margen de ganancia. * Poca o ninguna capacitación del personal. * Carencia de tecnología. * Poca o ninguna planificación. * Poco interés en cuestiones financieras. * Poca publicidad. * Deficiente o incompleta organización. * Desconocimiento de las metas y objetivos. * Pocos incentivos económicos. * Dependencia de proveedores.
Oportunidades externas (O) * Demanda creciente de productos. * Privatización de los servicios de salud * Incremento de población * Contaminación ambiental creciente. * Deficiente servicio de Sanidad Pública * Fortaleza monetario.	- Capacitar integralmente al personal para obtener de él mayor eficiencia. - Brindar un servicio de farmacia con excelente calidad, haciendo énfasis en la atención al cliente. - Levantar información para realizar planes financieros para tener acceso a los créditos que otorgan las Instituciones Bancarias.	- Realizar prestamos con tasas beneficiadas a fin de poder realizar un plan de mercadeo - Implementar un sistema de informática que administre el inventario, para obtener mayor esfuerzo de la fuerza de ventas.
Amenazas externas (A) * Proliferación de farmacias * Introducción al mercado grandes consorcios. * Mayor burocracia estatal * Constante acoso fiscal	- Realizar alianzas comerciales con farmacias del sector, para complementar el servicio. - Diseñar un sistema de información comercial, que alimente la inteligencia de mercado.	- Organizarse de mejor manera, para desarrollar las nuevas estrategias empresariales. - Desarrollar un nuevo clima organizacional que promueva el cambio en la empresa.

La Misión debe de contener los siguientes aspectos:

- a) La mención del producto o servicio que se esta produciendo u ofreciendo.
- b) Qué necesidades va a satisfacer.
- c) A quien o a que mercado va dirigido el producto.
- d) Cómo va a satisfacer esa necesidad.
- e) Mencionar la calidad.

Propuesta de Misión

“Somos una organización empresarial cuya misión es la de satisfacer las necesidades de salud de la población usuaria, a través de Centros Farmacéuticos que ofrecen una diversidad de medicamentos y otros bienes similares o relacionados, a precios competitivos y con especial esmero en la atención al cliente-paciente”.

3. DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1. AREA ADMINISTRATIVA

a) PLANIFICACIÓN

- Estrategia General

“Diseñar e implementar un proceso de planificación, que involucre el recurso humano necesario para establecer las estrategias empresariales que requieren la consecución de los objetivos y metas”.

- ***Estrategias Específicas***

- i. Desarrollar un proceso de planificación al menos una vez al año, para que la empresa disponga de metas y objetivos realizables.
- ii. Involucrar al personal adecuado en el proceso de planificación, para que tenga conocimiento hacia donde se dirige la empresa, y el empeño que deben de realizar para obtenerlo.
- iii. Desarrollar un plan de control de metas y objetivos a través de los pronósticos y presupuestos de ventas.
- iv. Preparar un plan de contingencia.

- ***Desarrollo de las estrategias***

Para poder realizar la planificación será necesario seguir ciertos pasos, los cuales engloban ciertas actividades.

Primero

Se debe hacer un análisis de la situación, revisando el entorno externo e interno del negocio, analizando al cliente, a la competencia y revisando las debilidades y fortalezas del negocio

1. Analizando al cliente:

¿Quiénes son otros posibles clientes?

¿Si sus posibles clientes son otros negocios?

¿Cuántos clientes potenciales tiene?

¿Cuáles son las expectativas de calidad de los clientes?

¿En donde escucha el cliente sobre el lugar que le venden los productos?

ii. Analizando a la competencia:

- ¿Quiénes son sus competidores potenciales?
- ¿Cuáles son las fuerzas y las debilidades de sus competidores?
- ¿Porqué los clientes podrían comprarle al competidor y no a la empresa?
- ¿Cómo promueven sus competidores sus productos o servicios?
- ¿Quiénes son los proveedores de sus competidores?
- ¿Cómo piensan los clientes de sus competidores?
- ¿Qué tipo de crédito ofrecen el competidor a sus clientes?
- ¿Cuales son sus horarios de operación?
- ¿Como están físicamente sus establecimientos en términos de distribución, decoración, limpieza, estacionamiento, comodidad de ubicación?
- ¿Cómo están los productos de su competencia en cuanto a calidad, tamaño, aspecto y durabilidad?

iii. Analizando las debilidades y fortalezas de la empresa:

CUADRO # 3
FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas internas	Debilidades internas
* Necesidad de trabajo de las personas * Mano de obra relativamente barata. * Ubicación adecuada. * Venta gran porcentaje al contado. * Experiencia del personal.	* Poco margen de ganancia. * Poca o ninguna capacitación del personal. * Carencia de tecnología. * Poca o ninguna planificación. * Poco interés en cuestiones financieras. * Poca publicidad. * Deficiente o incompleta organización. * Desconocimiento de las metas y objetivos. * Pocos incentivos económicos. * Dependencia de proveedores.

Segundo

Definir cuales son los objetivos que se pretenden cumplir en un año, seis meses, o tres meses; se recomienda que planifiquen para un año, pero esto no significa que no puedan alcanzar metas en el corto plazo.

Debe fijarse objetivos cuantitativos, específicos en cuanto al tiempo, flexibles, entendibles y realistas.

Los objetivos pueden ser: Objetivos de Ventas, Objetivos Financieros, Objetivos para el Personal y otros objetivos.

- Los objetivos de venta pueden ser: Aumento de Ventas Totales, Aumento de unidades vendidas, aumento de participación en el mercado, aumento de publicidad: para poder lograr estos objetivos es necesario implementar un plan de mercadeo que promueva los descuentos, las promociones y una mayor publicidad del negocio.
- Los objetivos financieros pueden ser: Controlar los inventarios, por medio de la elaboración de pronósticos de ventas; conocer la disponibilidad de efectivo como el excedente, a través de la elaboración de flujos de efectivo y presupuestos; financiamiento de los créditos bancarios, esto se puede llegar a realizar por medio de la elaboración de planes financieros.
- Los objetivos de Personal pueden ser: Capacitar al personal, con fundamentos sobre atención al cliente, aspectos administrativos, conocimientos sobre medicamentos, como realizar, promociones y Descuentos; motivar al personal, a través de prestaciones adicionales a la ley .
- Otros Objetivos: Apertura de nuevos sucursales, a través de alianzas estratégicas con otras Farmacias para mayor cobertura del segmento de mercado; mejorar la imagen del negocio, para lograrlo se deberá realizar publicidad que transforme la mente de las personas con relación al negocio, así como a través de la mejora de la calidad de atención del cliente.

Para poder obtener estos objetivos la empresa debe hacer uso de planes específicos de acción, por lo que cada departamento de la empresa deberá elaborar planes para lograr sus objetivos específicos como los generales de la empresa, es aquí donde es importante el

involucramiento del personal, ya que cuando las personas participan se sienten más comprometidas a desarrollar y lograr los objetivos.

Para evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos, la empresa lo deberá hacer a través de los mecanismos de control, como los presupuestos, los cuales se desarrollarán en la planificación del área financiera.

b) ORGANIZACIÓN

- Estrategia General

“Establecer en la empresa una estructura organizativa definida en un organigrama que identifique y ubique al personal de acuerdo a sus tareas y funciones”.

- Estrategias Específicas

- i. Elaborar y publicar un organigrama, para que el personal conozca sobre la estructura organizativa de la empresa.
- ii. Establecer las funciones que se realizan dentro de la empresa, para que cada trabajador sea responsable de las tareas a desarrollar.
- iii. Dar a conocer la misión, y valores de la empresa, mediante afiches llamativos.

