



30
29.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SUSTANCIAS DE
REFERENCIA PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO
P R E S E N T A :
YADIRA DAVILA MARTINEZ

MEXICO, D. F.

261555
1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN-



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Trabajo realizado en Provedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V., bajo la asesoría del Q.F.B. Gamaliel González León y el Dr. Guillermo Carrasco Acevedo.

A MI PAPA: Porque gracias a ti he logrado lo que soy...

A MI MAMA: Por tu trabajo, comprensión y amor que siempre me mantienen luchando por lo que quiero...

A JAVIER: Por el contraste entre el desorden de tu cabeza, y el sorprendente orden de tu corazón, y porque sé que siempre estás conmigo...

A BRENDA: Porque tu le imprimes alegría a gran parte de mi vida, y por todos los sueños compartidos...

A MIGUEL: Porque llegaste en el momento justo, enseñándome lo que significa la amistad y el amor...

*A MIS AMIGOS: ALEJANDRO, OLI, IVAN, ISAAC,
EDGAR, PAO, CESAR, IDALIA,
ROBERTO Y CELIA.*

Por todos los inolvidables momentos compartidos...

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento al Dr. Guillermo Carrasco Acevedo, por sus enseñanzas y comentarios acerca de este trabajo.

Hago extensivo este agradecimiento a la QFB Ma. de Lourdes Cervantes Martínez, al IBC Victor Corvera Pillado y al QFB Victor Hugo Becerra López por su apoyo, atinados comentarios y sugerencias en cuanto a este proyecto.

Deseo agradecer de una forma muy especial a Gamaliel y Pati por todo su entusiasmo, apoyo y amistad: lo que nos llevó a la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

J. RESUMEN	i
I. INTRODUCCION	1
II. FUNDAMENTACION TEORICA	2
2.1 Epoca de la Administración Científica.....	2
2.2 Epoca de las Relaciones Humanas.....	3
2.3 Epoca de las Ciencias del Comportamiento.....	3
2.4 Epoca de las Ciencias de la Administración.....	4
2.5 El Proceso Administrativo.....	4
2.5.1. Planeación.....	4
2.5.2. Organización.....	6
2.5.3. Dirección.....	6
2.5.4. Control.....	6
2.6 Administración Estratégica.....	6
2.6.1. Planeación Estratégica.....	7
2.7 Metodología de Eatsman Kodak para la Planeación Estratégica.....	7
2.7.1. Fase de Misión.....	7
2.7.2. Fase de Estrategia.....	7
2.7.3. Fase de Operación.....	7
2.7.4. Fase de Presupuesto.....	8
2.8 Sustancias de Referencia para la Industria Farmacéutica.....	8
2.8.1. Definición.....	8
2.9 Sustancias de Referencia para la Evaluación de Fármacos.....	9
2.9.1. Procedencia.....	9
3.0 Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V.....	10
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
IV. OBJETIVOS	12
V. HIPOTESIS	13
VI. METODOLOGIA	14
6.1 Situación Actual de Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V.....	15
6.1.1. Organigrama.....	15
6.1.2. Clientela y Mercado.....	16
6.1.3. Recursos.....	18
6.1.4. Competencia.....	22
6.1.5. Medio Ambiente.....	22
6.1.6. Estructura Operativa.....	23

6.2	Análisis de Situación Actual.....	26
6.2.1.	Productos y Servicios.....	26
6.2.2.	Clientes.....	26
6.2.3.	Precios.....	27
6.2.4.	Instalaciones.....	27
6.2.5.	Finanzas.....	27
6.2.6.	Información.....	27
6.2.7.	Toma de Decisiones.....	27
6.2.8.	Evaluación de Situación Actual.....	28
6.2.9.	Evaluación de los Competidores.....	29
6.3.0.	Atractividad del Mercado.....	30
6.3.1.	Análisis FODA de la Empresa.....	31
6.3.2.	Análisis FODA de los Estándares de Referencia.....	32
6.3	Misión de la Empresa.....	33
6.4	Objetivos y Estrategias	34
6.5	Plan de Acción y Presupuesto.....	36
VII.	RESULTADOS.....	42
VIII.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	45
IX.	CONCLUSIONES.....	47
X.	SUGERENCIAS.....	48
XI.	BIBLIOGRAFIA.....	49
<i>Apéndice</i>	<i>A.....</i>	<i>51</i>
<i>Apéndice</i>	<i>B.....</i>	<i>53</i>
<i>Apéndice</i>	<i>C.....</i>	<i>58</i>
<i>Apéndice</i>	<i>D.....</i>	<i>59</i>
<i>Apéndice</i>	<i>E.....</i>	<i>60</i>
<i>Apéndice</i>	<i>F.....</i>	<i>64</i>

RESUMEN

Todas las empresas compiten entre si por un mercado altamente dinámico que exige una gran capacidad de planeación y de respuesta ante los cambios. En este escenario, las empresas más exitosas son aquellas que cuentan con objetivos claros, planes de acción para alcanzarlos y una filosofía que les permite aumentar sus ventas. Para lograr estas condiciones, la planeación estratégica cuenta con una metodología muy eficiente diseñada por Eatsman Kodak y que se basa en proponer la misión de la empresa, establecer las estrategias y objetivos para lograr dicha misión, ejecutar el plan de acción para alcanzar las estrategias y objetivos propuestos, y establecer el presupuesto para alcanzar cada objetivo.

En este proyecto, se implementó la planeación estratégica a una empresa distribuidora de sustancias de referencia para la Industria Farmacéutica siguiendo la metodología de Eatsman Kodak, de tal forma que se plantearon una serie de objetivos y estrategias que le permitieran afrontar los cambios de la Industria Farmacéutica y proporcionarle un bien que le satisfaga. Para ello, fue necesario que la empresa contara con los medios para satisfacer una necesidad específica de la Industria Farmacéutica, que tuviera una estructura organizacional bien definida, una visión de futuro y un sistema de mejora continua.

Los resultados obtenidos con la empresa Proveedora Químico Farmacéutica permitieron aumentar sus ventas, cumplir con requerimientos gubernamentales, corregir problemas administrativos internos, capacitar a su personal y buscar nuevos mercados para su negocio, demostrando que la correcta ejecución de la metodología Eatsman Kodak para la planeación estratégica puede generar una ventaja competitiva dentro del mercado que brinda bienes y servicios a la Industria Farmacéutica.

I. INTRODUCCION

En nuestra sociedades cambiantes, es necesario que toda Empresa cuente con objetivos claros, planes de acción para alcanzarlos y una filosofía que seguir para mantenerse dentro del mercado. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales y define estrategias para lograr estas metas. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

La Industria Farmacéutica, como cualquier organización inmersa dentro del mercado cambiante, sufre variaciones en su estructura y por ende en los recursos que necesita. De esta forma todas aquellas Empresas que se dedican a proporcionarle un bien o servicio a la Industria Farmacéutica deben estar preparadas para afrontar sus cambios, y satisfacer sus necesidades aún cuando sus requerimientos se vean modificados. En este proyecto, se implementó la Planeación Estratégica en una Empresa Distribuidora de Sustancias de Referencia para la Industria Farmacéutica, de tal forma que, se plantearon una serie de objetivos y estrategias; que le permitan afrontar los cambios de la Industria Farmacéutica y proporcionarle un bien que le satisfaga. Para ello, fue necesario que la Empresa, no sólo contara con los medios necesarios para satisfacer una necesidad específica para dicha industria, también requirió de una estructura organizacional bien definida, una visión de futuro y un sistema de mejora continua.

La empresa Provedora Químico Farmacéutica al plantear claramente su misión, y sus objetivos, a través de la Planeación Estratégica, consiguió formalizar un plan de acción que le permitió acrecentar sus ventas, cumplir con requerimientos gubernamentales, corregir problemas administrativos internos, capacitar a su personal y buscar nuevos mercados para su negocio.

II.FUNDAMENTACION TEORICA

El profesional que sabe administrar: organiza y delega; conoce sus problemas y debilidades, y los de los demás; ha puesto en claro sus objetivos, sabe hasta dónde orientar el equipo, y mantiene una visión panorámica de su trabajo, resuelve problemas y prevee para el futuro en un mundo cambiante. (1)

Desde el inicio de nuestros días, el hombre intenta satisfacer sus necesidades, éste se ha dado cuenta a lo largo de su desarrollo, que la satisfacción de dichas necesidades en función de su magnitud, y esfuerzo dieron lugar a diferentes rendimientos. De esta manera, el hombre en su evolución histórica ha estado buscando obtener mejores resultados a través de un mejor desempeño. Así pues, la administración ha tenido un desarrollo paulatino, pasando por distintas etapas:

- La época de la administración científica.
- La época de las relaciones humanas.
- La época de las ciencias del comportamiento, y
- La época de las ciencias de la administración.

2.1. Epoca de la Administración científica.

Se caracteriza por las aportaciones de Federick Taylor, Frank Gilbreth, Henry Gantt y Henry Fayol básicamente.

A Taylor se le conoce como “El padre de la administración científica”. Para este autor, la solución para incrementar la productividad sería el diseño de los puestos de una forma científica. Se debía analizar cada puesto, operación o proceso para determinar la mejor manera de desempeñarlo, reducir el número de pasos en el desarrollo de un trabajo y consecuentemente el tiempo empleado en ello, adicionando la capacitación del personal. (2)

Gilbreth aportó la descripción de procesos mediante el diagrama de flujo, que es un informe escrito de todo aquel movimiento que se efectúa en un proceso determinado. Se sintetizan los pasos de una labor con base en la operación, transporte, inspección, demora y almacenaje. El objeto es tener una perspectiva general del trabajo para analizarlo y luego eliminar, reducir o combinar algunos de los pasos. (3)

Henry Fayol, al que puede considerársele como el más distinguido en el campo administrativo, desarrolló una serie de principios, catorce sencillos, eficaces y universalmente aplicables:

- La división del trabajo.
- La autoridad y la responsabilidad.
- La disciplina.
- La unidad de mando.
- La unidad de dirección.
- La subordinación del interés individual al general.
- Justa remuneración.
- Centralización/Descentralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de grupo.

Fayol, además, señaló el proceso administrativo como: previsión o planeación, organización, mando, coordinación y control. (4)

La época de la administración científica fue la precursora de la época de las relaciones humanas, y ambas, establecieron las bases de la época de las ciencias del comportamiento.

2.2. Epoca de las relaciones humanas.

En tanto se establecían las bases de la administración científica comenzó a surgir la época de las relaciones humanas. Los principales estudiosos de esta época fueron Elton Mayo, psicólogo, y Fritz Rotlesberger, sociólogo.

El interés fundamental consistió en estudiar el tipo de relaciones que existían entre los aspectos psicológicos del trabajo y los de la productividad, es decir, el estudio del efecto que podrían producir las condiciones del trabajo en la productividad.

Las conclusiones que se pueden señalar de su trabajo son las siguientes:

- Se comprobó que la productividad no sólo se relacionaba con los incentivos y las condiciones de trabajo, sino que el tipo de supervisión era vital, se trataba de entender al personal en lugar de mostrarse autoritario.

- Comprobaron la importancia de los aspectos psicológicos, el espíritu de grupo, de cohesión y solidaridad.

- Los resultados obtenidos llevaron a prestar mayor atención al aspecto del trabajo y al individuo en vez de sólo prestar atención a los aspectos técnicos y económicos.

Deste entonces, éstos resultados, unidos a los aspectos económicos y sociales de aquella época generaron un nuevo cambio en la estrategia administrativa. (4, 5)

2.3. Epoca de las ciencias del comportamiento.

La época de las ciencias del comportamiento se dividió en dos fases: La escuela del comportamiento humano y La escuela del sistema social.

La primera se inició en 1940 y su interés fundamental se sustentaba en tratar de comprender a las personas, y de mejorar las relaciones interpersonales, se recurría a la psicología del individuo.

Uno de los precursores fue Abraham Maslow con su estudio de la jerarquía de las necesidades para explicar el comportamiento humano, sus seguidores fueron Herzberg, McGregor, Likert, entre otros.

Un avance de la época de las ciencias del comportamiento, fue La Escuela de Sistemas Sociales, cuya ideología parte de la base que las organizaciones son sistemas sociales, o sistemas en los que hay un intercambio de relaciones culturales, cuyo enfoque se basa en los principios de sociología y de atención preferente a los grupos, seguidores de dicho sistema fueron: Barnarnd, Schein, Chris Argirys y Bennis.

Del impacto de la época de las ciencias del comportamiento, se logra destacar lo siguiente:

- A la administración no se le debe considerar estrictamente como un proceso técnico (reglas, procedimientos, principios, etc).

- La administración no es algo casual, y el enfoque que se emplee no se debe dejar al azar.

- Toda la organización y el enfoque individual del administrador hacia la supervisión se debe adaptar a las necesidades de la empresa.

- Para el cumplimiento de las tareas se requiere un enfoque mediante el cual, el empleado acepta comprometerse para alcanzar los objetivos de la empresa.
- El elemento humano es el factor determinante en el éxito o fracaso de una empresa.
- Todo ejecutivo debe estar capacitado en los principios y conceptos de la administración.
- Se debe propiciar un ambiente en el que el empleado sienta que se le brindan oportunidades.

2.4. Epoca de las ciencias de la administración.

La ciencia de la administración se inicio durante la segunda Guerra Mundial, y desde entonces ha existido un creciente interés en la aplicación del método científico en los problemas concernientes a la administración. Dentro de las implicaciones que causó ésta, podemos mencionar:

- La toma de decisiones debe ser lo más precisa posible, para lo cual es necesario basarse en las técnicas matemáticas y estadísticas para cuantificar el máximo de variables que intervengan.
- Se da importancia especial a la relación recíproca existente entre todos los aspectos de un problema, de toda la organización o un área determinada de la misma.

De esta forma, la administración ha sufrido un proceso evolutivo, sin embargo, existe una definición de ella:

“La administración es la obtención de resultados a través del esfuerzo de otras personas, o bien, es el llevar a cabo lo que hemos planeado, por medio del recurso humano”.

Esto implica dirigir la organización para el logro de resultados estableciendo los objetivos, cómo hacerlo, quien lo va hacer, cuándo y cuánto cuesta lograrlo.

2.5. El proceso administrativo.

El proceso administrativo, es el conjunto de pasos o etapas a través del cual se efectúa la administración, etapas que se interrelacionan y lo forman integralmente. Con un enfoque teórico se puede decir que el proceso administrativo consta de dos fases:

- 1) Mecánica o estructural
- 2) Dinámica u operativa.

En la primera están consideradas dos funciones administrativas, la planeación y la organización. Y en la segunda están incluidas tres funciones administrativas, la dotación de personal, la dirección o ejecución y el control.

Cada función consta de una serie de elementos como se señala en la figura 1.

2.5.1. Planeación.

Cuando se tiene la idea de llevar a cabo algo, se trata de obtener toda la información acerca de ello, y se establece qué es lo que se desea lograr o producir; se estudia la forma de alcanzarlo y una vez determinado ésto, se hace un programa de trabajo para, en su caso, aplicarlo. Esto es planeación.

Se ha fijado:

- Lo que se desea obtener,
- La forma como lo lograremos (toma de decisiones),
- Los procedimientos y métodos para lograrlo,

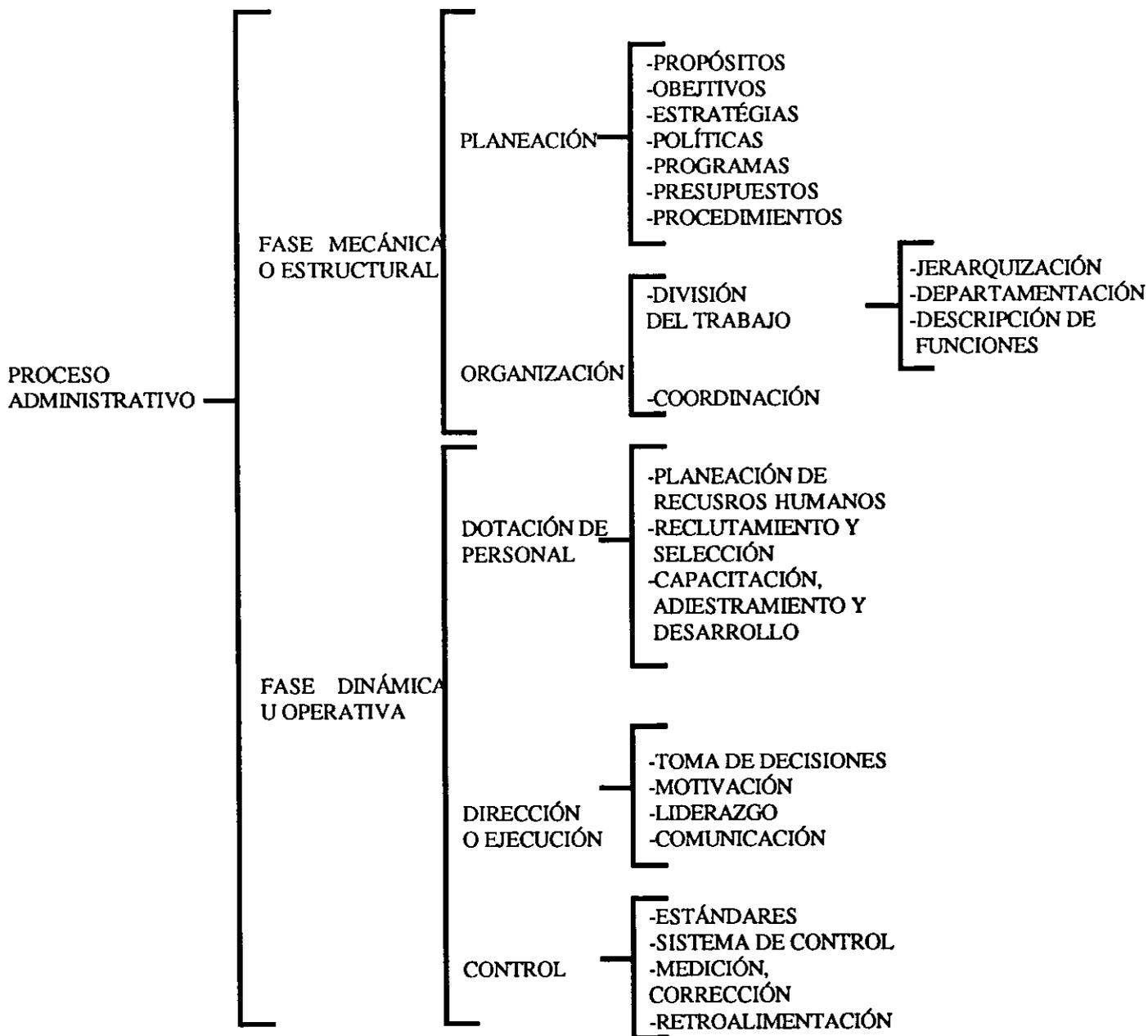


Fig. 1 Elementos del proceso administrativo. (7)

La planeación es guiada por una serie de principios que la gobiernan:

- Del realismo (alcanzable),
- De la precisión (cuantitativo),
- De la flexibilidad (holgura),
- De la objetividad (hechos reales). (6, 7)

2.5.2. Organización.

Cuando se va a efectuar un trabajo, se tienen que agrupar aquellas actividades afines para simplificarlo, dando lugar a una relación entre quienes lo van a llevar a cabo, orientando las acciones hacia un marco en donde se señalan los diversos niveles de mando que surgen, de este modo, hablamos de una estructura que da lugar al acomodo de las diferentes actividades, generando relaciones de autoridad y responsabilidad, todo ello para lograr los planes establecidos. Esto es la organización.

2.5.3. Dirección.

Dentro de esta función, los diferentes niveles jerarquicos disponen, ordenan lo necesario para el desarrollo de actividades, de manera coordinada (liderazgo), pero buscando que se haga bien (capacitación), y con agrado y disposición (motivación); a fin de lograr óptimos resultados.

2.5.4. Control.

El control, tiene como fin básico, el verificar que los resultados que se van obteniendo esten de acuerdo con los planes, y en el caso de que exista alguna tendencia hacia la desviación, existan los elementos necesarios para corregirla y evitar su repetición.

Es decir, planeamos nuestro trabajo, ejecutamos las acciones para el logro de resultados, y controlamos desde la generación de planes, de modo que la calidad de nuestros esfuerzos nos lleve a una elevada productividad. Todo ello a través de nuestra organización, y con empleo adecuado del recurso humano. (7, 8)

2.6. Administración estratégica.

La administración estratégica toma todos los aspectos relevantes del proceso administrativo, los adecua al mundo cambiante en el que vivimos, preveé para el futuro y pone de manifiesto las decisiones fundamentales en una empresa. (9)

La administración estratégica formal con sus características modernas fue introducida en la década de los 50's, y hoy en día todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, además de que aumenta el número de empresas pequeñas que la están implementando. (10)

Las decisiones sobre los productos, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes, son todas decisiones importantes en cualquier compañía. La forma de tomar estas decisiones fundamentales ("estratégicas"), y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica. Así pues, la planeación estratégica, involucra una serie de pasos, donde se definen estrategias y políticas para lograr metas organizacionales, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. (10, 11)

2.6.1. Planeación Estratégica.

La planeación estratégica debe entenderse como un proceso continuo en donde, de forma regular, se ajustan los planes, se proponen nuevas estrategias conforme el medio cambiante de los negocios.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. (11)

Eatsman Kodak, planteó una metodología “sencilla”, para implantar la planeación estratégica. Evidentemente, su implementación en una empresa, será sólo el inicio de un proceso continuo de mejora en dicho negocio, y se verá modificado cuantas veces sea necesario, de tal forma que se logren mejores resultados y la empresa logre “sobrevivir” en el ambiente cambiante y competitivo.

La metodología propuesta por Eatsman Kodak consta básicamente de cuatro fases:

FASE DE MISION: ¿Cuál es el propósito?

FASE DE ESTRATEGIA: ¿Cómo nos afectará el entorno? ¿Qué debemos hacer para lograr nuestra misión?

FASE DE OPERACION: ¿Qué acciones debemos emprender?

FASE DE PRESUPUESTO: ¿Qué recursos necesitamos?

2.7.1. Fase de misión.

Debe contestar las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el propósito de nuestro grupo?
- *¿En qué negocio estamos?
- *¿Quiénes son nuestros clientes?
- *¿Qué conceptos, valores, políticas y creencias nos guían?
- *¿Qué resultados se esperan de nosotros?
- *¿Con base en qué criterios se nos evaluará?

2.7.2. Fase de estrategia.

Esta fase a su vez, consta de varios puntos:

- Se debe estudiar a la organización, sus relaciones internas y externas.
- Se deben identificar las áreas claves de resultado de la empresa.
- Se debe efectuar un análisis de las fuerzas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa.
- Con base en el análisis estratégico que involucra los puntos anteriores, se fijan objetivos alcanzables, la forma de alcanzarlos, etc. Es decir, se lleva a cabo Planeación Estratégica, en base a la misión de la empresa, sus objetivos y sus situación actual.

2.7.3. Fase de operación.

- Se deben describir detalladamente todos los planes a seguir (los planes deben ser a corto, mediano y largo plazo), y se deben implantar en la empresa, teniendo definida la manera de medir los resultados obtenidos.