- ***Desarrollo de las Estrategias***

- i. *Elaborar y publicar un organigrama, para que el personal conozca sobre la estructura organizativa de la empresa.*

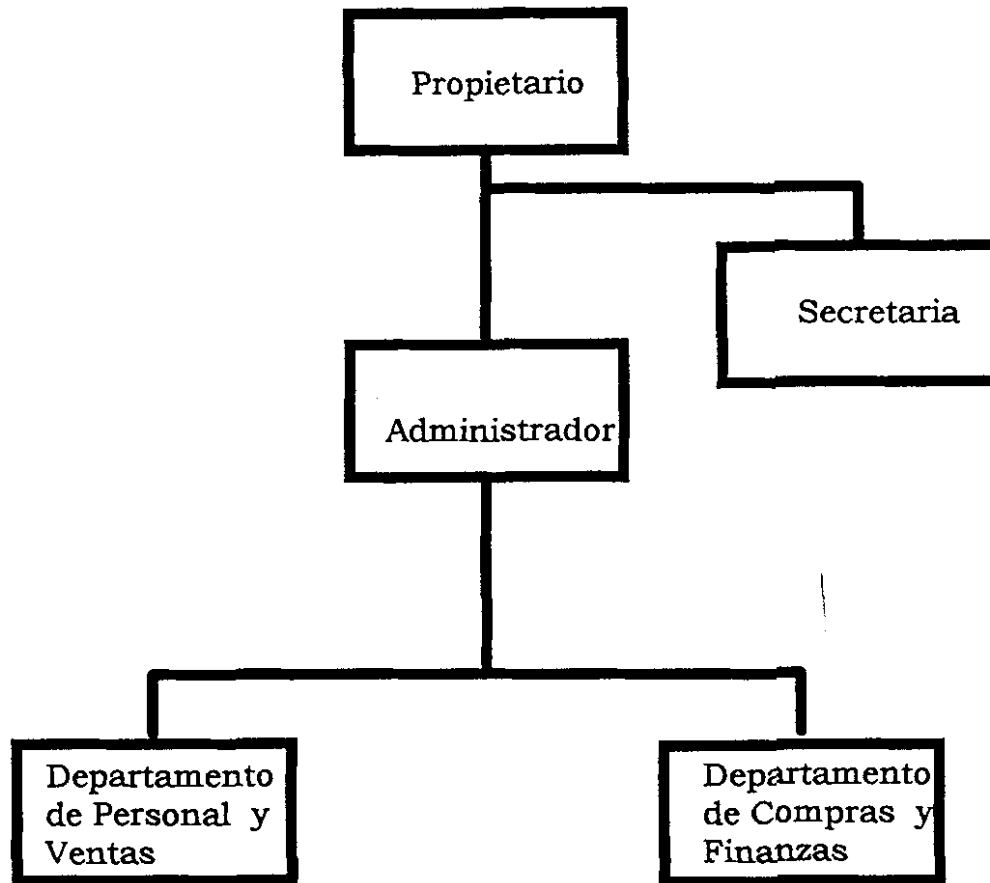
Las Farmacias pueden desarrollar la estructura organizativa de forma que los empleados trabajen en conjunto y realicen las tareas de forma eficaz, adoptando una división funcional en departamentos, los cuales pueden ser: Ventas, Finanzas y Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, para representar su estructura organizativa deberán hacer uso de un organigrama o un diagrama.

El organigrama que se propone para las Farmacias es el de una organización funcional, pues anteriormente se dice que se debe dividir a la empresa en departamentos.

A continuación se presentan dos tipos de organigramas uno para la pequeña empresa y otro para la mediana empresa:

Organigrama # 1

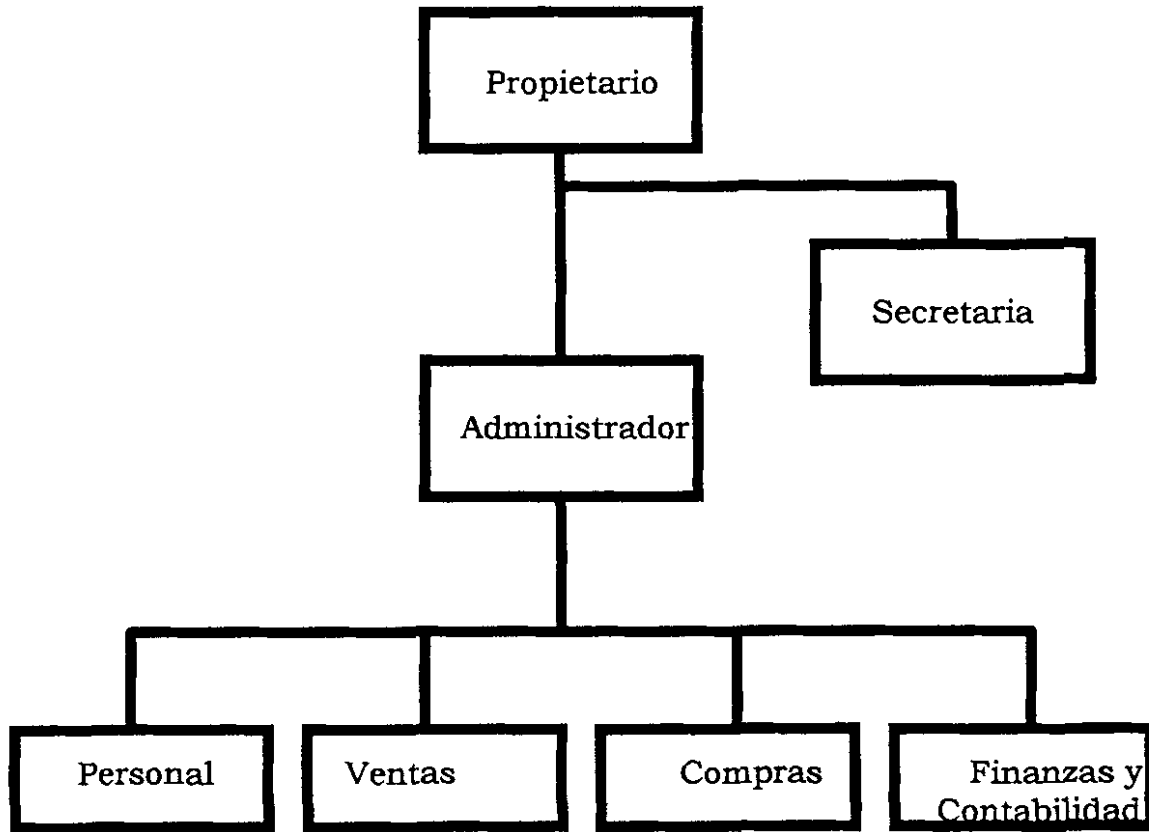
Organigrama propuesto para la Pequeña Empresa:



Este tipo de estructura es adecuada cuando existe poco personal; pero deben separarse las funciones para llevar al menos los registros básicos.

Organigrama # 2

Organigrama propuesto para la Mediana Empresa:



Este tipo de estructura organizativa es adecuada cuando la necesidad de control y de eficiencia es importante, y cuando hay disponibilidad de empleados, y el ambiente de negocios es estable.

- ii. *Establecer las funciones que se realizan dentro de la empresa, para que cada trabajador sea responsable de las tareas a desarrollar.*

Para realizar la Hoja de Tareas y Funciones, se debe identificar y clasificar las actividades comunes, que se realizan en la empresa, para luego agruparlas y designar a la persona que desarrollará cada actividad o actividades.

Se presenta una lista de Funciones comunes que se realizan dentro de la empresa y las cuales se pueden asignar a los departamentos de la siguiente forma:

CUADRO # 3
Descripción Funcional Básica

Departamento de Finanzas y Contabilidad	Departamento de Personal	Departamento de Ventas	Departamento de Compras
- Llevar registros contables básicos - Obtención de los fondos - Programación del pago de las cuentas por pagar - Determinar el precio de los productos. - Conocer y dar a conocer a los propietarios de las pérdidas y ganancias de la empresa - Programación del cobro a los clientes - Organización Contable	- Definir las líneas de mando de la empresa - Motivar a los empleados a que trabajen coordinadamente - Comunicar a los empleados toda la información que facilite el trabajo - Remunerar equitativamente - Controlar el cumplimiento del trabajo - Dar capacitación a los empleados - Inculcar el principio de responsabilidad - Mantener buenas relaciones humanas	- Investigar constantemente los movimientos de la competencia - Ofrecer productos y servicios de buena calidad - Vender los productos a precios adecuados - Publicar, promocionar y anunciar los productos - Tener efectivos canales para la venta. - Realizar pronósticos de ventas	- Planear y organizar el inventario que se necesitará para el periodo - Abastecimiento y control del inventario - Organizar los canales de compra - Controlar la calidad del producto que compra - Mantener una adecuada comunicación con el depto. de Ventas

c) RECURSOS HUMANOS

- Estrategia General

“Desarrollar e implementar un sistema permanente de capacitación y motivación de personal que eleve su eficiencia y autoestima”.

- Estrategias Específicas

- i. Iniciar y mantener un curso de farmacología para los empleados de las farmacias.
- ii. Realizar al menos una vez al año seminarios sobre ventas y atención al cliente.
- iii. Realizar capacitación administrativa y fiscal para el personal; al menos una vez al año.
- iv. Contratar personal con estudios mínimos de bachillerato, para que esto permita desarrollar un personal más eficiente.

- Desarrollo de Estrategias

- i. Iniciar y mantener un curso de farmacología para los empleados de las farmacias.

Para esta estrategia el empresario debe abocarse a los proveedores de medicamentos y regentes, para que impartan seminarios farmacológicos a los empleados.