2.7.4. Fase de presupuesto.

-Esta etapa puede ser intercalada dentro de la etapa de planeación, para evidenciar la conveniencia de llevar a cabo algún plan. Y puede ser modificada a lo largo del proceso administrativo estratégico. Ya que en ella, se toman en cuenta todos los recursos necesarios para llevar a cabo la fase de operación. (10, 11, 12, 13)

Esta metodología es flexible, y puede ser adaptada a cualquier organización. La planeación debe ocurrir antes que cualquier función administrativa, y consiste en seleccionar objetivos, establecer un curso de acción, y seguirlo para el logro de los resultados esperados. (13, 14)

2.8. Sustancias de referencia para la industria farmacéutica.

2.8.1. Sustancia de referencia.

Sustancias de uniformidad reconocida destinadas para utilizarse en comprobaciones analíticas físicas, químicas ó microbiológicas en el transcurso de las cuales sus propiedades se comparan con la sustancia en evaluación.

Las sustancias farmacéuticas de referencia, poseen un grado de pureza correspondiente al empleo el cual se destinan y son producidas por centros especializados. (15, 19)

Las sustancias de referencia poseen un grado de pureza y deben acompañarse de su respectivo certificado de calidad.

Las sustancias de referencia tienen gran importancia en la Industria Farmacéutica ya que constituyen una herramienta práctica, directa y confiable en los dicámenes analíticos de Laboratorios de Control de Calidad.

A través de los años la investigación ha ido renovando día con día las metodologías de análisis, implicando entre otras cosas; métodos más sofisticados, Tecnología analítica avanzada lo cual se revierte en pruebas de mayor precisión y con límites cada vez más estrechos, por lo cual ha sido necesario crear sustancias que permitan la evaluación confiable y exacta de materias primas y productos, así como también para la estandarización de equipos de laboratorio, que son empleados en la Industria Farmacéutica.

Por tal motivo se requiere contar con sustancias que por su alta pureza, características críticas y disponibilidad, sean manejadas como Sustancias de Referencia.

La industria farmacéutica ha venido unificando criterios respecto al uso y manejo de las sustancias de referencia para que todas evalúen toda materia prima, medicamento, instrumento y/o equipo con la misma sustancia, y de esta forma tener un mismo criterio de calidad y responsabilidad con la salud.

Las Sustancias de Referencia tienen aplicación específica en el Laboratorio de Control de Calidad, ya sea para:

- 1) Evaluación de Fármacos ó
- 2) Estandarización de Instrumentación Analítica.

Cualquiera de estas aplicaciones que sea llevada a cabo, requiere de un programa documentado sobre la adquisición, empleo y manejo de las Sustancias de Referencia.

Estos programas deben considerar las características inherentes a la Sustancia de Referencia, así como lo relacionado a la aplicación que tendrá dicha sustancia. (17, 19)

2.9. Sustancias de referencia para evaluación de fármacos.

Esta clase de Sustancias de Referencia representa la de mayor aplicación en la Industria Farmacéutica, ya que en la mayoría de las monografías oficiales (FEUM, USP, BP, etc.) son requeridas ya sea para ensayos de identidad, determinaciones cuantitativas ó bien para la determinación de pureza en materias primas.

2.9.1. Procedencia

Las Sustancias de Referencia son compuestos de alta pureza para evaluación de fármacos y son distribuidas por centros especializados y autorizados para este fin. (19)

Estos centros constituyen en muchos de los casos la única fuente de obtención de estas Sustancias de Referencia, por lo cual el costo y vías de obtención son de difícil alcance.

A continuación se mencionan algunos centros especializados que proveen Sustancias de Referencia.

- *UNITED STATES PHARMACOPOEIA (USP) / FARMACOPEA ESTADOUNIDENSE**
- *BRITISH PHARMACOPOEIA (BP) / FARMACOPEA BRITANICA**
- *EUROPEAN PHARMACOPOEIA (EP) / FARMACOPEA EUROPEA**

La USP, ofrece Sustancias de Referencia ampliamente utilizadas en nuestro país.

La BP, ofrece Sustancias Químicas de Referencia disponibles a partir de la Agencia de Laboratorios de Control de Medicamentos (Inglaterra).

La BP cuenta hasta el momento con aproximadamente 353 Sustancias de Referencia (BPCRS), las cuales se enlistan en orden alfabético, no aparecen bajo ninguna otra clasificación y son dirigidas a la evaluación de principios activos.

Por otra parte la BP hace mención para el uso de sustancias de referencia provenientes de la EP, asignadas como European Pharmacopoeia Biological Reference Preparation (EPBRP). Estos materiales son obtenidos por medio de la Comisión Secretarial de la Farmacopea Europea, Council de Europa. (16, 17)

COMITE MEXICANO DE SUSTANCIAS FARMACEUTICAS DE REFERENCIA (COSUFAR)

COSUFAR ES CONSTITUIDO EN 1974 Y SE PROMUEVE POR ASOCIACIONES PROFESIONALES DE LA RAMA FARMACEUTICA:
-ASOCIACION FARMACEUTICA MEXICANA, A.C.
-COLEGIO DE QUIMICOS FARMACEUTICOS BIOLOGOS, A.C.
-PRODUCCION QUIMICA FARMACEUTICA
-SOCIEDAD QUIMICA DE MEXICO

Y además trabaja en colaboración con la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA).

COSUFAR tiene como objetivo preparar, valorar, certificar y distribuir Sustancias Farmacéuticas de Referencia dirigidas a la evaluación de materias primas y productos elaborados por la industria farmacéutica.

Actualmente COSUFAR distribuye aproximadamente 45 Sustancias de Referencia para evaluación únicamente de principios activos.

Cada Sustancia de Referencia distribuída por COSUFAR es entregada con un certificado analítico e incluye también una copia del espectro infrarrojo. (18,19)

3.0. Provedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA es una Empresa, que durante 10 años ha dado servicio a la Industria Farmacéutica, distribuyéndole Estándares de Referencia de diferentes procedencias:

*USP Reference Standards, que incluyen:

- Sustancias para calibración de punto de fusión,
- Tabletas para calibración de disolutor,
- Sustancias Relacionadas (Limit test),
- Sustancias Controladas (Estupefacientes y psicotrópicos).

*British Pharmacopoeia Chemical reference Substances BPCRS.

*European Pharmacopoeia Chemical reference Substances ERPCRS.

*Estándares de Referencia del National Institute of Standards and Technology NIST (antes NBS) en potenciometría, polarimetría y Espectrofotometría.

*Estándares de Referencia Secundarios Sigma Chemical (preparados a partir de Estándares primarios USP).

Su estructura organizacional, se compone de diversos departamentos que le han permitido dar servicio a la Industria Farmacéutica, los cuales son los siguientes:

- DIRECCION GENERAL
- GERENCIA GENERAL
- DEPARTAMENTO DE VENTAS
- DEPARTAMENTO DE COMPRAS
- DEPARTAMENTO DE TRAFICO
- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Hoy en día, la empresa sufre cambios en su estructura, y se pretende ampliar el alcance que tiene en lo que se refiere a distribución de Sustancias de Referencia.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hoy en día las Empresas, a raíz de los cambios que sufre nuestro país y el mundo, tales como globalización del mercado, evolución en la calidad de los productos y servicios; ética en los negocios; es necesario volverse más competitivo, es decir, procurar estar inmerso en una mejora continua, todo ello para mantenerse y si es posible mejorar su lugar dentro del mercado. Este proceso de mejora continua involucra la propuesta de objetivos claros, el plan de acción para conseguirlos, la evaluación de sus resultados y su mejora para obtener un ciclo que mantenga a la Empresa en un constante aumento en su productividad. Dentro de este contexto, esta Empresa distribuidora de Sustancias de Referencia para la Industria Farmacéutica, pretende involucrarse en este círculo de mejora continua a través de la Planeación Estratégica, de manera particular utilizando la metodología propuesta por Eatsman Kodak para establecer de manera clara su estructura administrativa y mejorar su productividad.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Emplear la metodología propuesta por Eatsman Kodak para la Planeación Estratégica que permita:

- Plantear la Misión de la Empresa
- Establecer las Fases de Estrategia, Operación y Presupuesto de acuerdo a la Misión de la Empresa.
- Establecer el Plan de Acción para lograr la Misión de la Empresa.

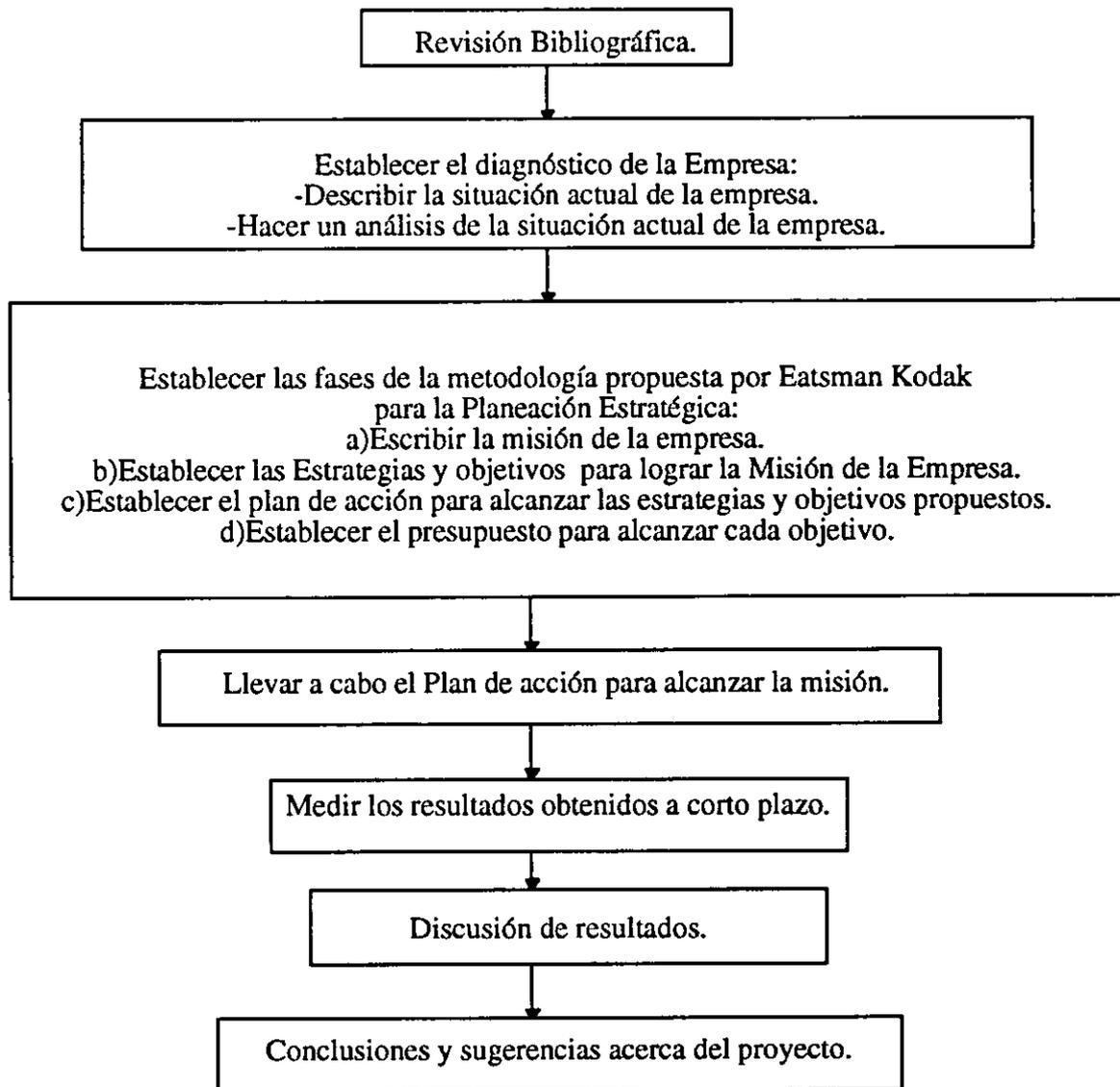
OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.-Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa.
- 2.-Establecer el Organigrama de la Empresa.
- 3.-Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del plan de acción a corto plazo.

V. HIPOTESIS

Utilizando de manera adecuada la metodología propuesta por Eatsman Kodak para la Planeación Estratégica, obtendremos un proyecto que nos llevará al desarrollo de los objetivos propuestos, el plan de acción para lograr los mismos: su conducción y su implantación, así como su control y evaluación; para lograr la Misión de la Empresa, y su continua mejora.

VI. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA METODOLOGIA



6.1. SITUACION ACTUAL DE PROVEEDORA QUÍMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.

Esta empresa mexicana se dedica al suministro de Estándares de Referencia nacionales y de importación para la industria Farmacéutica e Instituciones de Investigación, con una experiencia de diez años dentro de su actividad.

6.1.1. Organigrama de la Empresa.

PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.

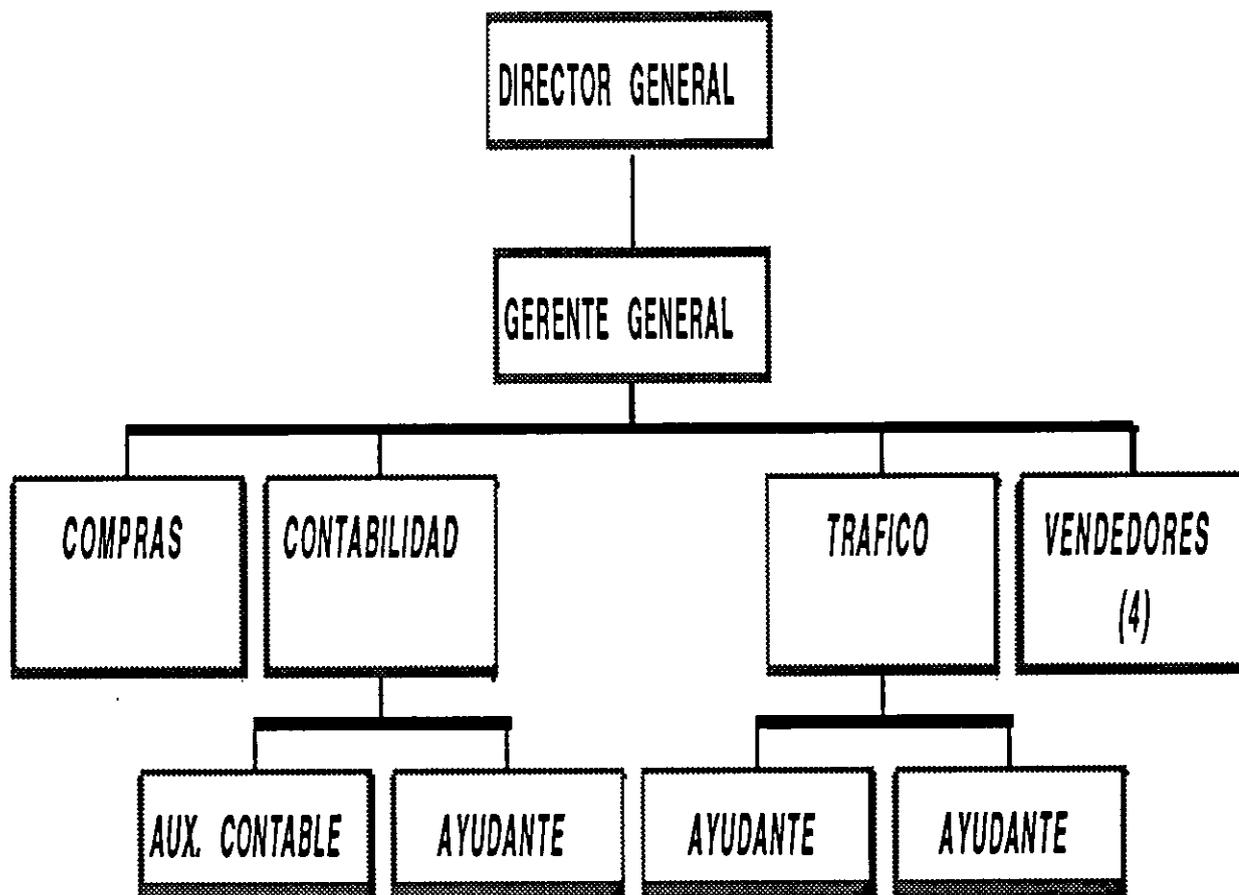


Fig. 2 Organigrama de Proveedora Química Farmacéutica S.A. de C.V.

**SITUACION ACTUAL DE PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA
S.A. de C.V. PRIMER SEMESTRE DE 1997.**

6.1.2. CLIENTELA Y MERCADO

¿Quiénes son sus clientes?

Los clientes de la Empresa son la industria Farmacéutica Nacional y Transnacional, algunos centros Académicos y de Investigación.

¿En qué mercados se encuentran sus clientes?

Su clientela está ubicada principalmente en la Industria Farmacéutica, y en algunos centros académicos y de investigación que llegan a utilizar eventualmente los productos que distribuye.

¿Cómo están distribuidos geográficamente sus clientes?

CIUDAD	No. de clientes	%
México, D.F.	98	64.90
Edo. de México	23	15.23
Guadalajara	6	3.98
Monterrey	4	2.65
Puebla	4	2.65
Cuernavaca	5	3.31
Toluca	5	3.31
Queretaro	3	1.98
Campeche	1	0.66
Cuba	1	0.66
Guatemala	1	0.66

Tabla I. % de clientes en cada ciudad de Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?

Han clasificado a sus clientes de acuerdo a su volumen de compra semestral, de la siguiente forma:

TIPO DE CLIENTE	VOLUMEN DE COMPRA (miles de pesos)
A	25-30
B	20-24.9
C	15-19.9
D	10-14.9
E	5-9.9
F	0-4.9

Tabla II. Criterio de clasificación de los clientes de acuerdo a su volumen de compra en un semestre.

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de clientes de cada clasificación:

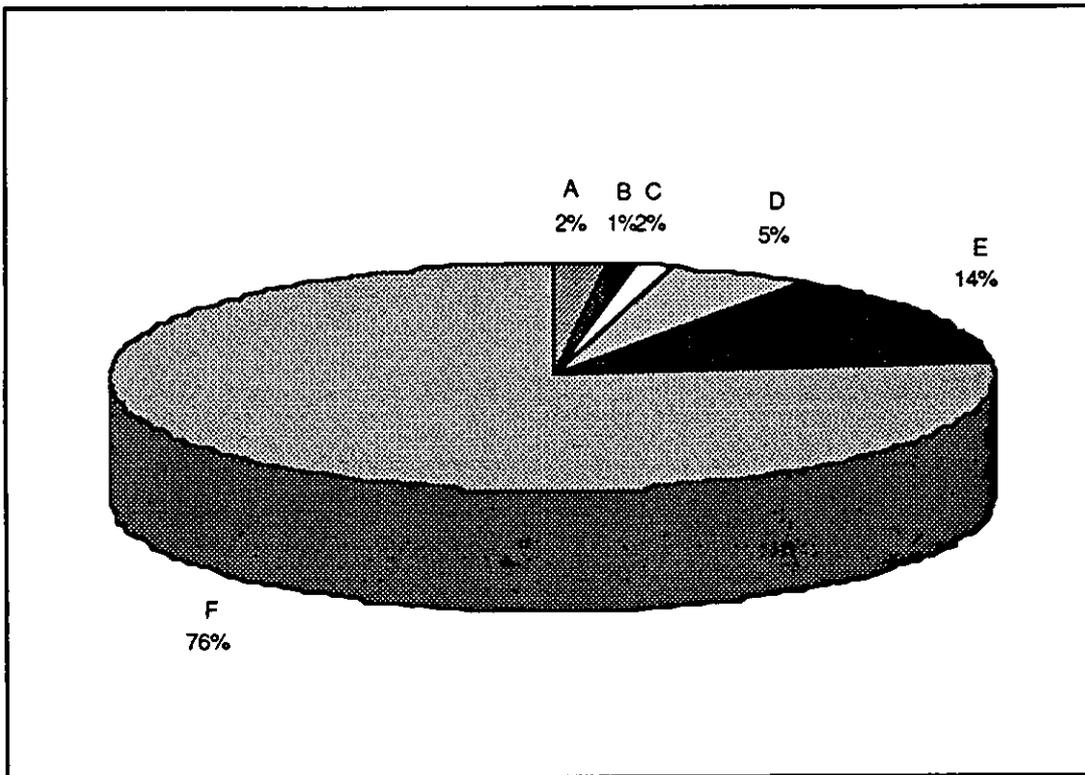


Fig. 3 Porcentaje de clientes de cada clasificación de acuerdo a su volumen de compra en el semestre 97-1.

¿Podría alguno de sus clientes decidir producir un producto suyo para su propio uso?

No, los productos que distribuye son sustancias de referencia que tienen que estar elaboradas por Instituciones mundialmente reconocidas.

¿Cuál es el potencial de mercado para sus productos?

El potencial es alto, debido a que el principal mercado (industria farmacéutica) requiere forzosamente de los estándares de referencia para hacer una evaluación confiable y exacta de sus productos y equipos.

¿Qué participación del mercado tiene la empresa actualmente?

Su participación es de aproximadamente un 85%.

¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Definitivamente no, la Industria Farmacéutica consume todo el año Estándares de Referencia.

6.1.3. RECURSOS DE LA EMPRESA.

RECURSOS FINANCIEROS.

¿Las utilidades de la empresa son altas, bajas, o cómo se consideran?

Se consideran adecuadas, pero pueden ser más altas.

¿Las ventas son altas, bajas, o cómo se consideran?

Definitivamente pueden crecer.

¿La empresa tiene deudas?

No tienen deudas.

EFICACIA DEL USO DE RECURSOS.

¿Se considera que las utilidades obtenidas por empleado son suficientes?

Necesitan incrementarse por parte de la mayoría de los vendedores

¿Se utilizan todas las habilidades de los empleados?

Se pueden utilizar de mejor forma, ya que todos son profesionales que pueden contribuir a la mejora de procedimientos, actividades, etc.

EVALUACION DE EMPLEADOS.

Se muestra en la tabla III:

Empleado	Actividades asignadas	Actividades cumplidas	Fallas más comunes en sus actividades
Director General	-Buscar nuevas oportunidades de expansión. -Actividades de mercadotecnia y publicidad. -Ocasionalmente realiza compras.	*	
Gerencia General	-Coordinación de todas las áreas (ventas, tráfico, compras). -Realizar compras.	*	-Pedidos duplicados.
Vendedores (4)	-Cotizar. -Visitar clientes. -Entregar pedidos hechos a la gerencia general.	*	-Equivocación de números de catálogo, en las ordenes de compra. -Entrega de pedidos sin número de Orden de compra.
Contador	-Coordinar el área de Contabilidad	*	
Auxiliar Contable	Realiza actividades en: -Facturación -Cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	*	
Recepcionista	-Contestar y transferir llamadas telefónicas. -Archivar documentos. -Enviar y recibir correo. -Enviar y recibir faxes. -Control de llamadas de larga distancia. -Control de mensajes. -Control de papelería.	*	
Encargado del área de Tráfico o Distribución	-Mantenimiento e inventario de almacén. -Distribución del programa de tráfico a sus ayudantes. -Revisión, cobros y pagos de facturas. -Recoger y entregar material.	*	-Distribución del programa ineficiente.
Ayudantes de Tráfico (2)	-Entrega y recepción de material. -Revisión, cobros y pagos de facturas. -Actividades varias.	*	-No realizan todas las actividades programadas.
Intendencia	-Limpieza de Oficinas.	*	

Tabla III. Actividades de los Empleados de Provedora Químico Farmacéutica, evaluando su cumplimiento y las fallas más comunes en cada caso.

*= Cumple

INVENTARIO.