Con este tipo de capacitación los empleados adquieren un mayor y mejor conocimiento del producto para ofrecerlo, y recomendarlo, en cuanto a su uso, indicación y dosificación.

- ii. Realizar al menos una vez al año seminarios sobre ventas y atención al cliente.
- iii. Realizar capacitación administrativa y fiscal para el personal; al menos una vez al año.

Las capacitaciones aumentan la eficiencia y mejoran la productividad de las empresas; además que genera un factor de motivación en el empleado; es la oportunidad para que los empresarios puedan adquirir herramientas administrativas que propicien el crecimiento y fortalecimiento de las empresas; generando aumentos en las ventas, y el desarrollo de habilidades comerciales.

Las Instituciones que ofrecen capacitación administrativa-financiera, son las siguientes:

- * ASI
- * CAMARA DE COMERCIO
- * COEXPORT
- * FUSADES

Estas Instituciones poseen capacitaciones programadas semestralmente y anualmente, las cuales se dan a conocer a través del periódico, por lo que el propietario tiene la opción de solicitar la información con anticipación, para realizar una calendarización de los

seminarios que necesitan en la empresa, asimismo cotizar los precios de las capacitaciones para poder optar por las que les brinde mayor beneficios, y presupuestar el costo de estas.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico-Social (FUSADES), ofrece diversidad de seminarios que oscilan entre \$450 y \$500.00, y tienen una duración de 8 horas. Dicha Institución esta ofreciendo tambien Diplomados, impartidos a través de módulos sobre las siguientes áreas: Administración y Empresa, Registros Básicos, Los Inventarios, Costos y Precios, Mercadeo y Ventas, Servicio al Cliente; con un costo de \$200.00 cada módulo, y una duración de 6 horas por módulo.

Se ha tomado como base las capacitaciones que ofrece FUSADES, por ser una Institución, con elevada calidad de enseñanza y un grupo de directivos y asesores altamente calificados y un rango de tarifas más accesibles para este tipo de empresas.

iv. Contratar personal con estudios mínimos de bachillerato, para que esto permita desarrollar un personal más eficiente.

Es necesario que la empresa tenga claro los requisitos del puesto, por eso puede recurrir a la realización de una hoja de especificación del puesto, ya que esto permite contratar al personal adecuado y para el puesto adecuado.

A continuación se presenta un ejemplo de una hoja de especificación del puesto de dependiente de farmacia, pudiendo usarse el mismo formato para realizar el del encargado de compras, ventas, finanzas y el de personal.

CUADRO # 4

HOJA DE ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Dependiente de Farmacia
Educación:	Bachiller en Salud
Experiencia:	Preferiblemente con experiencia de un año en trabajos similares, practicas en hospitales y en clínicas de salud
Conocimientos:	Capaz de realizar primeros auxilios, conocimiento básico de fórmulas, dosis, indicaciones y usos de la medicina
Decisiones:	Este puesto requiere de uso mínimo de toma de decisiones, ya que su desempeño está basado en procedimientos establecidos y en instrucciones directas.

3.2. ÁREA MERCADOLÓGICA

a) Estrategia General

“Desarrollar e implementar un plan que reduzca los costos y contribuya al incremento de las ventas”.

b) Estrategias Específicas

- Realizar en el área de sala de ventas una buena y eficiente organización de la estantería y vitrinas, de manera de presentar los productos identificables visualmente, con buen surtido y convenientemente separados por el tipo de consumo.
- Desarrollar y controlar permanentemente un sistema de costos, que permita conocer el costo real de los productos.
- Análisis y evaluación de los costos fijos y variables de la empresa para buscar reducir o eliminar costos innecesarios.
- Proyectar una nueva imagen de la farmacia con mejoras físicas de su local, identificación, publicidad y promoción.

c) Desarrollo de las estrategias

- *Realizar en el área de sala de ventas una buena y eficiente organización de la estantería y vitrinas, de manera de presentar los productos identificables visualmente, con buen surtido y convenientemente separados por el tipo de consumo.*

El consumidor busca satisfacción ante todo, por lo que la empresa puede ofrecerle beneficios de lugar y de tiempo eso significa darle al cliente la imagen de que se tiene lo que busca, lo que quiere y hasta ser de una ayuda recordándole los productos que necesita a través de la que se le presenta en vitrinas, escaparates.

Otro factor importante para la organización de la sala de ventas, es el surtido sobre todo de los productos populares y algunos éticos, ambos productos deben dar una buena presentación de sus envoltorios, caducidad, y ubicarlos en un lugar que inspire cuidado e higiene en el manejo.

La disposición de los productos es un un aspecto muy importante en la presentación de la sala de ventas, hay productos que hay necesidad de que se vean para poderlos vender (de empuje), otros que se compran por instintos (o los de jale), y otros que su gran demanda los hace indispensables.

Ofrecer productos misceláneos que puedan brindarle al cliente un valor agregado.

Criterios básicos para organizar la sala de ventas:

- i) Colocando los productos populares y de fácil venta en las vitrinas de frente.
- ii) Ubicando los productos éticos en las vitrinas o estantes posteriores, ya que su rotación es lenta.
- iii) Agrupar los productos para uso de mujeres y niños, de tal manera que les facilite a las madres la obtención de los productos.

- - *Desarrollar y controlar permanentemente un sistema de costos, que permita conocer el costo real de los productos.*

Para establecer el precio de venta, se usa como base la estructura de costos de la empresa, el cual se muestra en el cuadro N° 5.

CUADRO #5

ESTRUCTURA DEL PRECIO DE VENTA

Precio de Venta					
Costo Total				Impuesto Sobre La Renta	Ganancia
Costo de Producción	Costo de Distribución	Costo de Administración	Otros Costos		
	Gastos de Venta	Gastos de Administración			
Costo del Producto dado por el proveedor	Sueldos de Personal de Ventas. Aguinaldo Comisiones Papelería Acarreos Fletes Vacaciones Seguro Social Publicidad Promoción de Ventas Fondo Social	Luz Teléfono Sueldos Perso- nal de Admón. Aseo Y Limpieza Alquiler Depreciación Agua Vacaciones Aguinaldo Fondo Social Impuestos Seguro Social Papelería	Gastos No Comunes Comunes No Propios ni Formales		

Cuando se habla de otros costos se pueden mencionar: intereses sobre préstamos, reparaciones y mejoras y otros gastos, que el propietario desea agregar.

Para poder determinar los costos la empresa debe llevar registros de sus gastos de ventas, administrativos y otros gastos, los cuales pueden controlarse a través de los presupuestos respectivos que se desarrollarán en la planificación.

Una vez establecida su estructura de costos que debe ser su punto de partida, para establecer su política de precio y su política de reducción de costos operativos, se procede a determinar que política de precio le conviene.

En la política de precios se deben considerar muchos factores, además del costo que son:

- La demanda del producto.
 - La forma de venta, crédito o contado.
 - El volumen de compra.
 - Clasificación del producto, ético o popular.
 - El costo de recuperación del producto.
- *Análisis y evaluación de los costos fijos y variables de la empresa para buscar reducir o eliminar costos innecesarios*

La reducción de costos, significa ser más eficiente; se debe implementar una serie de evaluaciones para obtener información de aquellos gastos que son innecesarios o excesivos, y que se puedan suprimir, éstos pueden ser:

- Servicios básicos, como agua, teléfono, energía eléctrica.
 - Consumo de papelería.
 - Gastos por averías
 - Robos o extravíos.
 - Costos del no hay.
 - Costo de vencimiento sin reportar.
 - Gastos por mal manejo de los productos.
 - Gastos por desperdicios.
 - Gastos por mal facturación.
 - Gastos por malas devoluciones.
- *Proyectar una nueva imagen de la farmacia con mejoras físicas de su local, identificación, publicidad y promoción.*

Lo que se pretende con la publicidad, es informar y persuadir a la vez a nuestro consumidores, para que identifiquen y prefieran la empresa en el mercado; y no se pretende grandes y costosos programas de publicidad, bastará con iniciar la campaña con los medios más económicos, que pueden ser: rótulos y hojas volantes, para después trasladarse a medios de mayor alcance publicitario.

A continuación se presentan los medios, a los cuales la empresa puede acceder:

- i) Las hojas volantes, son de mucha ayuda para este tipo de empresas farmacéuticas, debido a que se pueden distribuir en su sector de influencia. La distribución puede ser de casa en casa, persona a persona, o insertarlo en los periódicos del barrio o colonia.