Generalmente los Estándares de Referencia que se distribuyen se compran sobre pedido, y únicamente en el almacén se tienen aquellos estándares con alta demanda en el mercado, siendo éstos consumidos rápidamente. Su duración en el almacén es de dos semanas máximo.

INSTALACIONES

Las instalaciones de la Empresa están distribuidas de la siguiente manera:

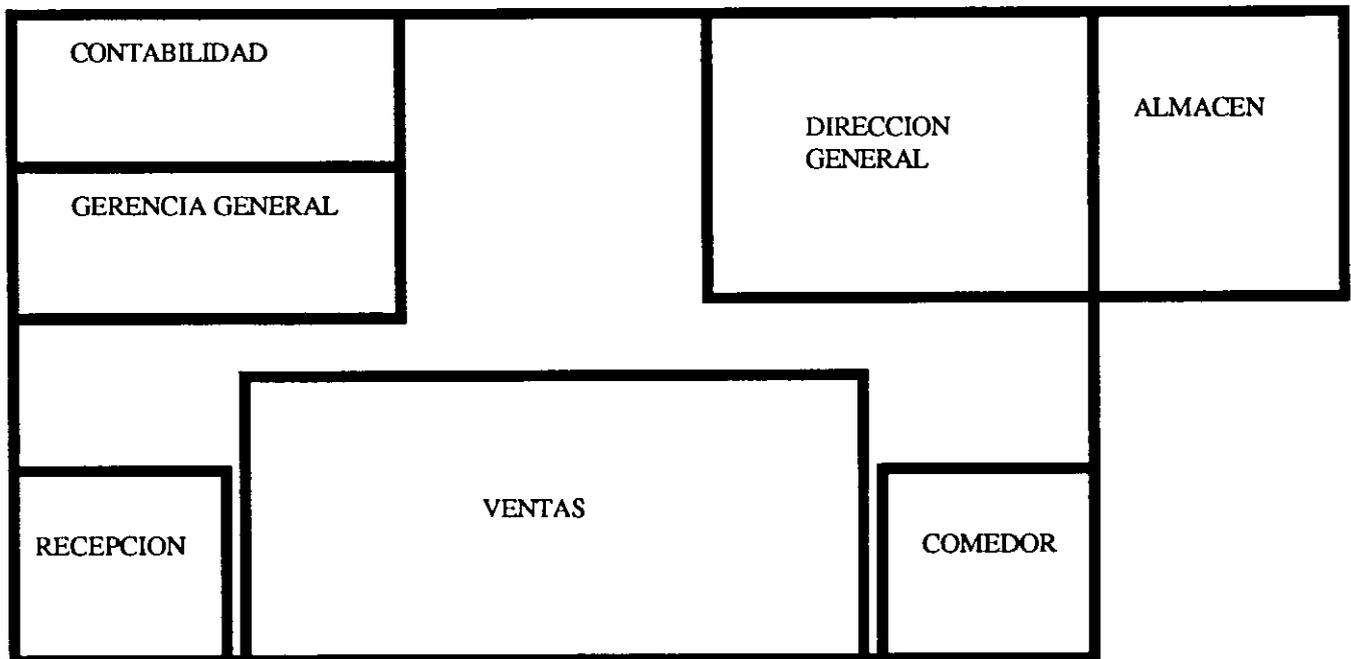


Fig. 4 Distribución de las instalaciones de Proveedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

SISTEMAS DE MERCADOTECNIA Y DISTRIBUCION.

Número de vendedores.

Actualmente se tienen cuatro vendedores

Ventas por vendedor.

Ventas por cada vendedor en el semestre 97-1:

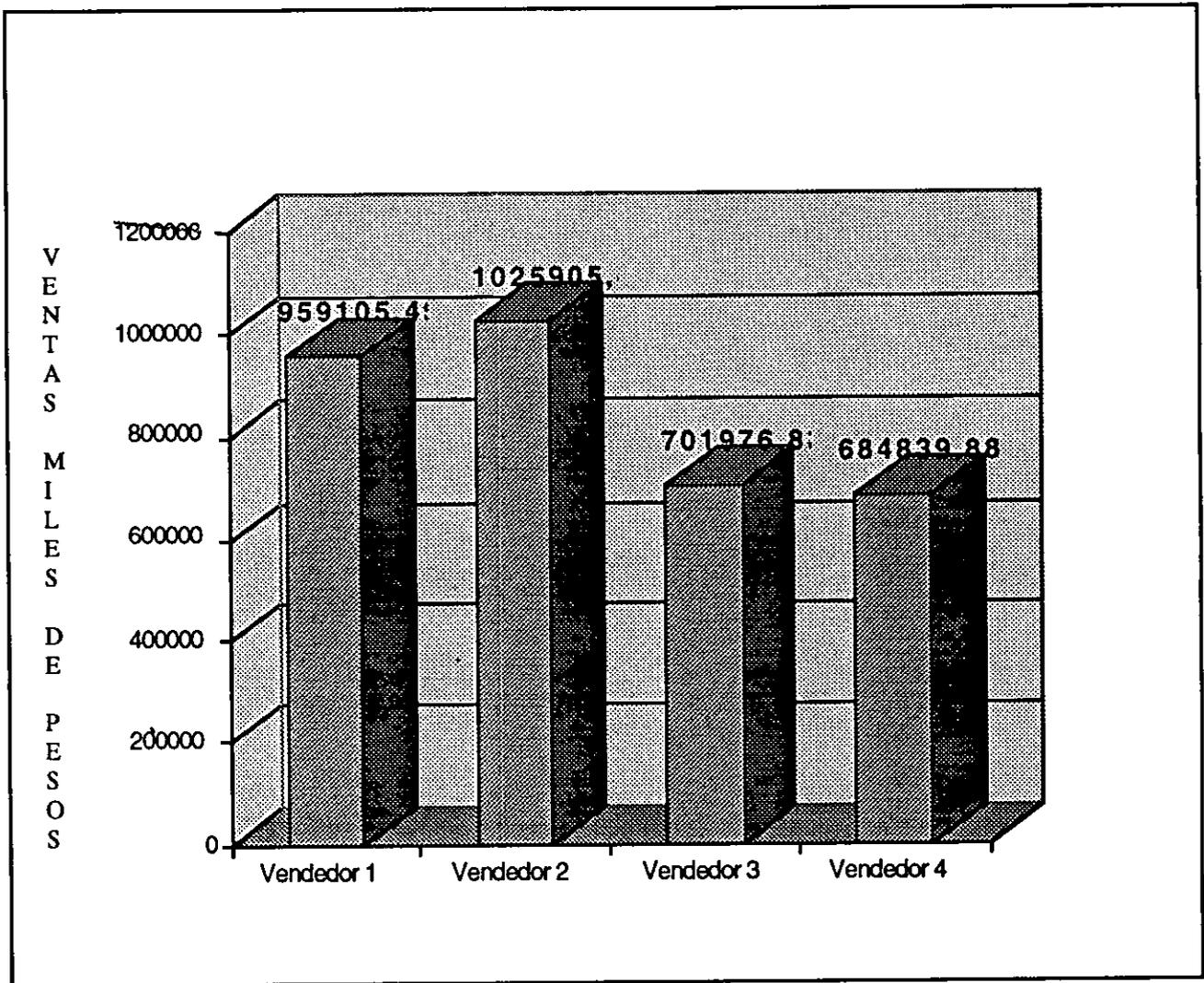


Fig. 5 Ventas de cada agente del semestre 97-1.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Introducción de nuevos productos.

Como una empresa distribuidora, pretende introducir productos que se utilicen en la Industria Farmacéutica, tales como reactivos y equipos.

DESEMPEÑO DIRECTIVO

ESTILO	Tendencia Y
LIDERAZGO EN EL GRID GERENCIAL	Pragmático (Alta Tarea-Alta Relación)
PLANEACIÓN	En ocasiones de manera informal
DELEGACIÓN	Generalmente delega lo mínimo indispensable.

Tabla IV. Algunas consideraciones generales sobre el desempeño de los directivos de Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

6.1.4. COMPETENCIA.

¿Por cuántos competidores está dominado el mercado?

Dentro del mercado farmacéutico compiten 4 proveedores de Estándares de Referencia.

¿Los competidores son pequeños negocios?

Todos los distribuidores que compiten dentro del mercado de estándares de referencia son pequeños negocios, y su principal objetivo no es vender dichos estándares.

¿Quiénes son sus competidores más importantes?

Todos, no hay competidor que no sea peligroso.

¿Está la competencia en la Industria basada en el precio, servicio, calidad, imagen?

Está basada en el precio, con sólo una pequeña diferencia pueden cambiar de proveedor.

6.1.5. MEDIO AMBIENTE.

Economía.

Inflación. Se viven tiempos de devaluación constante, las Industrias se fusionan para sobrevivir en el mercado mundial, por lo tanto, se pierden clientes y en próximos años no se ve una mejora significativa.

Impuestos. En respuesta a la crisis, suben los impuestos.

Alza de precios manejados por los Proveedores.

Los precios de los Estándares de Referencia suben, generalmente de forma anual, un promedio de 5%.

Responsabilidades legales.

Ante la Secretaría de Salubridad, se tiene pendiente el trámite de la Licencia Sanitaria, ya que la Empresa se encuentra registrada ante dicha instancia como Almacén de Materias primas.

6.1.6. Estructura operativa de la empresa

Actividades realizadas en cada área:

AREA DE COMPRAS.

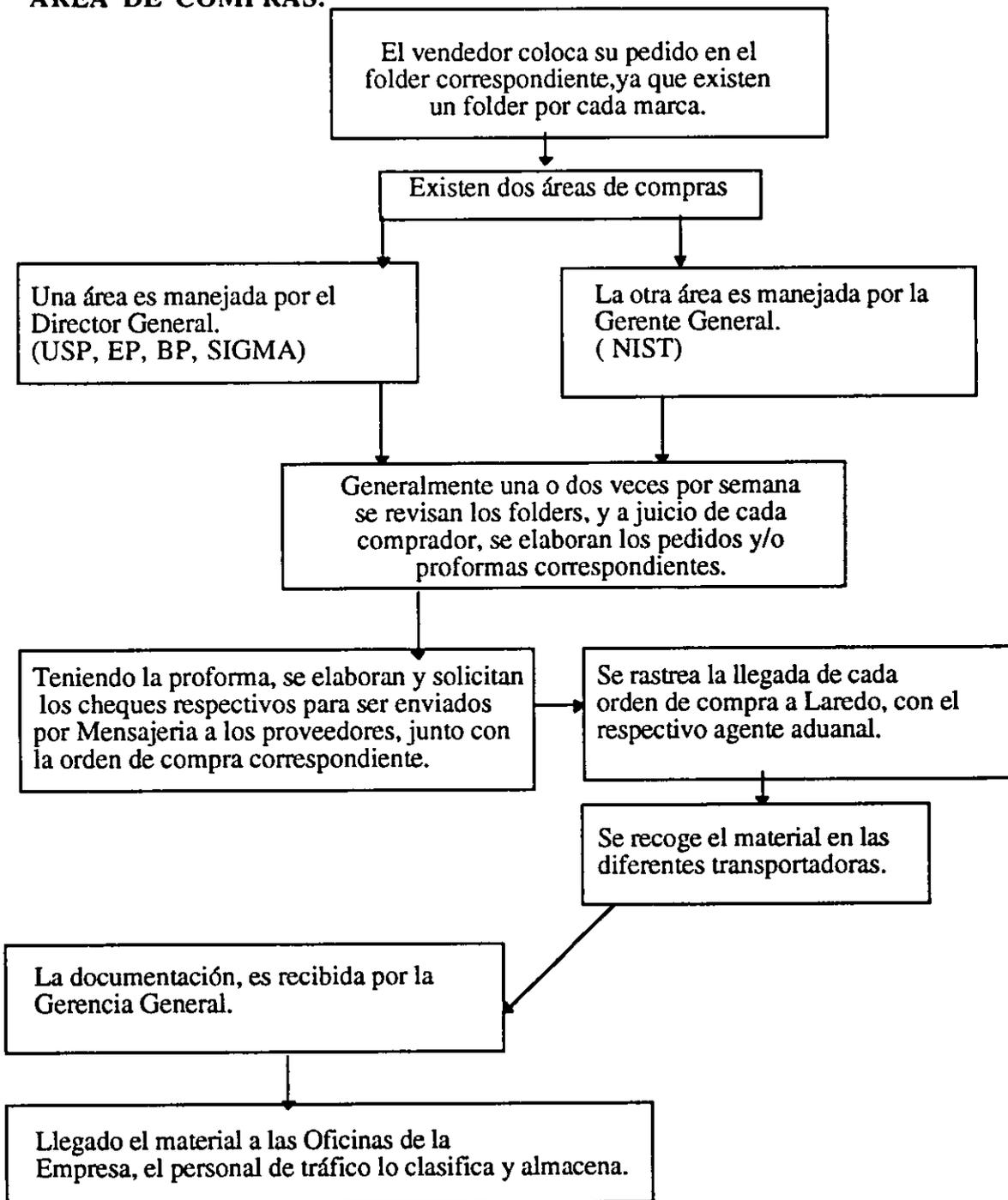


Fig. 6 Actividades generales realizadas en el área de compras de Proveedor Química Farmacéutica S.A. de C.V.