- ii) Los rótulos son de mucha ayuda; deben ser diseñados en forma llamativa y ubicados en dirección hacia el negocio. Un nuevo logotipo con un rótulo nuevo siempre despierta nuevas expectativas al consumidor.
- iii) La radio ofrece servicio en forma más amplia; pues las diferentes estaciones enfocan sus actividades a grupos de interés especial y además su costo es relativamente barato.
- iv) Los periódicos abarcan un segmento de mercado bastante amplio, pues en la mayoría de los hogares se compra un periódico y además son flexibles ya que los anuncios se hacen con apenas unos días de anticipación y la calidad es aceptable.

Para decidir el tipo de publicidad la empresa debe cuantificar los costos, los alcances, los beneficios que obtendrá; además tener en cuenta que una campaña de publicidad siempre se adecúa a lo que el empresario quiere invertir.

Otro punto importante es que estos gastos de venta son parte del costo del producto, por lo que deberá considerarse al elegir el medio de comunicación, porque esto también repercute en el precio; los gastos por publicidad deben ser colocados en el presupuesto de Ventas.

La Promoción de ventas complementa la publicidad y pretende generar mayores volúmenes de ventas, así como un lugar en la mente del consumidor.

La promoción también es un gasto de ventas, o un servicio brindado por los proveedores y debe presupuestarse, también se utiliza

para atraer clientes nuevos, generar ventas repetidas y promover productos de muy poca rotación.

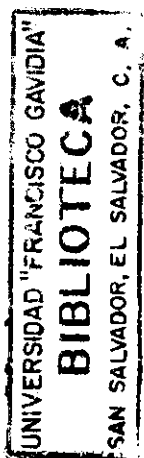
Entre las promociones que se pueden realizar están:

- i. Degustación de productos por medio de impulsadoras o regalos de muestra médica, a los clientes, por parte de los proveedores.
- ii. Preparar regalos para ser adquiridos mediante bonos o puntos por compras, en épocas de mayor demanda comercial, como las fechas festivas, o preparar combos con productos de poca rotación.
- iii. Ofrecer en las fiestas de fin de año, recuerdos que identifiquen y consoliden el mercado como: calendarios, llaveros, juguetes, perfumes.
- iv. Rifar plumas, cuadernos y útiles escolares en época escolar.

3.3. ÁREA FINANCIERA

a) Estrategia General

“Desarrollar un proceso de planificación financiera anual que indique la eficiencia del recurso financiero y establezca las bases para obtener el crecimiento económico-financiero”.



b) Estrategias Específicas

- Promover la recopilación de información, para desarrollar un proceso de planificación financiera, que les ayude a formarse expectativas acerca de las corrientes futuras de utilidades.
- Elaboración de un presupuesto de ventas; para proyectar los ingresos futuros a través de las ventas.
- Elaboración de un presupuesto de inventarios, para reducir un nivel excesivo de mercadería la cual origina elevados costos de mantenimiento de inventarios.
- Determinar la estructura de los gastos y costos para conocer las erogaciones de la empresa.
- Implementar un programa presupuestario por departamento-función que permita disponer de asignaciones financieras específicas.
- Realizar flujos de efectivo que les permita conocer la disponibilidad y el excedente de efectivo existente.
- Desarrollar Estados Financieros anuales, para que tengan acceso al crédito bancario; y al mismo tiempo identificar y utilizar otras fuentes de financiamiento tanto interno como externos.

c) Desarrollo de las estrategias

Para los pequeños como medianos empresarios, es importante desarrollar una planificación financiera, para lo cual deben de realizar

un levantamiento de información de los registros contables básicos que les facilite la labor administrativa y financiera en sus empresas; esto se puede lograr haciendo uso de asesoría técnica por medio de consultores, que brindan el apoyo sobre lo que se tiene que ir haciendo, y al mismo tiempo resolver los problemas financieros.

Actualmente FUSADES, con subsidio del B.I.D, esta brindando un Programa de Asesoría Técnica, en las siguientes áreas: Organización y Gestión Empresarial, Mercadeo y Ventas, Producción, Finanzas, Legislación, el costo de consultoría por 16 horas es entre \$1,400.00 y \$1,600.00

Al conocer el manejo de las cuentas de efectivo, de ventas, de compras de gastos personales, cuentas por cobrar y por pagar, el empresario podrá conocer la forma en que se están llevando a cabo las diferentes operaciones en la empresa y principalmente poder determinar, si en su negocio están ganando o perdiendo.

Para llegar a realizar una planificación financiera, se deben de desarrollar los siguientes pasos:

- *Elaboración de un presupuesto de ventas; para proyectar los ingresos futuros a través de las ventas.*

El proceso de preparar el presupuesto de ventas, encauzan al empresario a considerar la posición financiera futura del negocio, además ayuda al uso de los recursos, los clientes serán mejor atendidos, y a la vez la empresa será más rentable.

El Presupuesto de Ventas, nos permite proyectarnos hacia cuanto queremos vender y si contamos con los recursos necesarios para lograrlo, y así mismo tomar decisiones correctas sobre las alternativas más prometedoras para la organización; y al mismo tiempo evaluar si se cuenta con los elementos necesarios para el logro de las metas proyectadas.

Los principales propósitos de un presupuesto de ventas son:

- i) Incorporar los juicios y decisiones de la administración en el proceso de los planes de comercialización.
- ii) Reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos.
- iii) Facilitar el control administrativo de las actividades de ventas.
- iv) Conocer si se cuenta con todos los elementos para llevar a cabo las proyecciones de ventas.

Al planificar las ventas, se deben de tomar en cuenta varios factores, tales como:

Medio Ambiente Externo

- i. Condiciones generales de los negocios que puedan afectar a la empresa durante el próximo período.
- ii. Condiciones de los locales de los negocios que se prevé prevalezcan.
- iii. La tendencia de la población en el área de comercialización.
- iv. Probable inflación o deflación.
- v. Cambios esperados en la situación competitiva.
- vi. Estilos o movimientos tecnológicos esperados.

Medio Ambiente Interno

- i. Cambios en las políticas promocionales.
- ii. Cambios en ubicación y espacio.
- iii. Cambios en las políticas de personal.
- iv. Cambios en la disposición física y el arreglo de la mercadería.
- v. Cambios en la política de precios.
- vi. Cambios en la política de crédito.

CUADRO # 6
PRESUPUESTO DE VENTAS

Presupuesto De Ventas (En Unidades Y Valores													
Detalle / Año	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
				Linea De Productos Medicinales									
Ventas													
X Precio Unitario													
= Valor													
				Linea De Productos Cosmeticos									
Ventas													
X Precio Unitario													
= Valor													
				Valores Agregados									
Ventas													
X Precio Unitario													
= Valor													
				Valor Total									
Linea / Prod. Medic.													
Linea / Prod. Cosme.													
Prod. Agregados													
Suma													

- *Elaboración de un presupuesto de inventarios, para reducir un nivel excesivo de mercadería la cual origina elevados costos de mantenimiento de inventarios.*

Con la preparación de los presupuestos de inventarios, se reduce un nivel excesivo de inventarios, el cual origina elevados costos de mantenimiento de inventarios; por lo que toda política de inventarios debe incluir:

- Cantidad en unidades, que se requieren para satisfacer las necesidades de ventas.
- La duración del período de comercialización.
- Las instalaciones de almacenamiento.
- Protección contra escasez de productos.
- Protección contra incrementos en los precios de los productos.
- Economías en la compra a través de descuentos por cantidades.
- Riesgos involucrados con el inventario: Obsolescencia de las existencias; pérdida por siniestro y robo; y pérdida de la demanda.

Otras políticas de inventarios sugeridas son las siguientes:

- Que se pretenda tener el inventario mínimo permitido por el nivel de compra.
- El inventario inicial del mes no debe de ser inferior al consumo estimado para el mes.

El Sistema de Inventarios que se adapta más a las pequeñas y medianas farmacias es el Sistema de Inventarios Perpétuo o Global; ya que se mantienen al día el saldo de existencias de mercaderías, y el costo de ventas se conoce, y solo se usan las cuentas mercancías generales, ventas y costos de ventas.

CUADRO # 7

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Presupuesto de Inventarios Inicial de Productos (En unidades y Valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
Unidades													
Línea de Medicamentos													
Línea de Cosméticos													
Valores Agregados													
Suma													
Valores													
Línea de Medicamentos													
Línea de Cosméticos													
Valores Agregados													
Suma													

Presupuesto de Inventarios Final de Productos (En unidades y Valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
Unidades													
Línea de Medicamentos													
Línea de Cosméticos													
Valores Agregados													
Suma													
Valores													
Línea de Medicamentos													
Línea de Cosméticos													
Valores Agregados													
Suma													

- *Determinar la estructura de los gastos y costos para conocer las erogaciones de la empresa.*

Los gastos son todos los desembolsos de dinero (o su equivalente) empleados para que el negocio pueda efectuar sus operaciones o giro normal de empresa, con el fin de obtener ingresos. Dichas erogaciones no se incorporan a los bienes/servicios ofrecidos por la entidad, es decir, no se capitalizan, por tanto, no son recuperables.

Los gastos se subclasifican en :

- i) **Gastos de Operación:** lo que corresponden al giro normal de la empresa, los cuales se clasifican en:
 - *Gastos de Administración:* gastos empleados para las funciones de planificación, organización, ejecución y control de la empresa como sueldos, servicios básicos, etc.
 - *Gastos de Venta:* gastos empleados para la función de venta de la empresa, como comisiones, publicidad, etc.
 - *Gastos Financieros:* gastos derivados de los préstamos obtenidos y por otras operaciones bancarias, como intereses, comisiones por servicios, fluctuaciones en el tipo de cambio, etc.
- ii) **Otros Gastos:** son los que no corresponden al giro normal del negocio, tales como: pérdida por retiro o venta de activos, donaciones, regalías, robos, etc.

Los costos son todas las erogaciones de dinero (o su equivalente) empleadas para producir o comprar un bien o servicio, dichos

desembolsos se capitalizan en los bienes/servicios ofrecidos por la empresa, por tanto son recuperables.

Los costos de venta, en una empresa comercial el costo de ventas equivale al precio de compra de la mercadería.

CUADRO # 8
ESTRUCTURA DE GASTOS

Gastos de Ventas (En Valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
Sueldo													
Comisiones													
Indemnización													
Aguinaldo													
Vacación													
Seguro Social													
Fondo Social													
Papelría y Útiles													
Agua y Energ. Electr.													
Viáticos y Represen.													
Publicidad y Anuncios													
Correo													
Miscelaneos													
Total													

Gastos de Administración													
(En Valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
Sueldo													
Indemnización													
Aguinaldo													
Vacación													
Seguro Social													
Fondo Social													
Papelería y Útiles													
Agua y Energ. Elect.													
Viáticos y Repres.													
Teléfono													
Depreciaciones													
Mantenimiento													
Seguros													
Impuestos													
Honorarios Profesion.													
Correo													
Miscelaneos													
Total													

CUADRO # 9

ESTRUCTURA DE LOS COSTOS

Presupuestos Costos de Ventas (En Valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
PRODUCTO " A "													
Inventario Inicial													
+ Compras													
- Inventario Final													
= Costo de Ventas													
PRODUCTO " B "													
Inventario Inicial													
+ Compras													
- Inventario Final													
= Costo de Ventas													

- Realizar flujos de efectivo que les permita conocer la disponibilidad y el excedente de efectivo existente.

Con la elaboración del presupuesto de efectivo, nos permite conocer los flujos de entradas y salidas de efectivo; al mismo tiempo, nos permite controlar los gastos y retiros personales, y estar seguro que toda entrada y salida de dinero queda registrada, así como la disponibilidad para pagar sus deudas.

La planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivo indicará: La necesidad de financiar probables déficit de caja; la necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

Los principales propósitos del presupuesto de efectivo son:

- Determinar la probable posición de caja al final de cada período, como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficits de efectivo por períodos.
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

El presupuesto de efectivo también permite a la empresa planear con anticipación en que momento se obtendrá el efectivo, y así aprovechar los descuentos en cuentas por pagar, saldar sus obligaciones a su vencimiento y formular sus políticas de dividendos, entre otros. Los pasos para la elaboración de un Presupuesto de Efectivo son:

- Estimar los ingresos de efectivo por mes. Se incluyen las entradas de caja de todas las fuentes de recursos; por ejemplo, ventas al contado, cobranza de cuentas por cobrar, venta de activos, emisión de acciones, etc.
- Estimar las salidas de efectivo por mes. Se incluye las salidas de caja por todos los conceptos; por ejemplo: pago por compras, gastos personales, gastos de administración, gastos de ventas, desembolsos

en efectivo para comprar activos fijos, retiro de acciones preferentes, etc.

- Calcular la diferencia neta de caja por cada mes, restando salidas recopiladas en el paso 2 de las entradas obtenidas en el paso 1.
- Resumir los tres primeros pasos con el objeto de mostrar la extensión de la necesidad y/o el exceso de caja acumulado. Esta cantidad acumulada se obtiene sumando en un total horizontalmente las cifras de los movimientos de caja netos obtenidos en el paso 3.
- Ajustar la columna de acumulaciones por la diferencia entre el efectivo disponible al principio del período que se pronostica y el importe deseado en efectivo.

CUADRO # 10

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Presupuesto de Efectivo													
(En Valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
Saldo Inicial													
Ingresos													
Ventas de contado													
Ventas al crédito													
Total Ingresos													
Egresos													
Costos de Ventas													
Gastos Admon.													
Gastos de Ventas													
Gastos Financ.													
Amortizac. de cred.													
Total Egresos													
Saldo Final													

- Desarrollar Estados Financieros anuales, para que tengan acceso al crédito bancario; y al mismo tiempo identificar y utilizar otras fuentes de financiamiento tanto interno como externos.

El Estado de Resultados es un documento contable que presenta detalladamente los ingresos, costos y gastos de un periodo determinado,

es decir la forma en que se han obtenido las utilidades o pérdidas de un ejercicio.

El estado de resultados se forma a partir de los últimos tres elementos básicos de la contabilidad, que son: ingresos, costos y gastos, que constituyen las fórmulas de resultados.

Ingresos *menos* Costos *igual a* Utilidad o Pérdida Bruta

Utilidad o Pérdida Bruta *menos* Gastos *igual a* Utilidad o Pérdida Neta

La cual puede resumirse así:

Ingresos *menos* Egresos *igual a* Utilidad o Pérdida Neta

Si los egresos son menores que los ingresos habrá utilidad, esta se sumará al capital en el Balance General.

Si los egresos son mayores que los ingresos, habrá pérdida, esta se restará del capital, se presentará en otros activos, en el Balance General.

Se identifican las cuentas de resultado con su saldo respectivo, de acuerdo al Balance de Comprobación.

Las principales cuentas del Estado de Resultado son:

- Ventas
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Compras
- Gastos de Compras
- Devoluciones y rebajas sobre compras
- Gastos de ventas
- Gastos de Administración
- Gastos Financieros

CUADRO # 11

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados													
(En Valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
(+) Ventas													
(-) Costo de Ventas													
(=) Utilidad Bruta													
(+) Gtos. de vtas.													
(+) Gtos. Admon.													
(+) Gtos. Financ.													
(-) Total Gtos. Operat.													
(=) Utilidad de Operac.													
(-) Reserva Legal													
(=) Utilidad Imponible													
(-) Impto. s/renta													
(=) Utilidad Neta													

El Balance General es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada; presenta lo que un negocio tiene, lo que debe y la aportación de los dueños en una fecha específica.

El Balance General, es como la fotografía de la empresa tomada el último día del período contable; por tanto, si se hiciera un nuevo balance al día siguiente, la situación que se reflejaría no sería la misma que el día anterior, debido a que hay saldos de algunas cuentas que varían de un día para otro (Por ejemplo, la pérdida del valor que tiene un bien por el

transcurso del tiempo-depreciación, etc.), aún sin la intervención de persona alguna.

El Balance General se forma a partir de los tres primeros elementos básicos de la contabilidad, que son: Activo, Pasivo y Capital; que constituyen la ecuación contable básica:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

Pasos para elaborar un Balance General:

- Se elabora el encabezamiento.
- Se identifican las cuentas de Balance con su correspondiente saldo, según el balance de comprobación.
- Se estructura conforme a la subclasificación que contiene la empresa.

CUADRO # 12
BALANCE GENERAL

Balance General Proforma													
(En valores)													
Detalle/Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Suma
Activo													
Circulante													
Caja y Bancos													
Ctas. por Cobrar													
Inventarios													
Fijo													
Terrenos													
Edificios													
Maq. y Equipo													
Mob. y Equipo													
Deprec. acum.													
Otros Activos													
Total Activo													
Pasivo													
Circulante													
Proveedores													
Ptmos. p/pagar													
Ctas. p/pagar													
Acreedores Varios													
Imp. p/pagar													
Otros													
Fijo													
Ptmos. L.P.													
Otros Pasivos													
Total Pasivo													
Patrimonio													

Capital Social													
Rsva. Legal													
Utilidades p/aplicar													
Total Patrimonio													
Total Pasivo + Patrim.													

3.4. OTRAS ESTRATEGIAS

- a) Capacitar integralmente al personal, para obtener de él, mayor eficiencia.
- b) Brindar un servicio de farmacia con excelente calidad, haciendo énfasis en la atención al cliente.
- c) Realizar alianzas estratégicas con farmacias del sector, para complementar el servicio.
- d) Diseñar un sistema de información comercial, que alimente la inteligencia de mercado.