AREA DE TRAFICO.

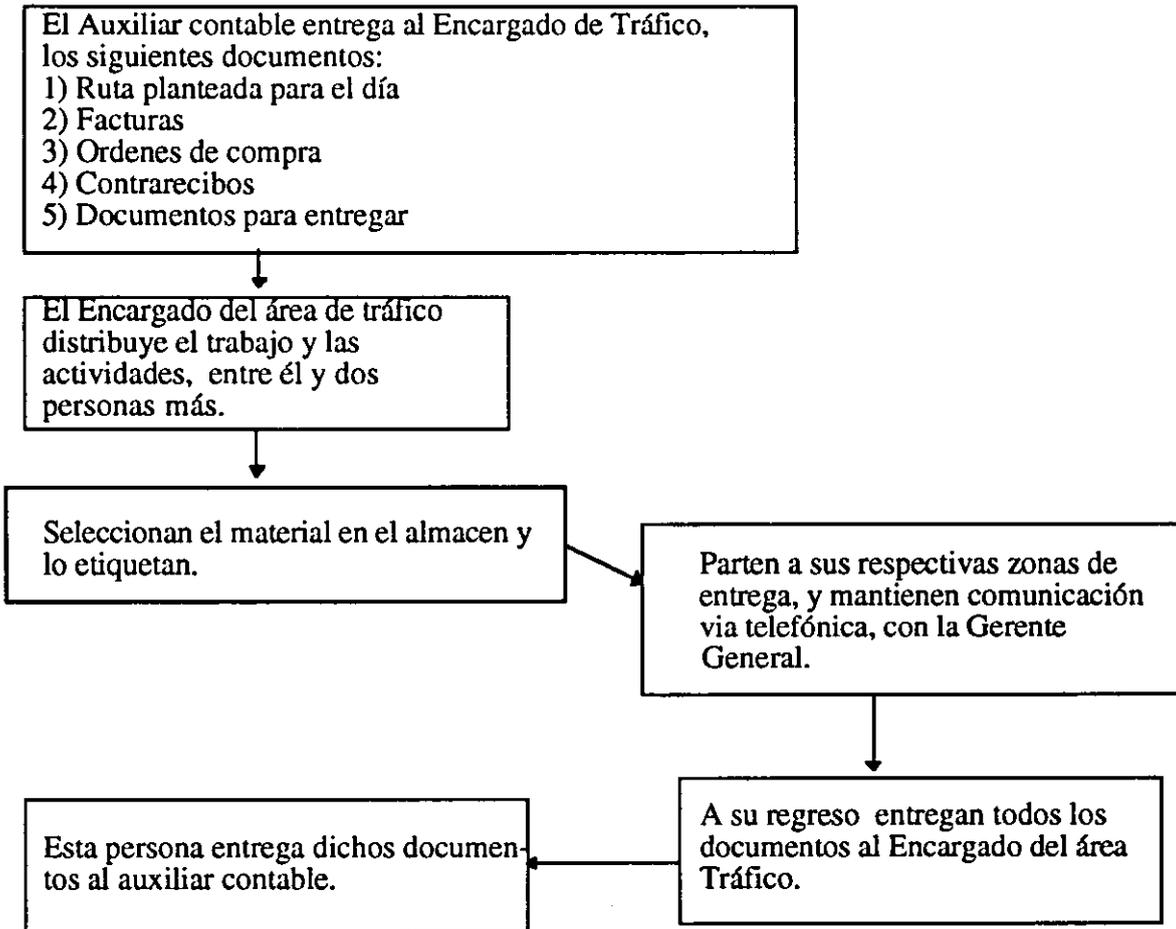


Fig. 7 Actividades generales realizadas en el área de tráfico de Proveedora Química Farmacéutica S.A. de C.V.

AREA DE FACTURACION.

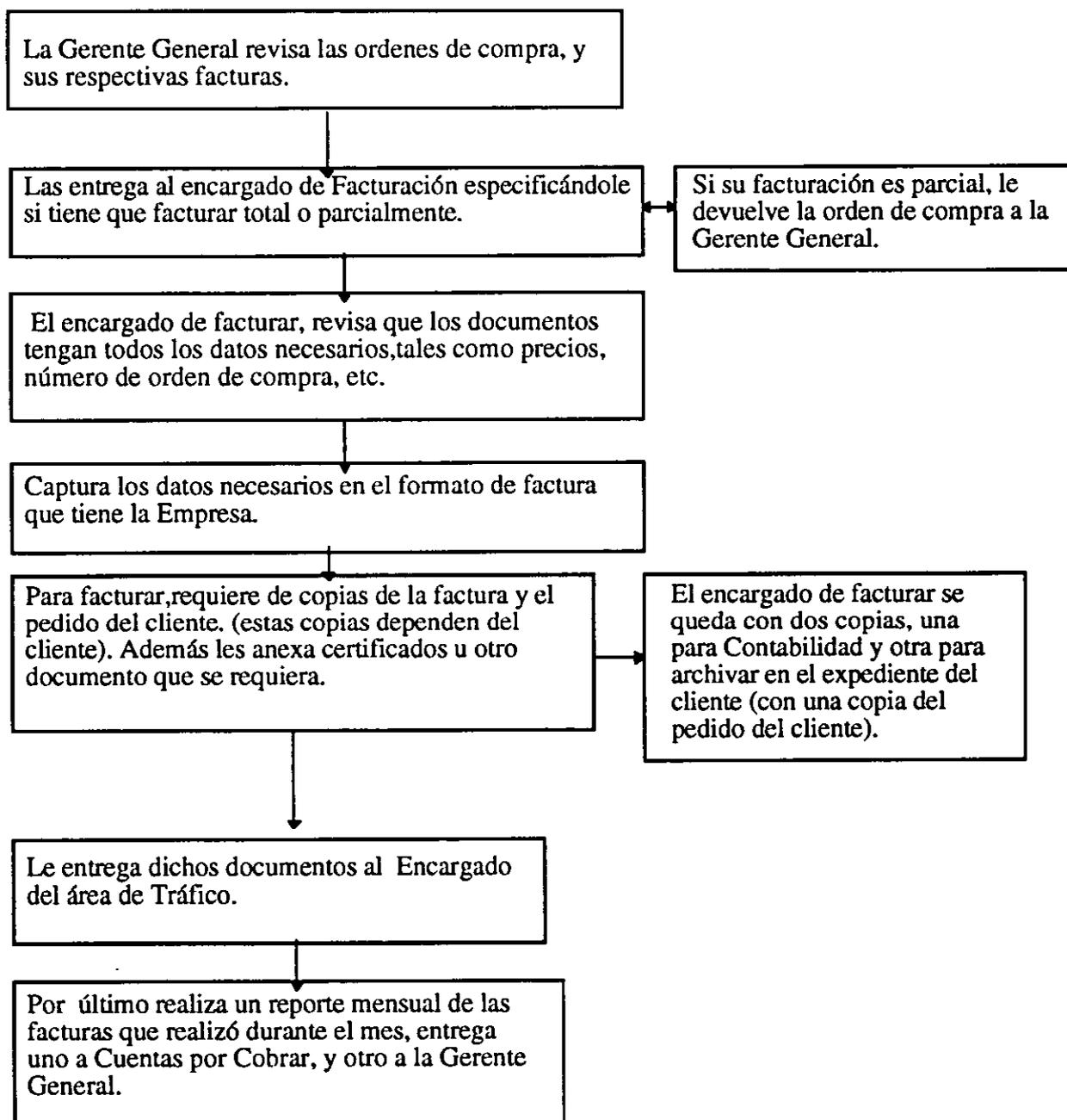


Fig. 8 Actividades generales realizadas en el área de facturación de Proveedora Química Farmacéutica S.A. de C.V.

AREA DE VENTAS.

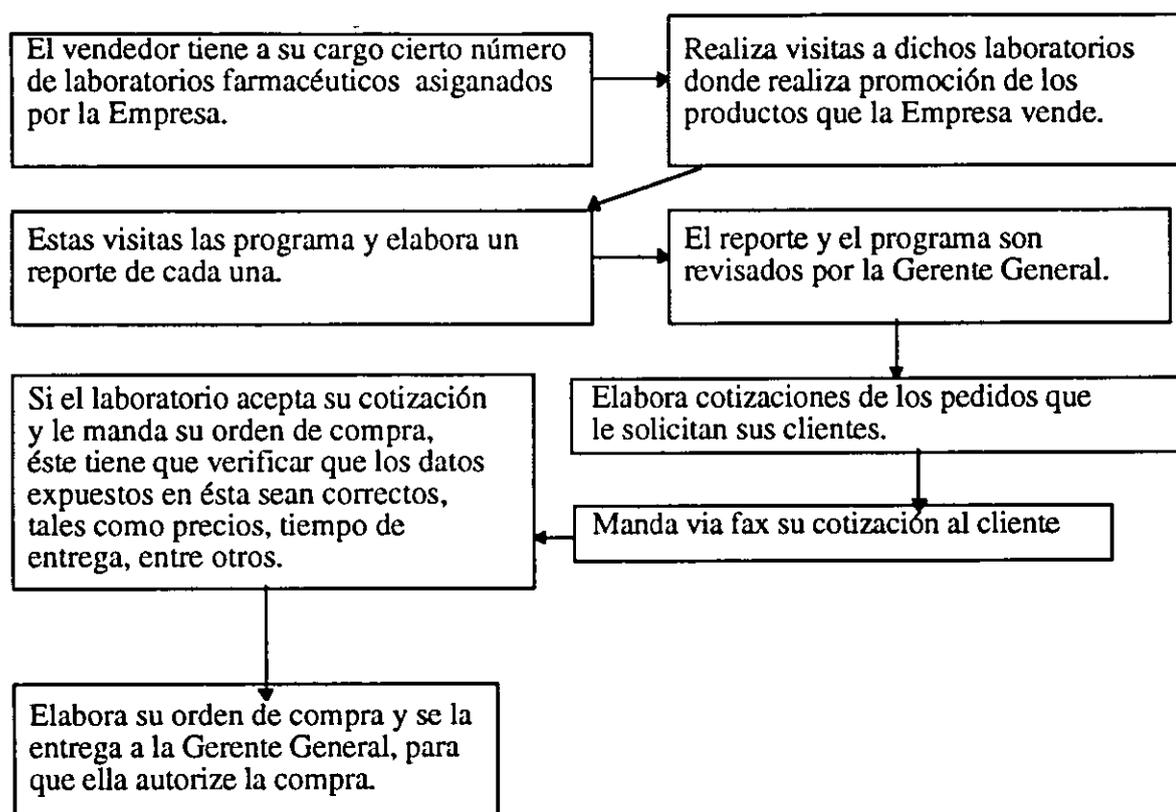


Fig. 9 Actividades generales realizadas en el área de ventas de Proveedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

6.2. ANALISIS DE SITUACION ACTUAL DE PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.

6.2.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

-Los productos más distintivos que ofrece la empresa son los Estándares de Referencia, y los clientes acuden a ésta por dichos productos.

-En un futuro se pretende vender estándares de referencia ambientales.

-El valor agregado que proporciona la empresa es la asistencia técnica, y en un futuro el precio más bajo del mercado.

6.2.2. CLIENTES.

-Los mercados que abastece la empresa en la actualidad, se encuentran en México, siendo la Industria Farmacéutica y algunos centros académicos y de investigación los más importantes.

- Los mercados nuevos que debería abastecer se encuentran en Centroamérica.
- En otros ámbitos donde la empresa puede introducirse es el cosmético, alimenticio y el ambiental.
- Los clientes confían en la empresa por la seriedad que le imparte al servicio que les da.

6.2.3. PRECIOS.

- Los precios se establecen en función del mercado, y son revisados constantemente para que sean favorables en comparación con los de la competencia.

6.2.4. INSTALACIONES.

- La empresa dispone de instalaciones adecuadas para trabajar, sin embargo, para mayor comodidad de los empleados, y que cada uno tenga un lugar dentro del inmueble, pretenden ampliarlas.
- También es necesario realizar algunos arreglos al almacén y colocar un sistema adecuado de control de humedad y temperatura.

6.2.5. FINANZAS

- La empresa tiene flexibilidad para el crecimiento y para la recesión, ya que cuenta con liquidez y un crédito que podría soportarlas.
- Los recursos de capital que usa son las utilidades pasadas.
- Se tiene un control estricto sobre el efectivo, activos e inventarios. No tiene deudas.

6.2.6. INFORMACION.

- La empresa cuenta con la tecnología suficiente para comunicarse con sus clientes, y para el trabajo de oficina.
- Tiene que utilizar adecuadamente el INTERNET, para estar actualizados en cuanto a los productos que distribuye y los que desea introducir.

6.2.7. TOMA DE DECISIONES.

- Las decisiones críticas en la empresa son:
 - *Participar en la apertura de un nuevo producto, visualizando el potencial de mercado.
 - *Definición de precios en función de la permanencia en el mercado.
 - *Integración de nuevo personal.

Las personas encargadas de tomar dichas decisiones son la Gerencia y la Dirección generales, fundamentándolas en volúmenes de ventas, necesidades específicas e información de toda la empresa.

6.2.8. EVALUACION DE SITUACION ACTUAL DE PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.

Intrucciones:

Evalúese cada punto con base en los siguientes criterios, según lo considere adecuado:

- I** Superior, mejor que cualquier otro; más allá de las necesidades actuales.
- II** Superior al promedio; desempeño adecuado; ningún problema.
- III** Nivel promedio; aceptable; igual a la competencia; ni bien, ni mal.
- IV** Existen problemas; no tan bien como debería; deteriorado; debe mejorarse.
- V** Causa verdadera preocupación; situación deficiente; acciones para mejoras indispensables.

Categoría	I	II	III	IV	V
Finanzas					
Prueba de solidez y de liquidez	*				
Indice actual			*		
Indice deuda-equidad	*				
Reposición de inventario	*				
Margen			*		
Ventas por empleado			*		
Organización y administración					
Indice desde el personal hasta los supervisores de línea			*		
Calidad del personal			*		
Calidad de directores a nivel medio			*		
Rotación directiva			*		
Comunicaciones				*	
Ambiente laboral				*	
Mercadotecnia					
Participación del mercado	*				
Fama del producto	*				
Línea de producto	*				
Eficacia de la publicidad				*	
Quejas de consumidores	*				
Fuerza Laboral					
Sucesión directiva			*		
Calidad de obreros especializados				*	
Calidad de vendedores			*		
Tecnología					
Producto	*				
Capacidades de investigación y desarrollo				*	

Tabla V. El análisis de Situación de Proveedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V. en el primer semestre de 1997. (20)

6.2.9. EVALUACION DE LOS COMPETIDORES.

COMPETIDORES				
PARTIDA	A	B	C	D
Nombre	PROQUIFA			
Ventas estimadas (\$000)	18,900.00	1530.00	1530.00	1530.00
Participación del mercado estimada	85%	5%	5%	5%
Ventaja en precio*	1	4	4	4
Ventaja en calidad*	1	4	4	4
Base tecnológica*	1	4	4	4
Base de fuerza de ventas*	1	4	4	4
Ventaja de distribución*	1	4	4	4
Ventaja en costo*	1	4	4	4
General:				
Posición en industria (actual)*	1	4	4	4
Posición en industria (año próximo)*	1	4	4	4
Seriedad de competencia (actual)*	2	4	4	4
Seriedad de competencia (año próximo)*	1	4	4	4
Seriedad de competencia (dentro de 2 años)*	1	4	4	4
¿Existe algún factor en especial al que debemos reaccionar?				
Pronto	Mejor	atención	al	cliente
Dentro de 1 año	Mayor	presencia	en la	Industria
A un plazo mayor				

***Evaluar con base en la siguiente escala:**

1= granda, más alto, mejor

3= promedio

5= pésimo, ningún peligro, muy mal

2= superior al promedio

4= inferior al promedio

Tabla VI. Evaluación de los competidores de Proveedor Químico Farmacéutica, S.A. de C.V. durante el primer semestre de 1997. (11)

6.3.0. ATRACTIVIDAD DEL MERCADO.

MARCAS

OBSERVACIONES	USP	BP	EP	SIGMA	NIST
COMPETITIVIDAD					
BAJA					
MEDIA		*	*		*
ALTA	*			*	
MERCADO					
BAJO		*	*		*
MEDIO					
ALTO	*			***	
COMENTARIOS	Su mercado puede crecer aún más.	Su mercado puede crecer	Su mercado puede crecer	Como alternativa de estándares puede crecer además de que el servicio es de exelencia.	Requerimos dar información más completa de sus ventajas. Puede crecer.

Tabla VII. Atractividad del mercado de cada marca de las sustancias de referencia que la empresa distribuye. (11)

6.3.1. ANALISIS DE FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (FODA) DE PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Confianza en la experiencia de la Empresa. -Solvencia económica -Imagen de la Empresa -Venta de productos especializados -Los vendedores son gente profesional -Calidad en el servicio -Sistemas de comunicación actuales -Publicidad en el mercado de la empresa -Asistencia técnica -Dar alternativas al usuario -Servicio durante todo el horario de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de relación o convivencia grupal -Poco trato con la gente -No hay trabajo en equipo -Actividades no definidas -Se necesita manejar otro Idioma -Tener responsables de áreas o marcas -Falta de uso adecuado de algunos sistemas de comunicación No hay un departamento estructurado del área de compras Los directivos no delegan responsabilidades. La fuerza de ventas no es propositiva Las instalaciones Instalación inadecuada de Internet No se conoce a la competencia No se conocen los precios del mercado de los productos que se manejan No hay área de quejas, devoluciones, marketing. Errores administrativos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Convertir clientes de F a A Capacitación Crear departamento de Asistencia técnica formal Nuevas áreas a las cuales se les puede vender como la industria cosmética, alimenticia, entre otras -Autorización por USP como distribuidores oficiales Comprar directamente a los fabricantes, y no a proveedores secundarios Preparar instructores para que enseñen a manejar los productos que vendemos 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia Corrupción de los compradores

Tabla VIII. Análisis FODA de Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

6.3.2. ANALISIS FODA DE LOS ESTANDARES DE REFERENCIA

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Personal técnicamente preparado para venta de estándares -10 años de trabajo en el mercado de estándares -Producto especializado para un mercado cautivo -Imagen creada a base de publicidad gráfica -Soporte económico (finanzas sanas) -Participación en eventos públicos dentro y fuera del país. 	<ul style="list-style-type: none"> -No se proporcionan a los clientes, catálogos e información en general a tiempo -No se tiene un programa continuo de cursos para clientes y empleados -No se conocen a fondo las necesidades de los clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Mercado centroamericano -Mercado del interior de la República Mexicana -Distribución oficial 	<ul style="list-style-type: none"> -Devaluación -Competencia -Posibles cambios en FEUM (creación de estándares nacionales)

Tabla IX. Análisis FODA de los Estándares de Referencia distribuidos por Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

6.3. MISION

“Somos una Empresa que distribuye Sustancias de Referencia para la Industria Farmacéutica. Deseamos servir a todos nuestros clientes con calidad, de tal forma que logremos su preferencia y nuestras ventas se incrementen constantemente.

Para ello contemplamos lo siguiente:

La estructura organizacional de la Empresa pretende tener un organigrama actualizado, dinámico y flexible; división del trabajo definida y especializada, junto con canales de comunicación accesibles.

Nuestro servicio debe diferenciarse en cuanto a:

- Producto,
- Sistemas de distribución ,
- Sistemas de comunicación con nuestros clientes, además de lograr una mejor integración con los proveedores.

Nuestro personal debe ser capacitado constantemente, buscando el mejoramiento de su calidad de vida, respetando su integridad personal y dando supervisión oportuna y responsable a cada puesto.”

6.4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

-Elevar las ventas 30% de forma anual.

***Realizar más publicidad.**

***Exponer en eventos donde se congrege la Industria Farmacéutica.**

***Congreso Latinoamericano de Farmacia (Costa Rica).**

***Congreso de Ciencias Farmacéuticas (Cancún, Q. Roo).**

***Expofarma 98.**

***Realizar publicidad gráfica en revistas de interés farmacéutico.**

***Abrir un departamento de Asistencia Técnica.**

***Preparar técnicamente en el uso de las sustancias de referencia al personal de asistencia técnica en las instalaciones de USP, para que proporcionen esa información a la Industria Farmacéutica mexicana.**

***Generar convenios con los fabricantes de los Estándares de Referencia para obtener mejores precios, mejor servicio, etc.**

***Distribuir oficialmente los Estándares USP en México.**

***Impartir talleres, cursos, conferencias; conjuntamente con USP en México.**

***Tener un stock de todos los estándares.**

***Transformar clientes F a A.**

***Aumentar la cantidad de visitas semanales a los clientes.**

***Comprar automoviles para los vendedores.**

***Proporcionar información actualizada acerca de los estándares de referencia a los clientes.**

***Elaborar boletín bimestral para la Industria Farmacéutica.**

***Organizar cursos y/o conferencias para dar información actual a la Industria Farmacéutica.**

***Mejorar la respuesta en cuanto a cotizaciones y entregas.**

***Contratar personal para realizar cotizaciones.**

***Incrementar la presencia e imagen de nuestra Empresa dentro del medio Farmacéutico.**

***Realizar publicidad gráfica en revistas del ámbito farmacéutico.**

***Buscar nuevos productos factibles de venderse en la Industria Farmacéutica.**

***Abrir una sucursal en Laredo, Tx.**

***Contratar personal con experiencia para manejar la sucursal.**

***Comprar directamente con los fabricantes.**

***Corregir problemas administrativos internos.**

*Definir todos los canales de comunicación que deben existir entre los diferentes departamentos de la empresa.

*Actualizar y estandarizar el área de compras.

*Elaborar procedimientos para efectuar las compras.

*Hacer formatos de ordenes de compra.

*Elaborar programa de ordenes de compra en proceso.

*Realizar formatos para programación de actividades de vendedores y repartidores.

***Cumplir con los requerimientos gubernamentales.**

*Terminar el trámite de Licencia Sanitaria ante SSA.

*Elaborar procedimientos estándar para manejo de sustancias de referencia en el almacén.

*Elaborar procedimiento estándar de limpieza y sanitización del almacén.

*Hacer bitácoras de control para el almacén.

***Mejorar las instalaciones de la empresa.**

*Ampliar las instalaciones a un segundo piso.