3.5. ACTUALIZACIÓN

Las estrategias deben continuamente revisarse, por lo menos unas dos veces al año, con base en un análisis de los ambientes externos e internos, ya que las situaciones van cambiando, así como los factores analizados, por muy cuidadosa que se realice la estrategia, pero si algunos factores tomados en cuenta, en un determinado momento cambian, la estrategia puede no tener validez.

La revisión del cumplimiento de las estrategias no es completo, si se realiza solo por el buen desempeño de los presupuestos, sino que es necesario buscar nuevas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, lo que permita obtener a la empresa una posición de ventaja competitiva.

4. RECURSOS

4.1. HUMANOS

Por la importancia que genera el recurso humano dentro de la empresa, los siguientes aspectos deben ser tomados en cuenta por el pequeño y mediano empresario del sector farmacéutico, para determinar si posee o no el personal apto para cada puesto de trabajo.

- a) Conocer la capacidad y grado académico de los empleados, con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del recurso.
- b) Determinar conocimientos adicionales del personal, con el propósito de establecer su versatilidad.

4.2. TÉCNICOS

El aspecto técnico, es un recurso importante dentro de la pequeña y mediana empresa, ya que es necesario evaluar los bienes con que se cuenta.

Para poder desarrollar el trabajo de manera eficiente, es conveniente adoptar por un Sistema de Computación, ya que es una herramienta que apoyaría en forma efectiva la elaboración de las tácticas en forma ágil y adecuada; al mismo tiempo se ahorra tiempo y dinero, y se mejoran los

procesos manuales, ya que se puede diseñar programas para llevar el control de los inventarios, aspectos financieros, y todos los documentos de la empresa que realizan en forma manual.

4.3. FINANCIEROS

Esto se refiere a la disponibilidad financiera que poseen las pequeñas y medianas farmacias, para hacer frente a sus obligaciones. El empresario del sector farmacéutico debe considerar el gasto que se incurra en la implementación de una estrategia, o conjunto de estrategias; no como un gasto en sí, sino como una inversión, que en el largo plazo será compensada con los resultados obtenidos, a través de la eficiente implementación de las estrategias financieras adoptadas.

Ante tal situación, el propietario de las pequeñas y medianas farmacias debe de contar con el apoyo del Contador de la empresa, o el encargado de las finanzas, quién auxiliándose de los registros contables, puede determinar en que situación se encuentra la empresa en un determinado momento.

Al tener conocimiento de la capacidad económica y financiera de la empresa, el propietario debe optar por un financiamiento con fondos propios, o buscar financiamiento con recursos externos (Instituciones Bancarias, Proveedores, entre otros).

5. PLAN DE IMPLEMENTACION

Al adoptar el pequeño y mediano empresario el Manual de Estrategias Empresariales, deberá contar con un Plan de Implementación, que agilice la aplicación de las estrategias, en forma segura y que le garantice eficiencia.

Este Plan, se refiere a un conjunto organizado de acciones para poner en marcha el Manual de Estrategias Empresariales.

5.1. OBJETIVOS DEL PLAN

a) General

Facilitar la puesta en práctica del Manual de Estrategias Empresariales, a fin de alcanzar el crecimiento económico-financiero de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico.

b) Específicos

- Promover la adopción y ejecución del Manual de Estrategias Empresariales en el corto plazo como en el largo plazo.
- Determinar las actividades a seguir para la aplicación del Manual.
- Determinar las personas responsables y los recursos a utilizar, para su implementación.
- Proponer acciones necesarias, para el seguimiento y evaluación del Manual de Estrategias Empresariales.

5.2. DETALLE DE ACTIVIDADES

a) Planeación

- Obtener autorización del empresario propietario, para la puesta en práctica del Manual.

- Hacer participe a todo el personal del Manual de Estrategias Empresariales, e involucrarlos y motivarlos para que colaboren en la elaboración y ejecución de los planes.
- Elaborar objetivos, misión, y presupuestos de la empresa, en forma conjunta.

b) Organización

- Organizar grupos de trabajo que sea responsable de la implementación, seguimiento y evaluación, debiéndose integrar en primer lugar por el propietario-gerente, y por el personal asignado como responsable en los diferentes departamentos.
- Diseñar el organigrama de la empresa para divulgarlo.

c) Personal

- Realizar una calendarización de las diferentes capacitaciones y adiestramiento para el personal requerido para la implementación, como para los que están inmersos en la ejecución del Manual.
- Programar reuniones informativas y constantes con el personal.

d) Mercadotecnia

- Analizar la distribución actual de las líneas de los productos para la venta, para luego adoptar la más apropiada.
- Cotizar los costos de los diferentes medios de comunicación, para desarrollar publicidad para la empresa.

e) Financiera

Levantar información histórica de los gastos, de los ingresos, de las compras que la empresa ha llevado, para poder utilizar los planes financieros propuestos como el Presupuesto de Efectivo, el Balance General, el Estado de Resultados, Presupuesto de Gastos y de Compras.

f) Otras Actividades Complementarias

- Asistir a seminarios y charlas relativas a la Planificación Estratégica, Presupuestos, Contabilidad, impartidos por Instituciones privadas o públicas que tienen asistencia técnica y de capacitación dirigida a la pequeña y mediana empresa. Algunas de estas Instituciones son:
 - * FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social).
 - * Cámara de Comercio
 - FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo)
 - * AMPES (Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios)
- Revisar y evaluar el plan en forma periódica, considerando las condiciones internas y externas de la empresa.

5.3. RESPONSABLES Y RECURSOS

El primer responsable es el empresario, ya que es él quien debe con voluntad y decisión, cambiar su mentalidad y actitud tradicional de administrar los negocios, por la de planificar e implementar estrategias que le permitan tener crecimiento económico-financiero, así como la de poseer ventajas competitivas únicas y diferenciadas de los demás competidores.

Los segundos responsables son los jefes o encargados de cada departamento, que la empresa ha designado para los diferentes departamentos, los cuáles deberán estar capacitados para evaluar y modificar las estrategias tal y como lo exige el mercado.

Los recursos a utilizarse son:

- a) Materiales de lectura sobre lo que es planeación estratégica, ventaja competitiva y presupuestos.
- b) Designar fondos para la capacitación de los empleados ya sea dentro y fuera de la empresa.
- c) Designar fondos para publicitar el negocio.

5.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Es necesario que el pequeño y mediano empresario del sector farmacéutico haga una evaluación sobre dichas estrategias, con el objeto de garantizar el crecimiento económico-financiero de las farmacias, mediante la implementación de aquellas que le permita a la empresa alcanzar una ventaja competitiva.

Para poder darle Seguimiento y Evaluación al Manual de Estrategias Empresariales, es importante que:

- a) Los dueños respalden el trabajo mediante su aprobación total y que lo hagan del conocimiento de todos.
- b) Revisar cada seis meses, los resultados obtenidos y una vez detectadas las fallas, se proceda a crear e introducir las modificaciones convenientes, y en forma oportuna.

5.5. CRONOGRAMA

Modelo propuesto que debe adaptarse a las condiciones y necesidades propias de cada empresa.

CUADRO # 11

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Responsable	Tiempo			
		1a. Semana	2a. Semana	3a. Semana	4a. Semana

GLOSARIO

Actividad Económica:

Conjunto de actividades y esfuerzos realizados por los seres humanos, con el objeto de satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, mediante la producción de toda clase de bienes y servicios.

Administración:

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas, para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Administrador:

Es el encargado de establecer y mantener un ambiente tal que las personas contribuyan a la obtención de los objetivos del grupo, con el menor costo y en el menor tiempo.

Análisis de Razones:

Es el uso de diferentes razones financieras para juzgar aspectos diferentes del funcionamiento de la empresa. Se agrupan usualmente en razones de liquidez y actividad, deuda, rentabilidad y fondos de reservas. El insumo principal en el análisis de razones constituyen el estado de ingresos y el balance general.

Análisis Financiero:

Es una función del administrador financiero. Es la transformación de datos financieros a una forma que permita utilizarlos para regular y evaluar la situación financiera de la empresa, programar financiamientos futuros y evaluar la necesidad del incremento en la capacidad.

Balance General:

Estado Financiero que da cuenta de los activos y participaciones sobre esos activos de una compañía en una fecha específica.

Bienes Intermedios:

Consumo intermedio de las industrias.

Comercialización:

Es el procedimiento mediante el cual las compañías planean los productos que han de venderse.

Costos Fijos:

Son aquellos en los que incurre la empresa, independientemente del nivel de producción de la misma.

Costo de Operación:

Son todos los costos y gastos en los que se incurren en la operación de una empresa, incluyendo los costos directos, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos de ventas y gastos financieros.

Costos Variables:

Son aquellos en que incurre la empresa, en forma proporcional a su nivel de producción.

Crecimiento Económico:

Proceso continuo de incremento de la capacidad productiva de la empresa, y por ende el incremento del ingreso.

Demanda:

Son las diferentes cantidades de un bien o servicio, que los consumidores estarían dispuestos y en condiciones de adquirir, en función de los diferentes niveles de precios posibles en un determinado período de tiempo.

Desarrollo Económico:

Es el proceso de crecimiento total por habitante y de los ingresos de un país acompañado de cambios fundamentales en la estructura de su economía.

Descripción del Puesto:

Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones, puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

Economía:

Conjunto de los procesos de producción, circulación, distribución y consumo.

Empresa:

Toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios, con fines lucrativos y no lucrativos, cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital.

Estrategia:

Determinación del propósito, y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Eficacia:

Consecución de objetivos; logros de los efectos deseados.

Eficiencia:

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Estado de Pérdidas y Ganancias:

Informe contable sobre la extensión en que la participación del propietario ha aumentado o disminuído en un período dado de tiempo, y los factores específicos responsables del cambio.

Estrategia de Empujar (Push):

Es aquella en la que el producto se mueve a través del canal, mediante ventas personales e incentivos a los intermediarios.

Estrategia de Jalar (Pull):

Es aquella en la que la demanda del producto se crea en el mercado mediante la publicidad, y en la que el producto se hace pasar por el canal, obedeciendo a las necesidades del cliente.

Flujo de Efectivo:

Es una estimación pormenorizada de los ingresos y egresos en efectivo de una empresa (Proyecto) a generarse u ocasionarse en un período determinado por las operaciones del mismo.

Inversión:

Significa formación de capital. Desde el punto de vista económico se entiende por capital al conjunto de bienes que sirven para producir otros bienes. Se incluye dentro del capital a bienes heterogénos, como terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipos e inventarios.

Investigación por Muestreo:

Es la recopilación, registro y análisis de algunas variables de una parte de los elementos de una población. Dichas variables pueden estar relacionadas con la producción, distribución, ventas de un bien o servicio.

Código de Salud, art. 14, literal d); art. 17, literal d).

Folleto de Planeación Estratégica. Ing. Daling Rivas, Año 1990.

Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del área Metropolitana de San Salvador, y de los Municipios Aledaños.

Ley de Farmacias

Revista, Farmacia 2,000

Investigación Secundaria:

Es la que se realiza valiendose de información recopilada por otras entidades o personas.

Manual:

Es un instrumento administrativo que contiene información sobre diversos aspectos tales como: los objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, funciones, tareas, relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado, y de la empresa como un todo.

Mercado:

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Mercado Meta:

Conjunto bien definido de clientes, cuyas necesidades proyecta satisfacer la compañía.

Mercadotecnia:

Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades y deseos, mediante el intercambio de procesos.

Mezcla de Mercadotecnia:

Es la combinación singular de actividades que emprende una compañía en particular para ofrecer satisfacción en el mercado.

Misión o propósito:

Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

Muestra:

Es el subconjunto de elementos de una población.

Muestreo Probabilístico:

Es aquel en que cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionada para la muestra.

Organización:

Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, la empresa en sí misma, cooperación de dos o más personas, estructura intensional de papeles en una empresa.

Organigrama:

Son aquellos documentos que muestran o representan la estructura organizativa de una empresa, departamento o sección.

Planeación:

Selección de misiones y objetivos y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones

Posicionamiento en el mercado:

Formulación de un posicionamiento competitivo para el producto y una mezcla de mercadotecnia detallada.

Precio:

Es lo que el comprador esta dispuesto a ceder para recibir a cambio un conjunto de beneficios en la compra.

Presupuesto:

Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa "convertido en números".

Producto:

Cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

Producto Interno Bruto:

Es una medida de flujo total de bienes y servicios producidos por la economía de un país, durante determinado período, generalmente un año. Se obtiene al valorar la producción de bienes de servicios a precios de mercado, excluyendo los bienes intermedios, osea que se excluyen únicamente productos usados para el consumo final o de inversión.

Promoción:

Incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

Proveedores:

Firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.

Publicidad:

Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por patrocinador identificado.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Arias, Fernando Galicia, Editorial Trillas, México D.F., 13a. Edición, 1983.

Barrios, Enrique Alvarado, Gerencia Estratégica de Costos, Colección Enalba, impreso por Trejo Hermanos, 1ª Edición, San José Costa Rica 1993.

Drucker, Peter F. La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Editorial El Ateneo, 2ª Edición, Argentina 1973.

Foulke, Roy A. Análisis Práctico de Estados Financieros, Editorial Hispano-Americana, 1ª Edición, México 1977.

Gitman, Lawrence, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Harla, 3ª Edición, México 1986.

Handscombe Richard S. Norman Phillip A. Norman. Liderazgo Estratégico. Editorial McGraw-Hill. 1ª Edición.

Harold, Koontz. Heinz ,Weihrich. Administracion. Editorial Mcgraw Hill, 12ª Edicion, México, 1994.

Johnson, Robert W. Administración Financiera, Editorial Continental, S.A. 12ª Edición, México 1975.

Kenichi Ohmae, La Mente del Estratega, Editorial Mcgraw- Hill, 1ª Edición, México 1983.

Kennedy, R.D. McMullen, Estados Financieros, Análisis e Interpretación.

Kenneth, J. Albert, H. W, Allen Sweeny, Robert Rachlin, Biblioteca de Administración Estratégica Tomo I, II, y III, Mcgraw Hill, México 1987.

Kenneth, J. Albert, Manual del Administrador de Empresas, Volumen I, Editorial Mcgraw Hill, México 1986.

Lambin Jean- Jacques. Marketing Estratégico. Editorial McGraw-Hill. 2ª Edición.

Marin, Ketelhöhn, Inversiones Estratégicas, Editorial Libre, 5ª Edición, San José Costa Rica 1993.

Marín, José Nicolás, Montiel, Eduardo Luis, Estrategia, Diseño y Ejecución, Editorial Libre, 2ª Edición, Costa Rica 1993.

Méndez, Carlos E. Metodología. Editorial McGraw Hill, 2ª Edición, México, 1995.

Porter, Michael E, La Ventaja Competitiva de las Naciones.

Ramírez, Noel, El Empresario y su Entorno Económico, Editorial Incae, 4ª Edición, Costa Rica 1991.

Ramírez, Noel, Política Económica de Centroamérica, Editorial Incae, 1ª Edición, Alajuela, Costa Rica 1993.

Shuckett, Mock. Estrategias Para La Toma De Decisiones Financieras, 1ª Edición, Editorial Limusa, México 1979.

Stanton William J. Etzel Michael J. Walker Bruce J. Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw-Hill. 9ª Edición. 1994.

Steiner, George A., Planeación Estratégica, Editorial Continental, 1ª Edición, 1986.

Terry George, Principios de Administración, 4a. Edición, México, 1972.

Van Horne, James C. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 6ª Edición, México 1988.

Weston, J.F., Finanzas de Administración, Tomo I, 7a. Edición Latinoamericana, México, D.F.

TESIS

Alas Ponce, Juan Carlos, Propuesta de la Elaboración de una Guía de Planificación Estratégica y Control para la Pequeña Empresa, Tesis de Grado, Universidad Francisco Gavidia, 1995.

Arévalo Carballo, Deysi Rosales, Propuesta de un Manual de Investigación de Mercado, Como Herramienta para La Toma de decisiones de la Mediana Empresa. Tesis de Grado, Universidad Francisco Gavidia 1994.

López, Pillia. El Financiamiento a la Pequeña y Mediana Empresa, como un instrumento de apoyo a la Reconversión Industrial de El Salvador, Tesis, U.E.S.

Morales C., Mario Antonio, Propuesta de un Manual de Procedimiento para La Atención y Servicio que ofrece la empresa C. Imberton, S.A. de C.V. a las farmacias comprendidas en el área Metropolitana de San Salvador. Tesis de grado, Universidad Francisco Gavidia 1994.

Peñate Flores, Verónica Elizabeth, Propuesta de una Guía para Eficaz Planeación Presupuestal en las Empresas Distribuidoras de Productos Farmacéuticos de El Salvador. Tesis de Grado, Universidad Francisco Gavidia.

SEMINARIOS

Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), El Proceso de Planeamiento. Seminario.

Segundo Seminario Centroamericano y del Caribe, sobre la Promoción de la Pequeña Empresa, Honduras, del 8 al 11 de octubre de 1985.

CEPAL / PNUD, Reconversión Industrial en Centroamerica, 1980.

P. Y. Barroyre, Méndez José Antonio, Cohen Oswaldo (Compilador) Administración de Empresas. Biblioteca Personal.

PROPEMI, Guía de capacitación para microempresarios, Programa de Promoción a la pequeña y microempresa, 1986.

Diagnóstico General de la Situación de la Pequeña Empresa y Mediana Empresa en El Salvador, año 1984.

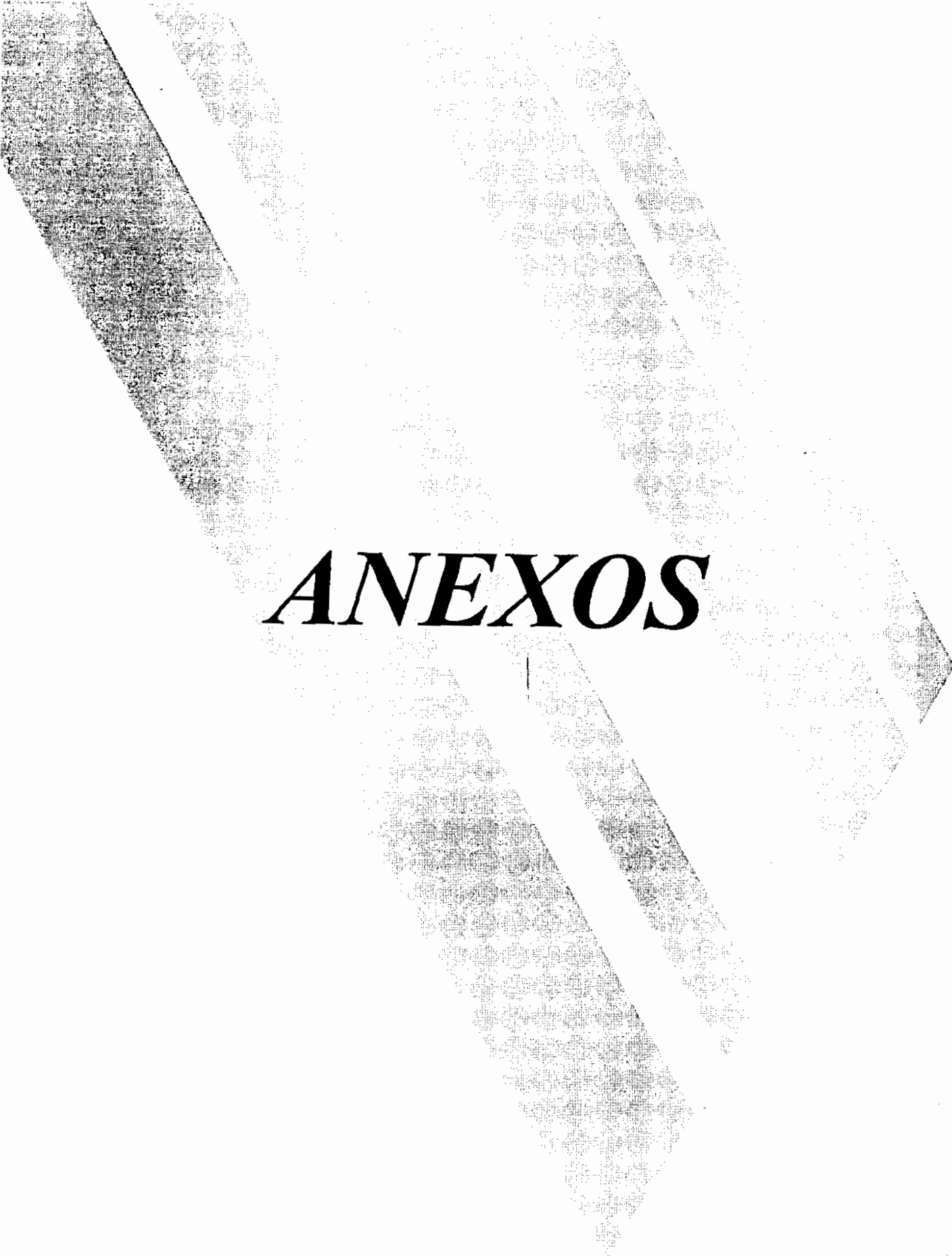
Diccionario Económico y Financiero, Barnard J.C. Colli, D. Lawandowski, 3a. Edición, 1981.

Diagnóstico General de la Situación de la Pequeña Empresa y Mediana Empresa en El Salvador, año 1984.

Manual de Clasificación de Créditos e Inversión del Banco Central de Reserva.

Boletín Económico y Social, FUSADES # 81, Agosto de 1992.

Boletín Económico y Social, FUSADES # 66, La Micro y Pequeña Empresa en El Salvador.



ANEXOS

ENCUESTA

I. Solicitud de Colaboración

Por este medio reciba un afectuoso saludo de la Comunidad Universitaria de la Universidad Francisco Gavidia, al mismo tiempo solicitamos su valiosa colaboración a fin de dar respuesta clara y objetiva a las interrogantes que se le plantean a continuación, lo anterior obedece a fines de investigación académica.

II. Datos de Clasificación

Número de empleados

De 5 hasta 19

De 20 hasta 49

III. Cuerpo del Cuestionario

A. Planificación

1. ¿Desarrolla en la empresa una planificación anual, para el logro de los objetivos?

Si Continuar No

Continuar, si la respuesta es NO pase a la pregunta # 3.

2. ¿Participa su personal en el desarrollo de la planificación?

Si No

3. ¿Se ha elaborado la misión en la empresa?

Si No

4. ¿Existe en la empresa objetivos y metas?

Si No

5. ¿Existen estrategias empresariales, en la empresa para el logro de sus objetivos?

Si No

B. Organización

1. ¿Existe en la empresa un organigrama?

Si No

2. ¿Cuáles son los departamentos o divisiones que conforman la empresa?

- a) Finanzas y Contabilidad
- b) Ventas
- c) Administración
- d) Recursos Humanos
- e) Compras

3. ¿Existe una Hoja de Tareas y Funciones para el personal?

Si No

C. Recursos Humanos

1. ¿Qué tipo de Capacitaciones reciben los empleados en la empresa?

- a) Atención al cliente
- b) Computación
- c) Conocimiento sobre medicamentos
- d) Procesos Administrativos

2. ¿Que tipos de incentivos económicos tiene el personal ?

- a) Bonificaciones
- b) Pago de viñetas
- c) Comisiones sobre ventas
- d) Participación en el reparto de utilidades

D. Mercadeo

1. ¿Cuál ha sido el comportamiento de ventas en los dos últimos años?

Porcentaje

- a) Ha aumentado _____
- b) Ha disminuído _____
- c) Se ha mantenido _____

2. ¿Con respecto al precio, qué clase de concesiones demanda más el público?

Descuento Promociones Ofertas

3. ¿Qué tipo de publicidad utiliza en la empresa?

Radial ☐

Escrita ☐

T.V. ☐

Rótulos ☐

4. ¿En base a qué factores determina la empresa, el precio de los productos?

a) Precio de la competencia ☐

b) Costos de ventas ☐

c) Precio sugerido por el proveedor ☐

5. ¿Considera usted que las condiciones de su local son adecuados, para comercializar sus productos?

Si ☐

No ☐

E. Finanzas

1. ¿Qué tipos de planes financieros se realizan en la empresa?

a) Flujo de Efectivo ☐

b) Presupuesto de Ventas ☐

c) Presupuesto de Gastos ☐

d) Ninguno de los anteriores ☐

2. ¿Cuál es el plazo de pago establecido por el proveedor al hacer compras al crédito?

15 días ☐

30 días ☐

45 días ☐

60 días ☐

Otros ☐

3. ¿Qué tipo de registros contables se realizan en la empresa?

a) Estado de Resultados ☐

b) Balance General ☐

c) Flujo de Caja ☐

d) Otros ☐

PRESUPUESTO DE CAPACITACION, ASESORIA TECNICA Y PUBLICIDAD PARA
LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA CAPACITACION	Planificación	Recursos Humanos	Mercadeo y Publicidad	Finanzas	TOTAL
Admon. y Empresa	200.00				200.00
Registros Básicos				200.00	200.00
Inventarios				200.00	200.00
Costos y Precios			200.00		200.00
Mercadeo y Ventas			200.00		200.00
Servicio al cliente		200.00			200.00
Asesoría Técnica				1600.00	1600.00
Medios (Rótulos y Hojas Volantes			6200.00		6200.00
TOTAL	200.00	200.00	6600.00	2000.00	9000.00

Datos obtenidos en FUSADES, Seminarios y Tarifas Vigentes para 1997.