*Mejorar las condiciones del almacén.

*Colocar un sistema de control ambiental y medidores de humedad y temperatura.

***Capacitar al personal en diferentes aspectos.**

*Clases de idiomas.

*Manejo y transporte de reactivos y sustancias en general.

***Abrir un departamento de Mercadotecnia y Desarrollo de nuevos productos, y otro de atención a clientes.**

***Mejorar las relaciones entre todo el personal.**

*Propiciar eventos para la convivencia.

*Tener comunicación cordial con todo el personal.

*Escuchar quejas y sugerencias del personal.

6.5. PLAN DE ACCION

Elevar las ventas 30% anualmente.

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Presupuesto (miles de pesos)</i>
Realizar más publicidad	Exponer en eventos donde se congrege la Industria Farmacéutica.:	Constantemente, depende de las fechas de los eventos.	\$60000.00
	Congreso Latinoamericano de Farmacia (Costa Rica).	Dentro de 3 meses (Noviembre, 1997).	\$ 16000.00
	Congreso de Ciencias Farmacéuticas (Cancún, Quintana Roo).	Dentro de 4 meses (Diciembre, 1997).	\$16000.00
	Publicidad gráfica en diversas revistas de interés farmacéutico: Informacéutico. Pharmaceutical Technology, entre otras.	Mensualmente, a partir de Septiembre de 1997.	\$20000.00 (por tres meses)
	Patricinador de Guia de Estándares de Referencia en 1998.	Durante Noviembre de 1997.	\$8000.00

Crear un Departamento de Asistencia técnica	Enviar a una persona a las instalaciones de USP, para que la capaciten técnicamente en el manejo de los Estándares de Referencia. Hasta completar un equipo de 5 personas.	A partir de Enero de 1999, anualmente.	\$40000.00
	Distribuir al personal entrenado en los laboratorios farmacéuticos mexicanos para que proporcionen un entrenamiento actualizado a los usuarios de los Estándares de Referencia..	a partir de Enero del 2000, mensualmente.	\$100000.00
	Efectuar el mismo proceso con el National Institute of Standards and Technology (NIST).	A partir del 2004.	\$150000.00

Continuación.

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Presupuesto (miles de pesos)</i>
Generar convenios con los Proveedores	Distribuir oficialmente en México los Estándares de Referencia USP.	A partir de Octubre de 1997.	\$8000.00
	Visita de los directivos de la empresa a las instalaciones de USP para negociar la distribución oficial de sus Estándares de referencia en México	En Septiembre de 1997.	\$8000.00
	Establecer contacto continuo con los representantes de ventas de USP, para organizar cursos, talleres, conferencias; en México para la Industria farmacéutica..	A partir de Noviembre de 1997.	\$8000.00
	Impartir el primer taller conjuntamente con USP, en México para la Industria farmacéutica.. (Tema probable: Producción, manejo y distribución de los Estándares de Referencia USP).	En Marzo de 1998.	\$16000.00
	Negociar con directivos de USP la posibilidad de tener un stock de todos los Estándares de Referencia USP en las instalaciones de la empresa..	En 1999.	\$80000.00
Transformar clientes F a A	Aumentar la cantidad de visitas a los clientes por parte de los agentes de ventas. (De una vez a dos por semana).	A partir de Marzo de 1998.	\$400.00 mensuales
	Adquirir automoviles para los agentes de ventas.	A partir de Abril de 1998.	\$20000.00
Proporcionar información actualizada a los clientes	Elaborar un boletín bimestral para la Industria farmacéutica, donde se informe desde la producción y novedades de los Estándares de Referencia, hasta sus fechas de caducidad y salidas del mercado de éstos.	A partir de Junio de 1998.	\$8000.00 anuales
	Organizar conferencias en las diferentes Industrias farmacéuticas para actualizar la información en cuanto a estándares de referencia.	A partir de 1999.	\$4000.00

Continuación.

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Presupuesto (miles de pesos)</i>
Mejorar el tiempo de respuesta a los clientes	Disminuir el tiempo en que se envían cotizaciones y entregas a los clientes. Adquirir equipo de computo (2).	A partir de Agosto de 1997.	\$25000.00
	Contratar personal (nivel técnico), para realizar cotizaciones.	A partir de Noviembre de 1997.	\$4000.00 mensualmente
Incrementar presencia e imagen de la empresa en el medio farmacéutico	Los directivos y algunos agentes de ventas deben asistir a reuniones del ámbito farmacéutico, así como pertenecer y patrocinar a diversas asociaciones que permitan difundir la imagen de la empresa..	A partir de Agosto de 1997.	\$40000.00

Buscar nuevos productos factibles de venderse en la Industria farmacéutica.

Búsqueda de productos factibles de venderse	Realizar sondeo de diversos productos para saber si son un mercado nuevo que puede ser explotado por la empresa, esto a través de los agentes de ventas.	A partir de Agosto de 1997.	\$12000.00
	Abrir una sucursal en Laredo Texas para comprar los nuevos productos (reactivos, material y equipo) directamente a los fabricantes o proveedores.	A partir de Diciembre de 1997.	\$80000.00
	Contratar personal con experiencia para manejar la sucursal.	A partir de Diciembre de 1997.	\$16000.00 mensualmente

Continuación.

Corregir problemas administrativos internos.

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Presupuesto (miles de pesos)</i>
Mejorar comunicación	Definir todos los canales de comunicación que deben existir entre los diferentes departamentos de la empresa	A partir de Agosto de 1997.	\$16000.00
Actualizar y estandarizar área de compras	Asignar personal específico al área de compras, para estandarizar el área y elaborar los siguientes documentos:	A partir de Agosto de 1997.	\$8000.00 mensualmente
	Elaborar procedimientos para efectuar las compras	A partir de Agosto de 1997.	
	Hacer formatos de ordenes de compra.	A partir de Agosto de 1997.	
	Elaborar programa de ordenes de compra en proceso.	A partir de Agosto de 1997.	
	Elaborar formatos para programación de actividades de vendedores y repartidores	A partir de Agosto de 1997.	

Cumplir con requerimientos gubernamentales.

Terminar el trámite de Licencia Sanitaria ante Secretaria de Salud	Asignar a una persona para que se encargue de los trámites, y elabore los siguientes documentos:	A partir de Agosto de 1997.	\$8000.00
	Elaborar procedimiento estándar para manejo de Estándares de Referencia en el almacén.	A partir de Agosto de 1997.	
	Elaborar procedimiento estándar de limpieza y sanitización del almacén.	A partir de Agosto de 1997.	
	Hacer bitácoras de control para el almacén.	A partir de Agosto de 1997.	

Continuación.

Mejorar las instalaciones de la empresa.

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Presupuesto (miles de pesos)</i>
Ampliar instalaciones	Ampliar instalaciones a un segundo piso.	A partir de Octubre de 1997.	\$4000.00
	Mejorar las condiciones del almacén: colocar un sistema de control ambiental para humedad y temperatura.	A partir de Junio de 1998.	\$16000.00

Capacitar al personal en diferentes aspectos que resultan claves para la empresa.

Capacitar al personal para que: a) dominen otro idioma	Clases de inglés para los agentes de venta y recepcionista, en las instalaciones de la empresa.	A partir de Septiembre de 1997.	\$16000.00 anual
b) manejen adecuadamente los productos	Pláticas de manejo y transporte de reactivos y sustancias en general al personal de tráfico, almacén y ventas.	A partir de Noviembre de 1997.	\$8000.00 anual

Abrir nuevos departamentos necesarios en la empresa.

Abrir un departamento de Mercadotecnia	Entrenar personal clave de la empresa en el área de mercadotecnia, y contratar personal con experiencia en la misma especialidad.	A partir del 2000.	\$8000.00 mensualmente
Abrir un departamento de Desarrollo de nuevos productos	Contratar personal con experiencia en la industria farmacéutica para conformar dicho departamento.	A partir del 2000.	\$8000.00 mensualmente
Abrir un departamento de atención al cliente	Contratar personal para el departamento de atención al cliente, donde se manejaran devoluciones y quejas.	A partir del 2000.	\$4000.00 mensualmente

Continuación.

Mejorar las relaciones entre todo el personal.

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Presupuesto (miles de pesos)</i>
Propiciar convivencia	Organizar eventos de convivencia .	A partir de Diciembre de 1997.	\$8000.00 anualmente
	Los directivos de la empresa deberan comprometerse a:		
	a) Escuchar quejas y sugerencias del personal. b) Mantener comunicación constante con todos los empleados, mediante juntas formales e informales.	A partir de Agosto de 1997.	\$8000.00 anualmente

Tabla X. Plan de acción de Provedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V.

VII. RESULTADOS

1) Las ventas obtenidas en el ejercicio 97-2 son las siguientes:

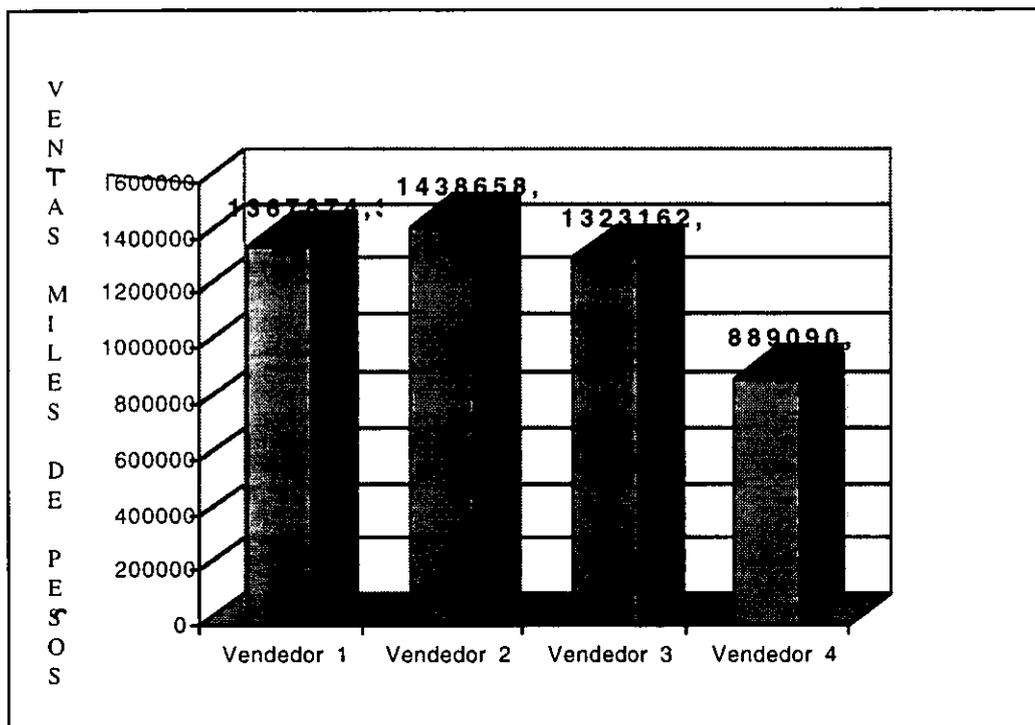


Fig.10 Ventas de cada agente del semestre 97-2.

2) Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V. asistió como expositor a los siguientes eventos:

- a) Congreso Latinoamericano de Farmacia en Costa Rica, en Noviembre de 1997.
- b) Congreso Nacional de Ciencias Farmacéuticas en Cancún Quintana Roo, en Diciembre de 1997.

3) A partir de Agosto de 1997, se realiza publicidad gráfica en las siguientes revistas:

- a) Informacéutico.
- b) Pharmaceutical Technology.

4) La empresa contrajo el compromiso de ser promotores y participar en la actualización de la guía de Estándares de Referencia, que la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica conjuntamente con la Asociación Farmacéutica Mexicana elaboran.

5) A partir de Septiembre de 1997 Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V. es distribuidora oficial de los Estándares USP en México y Centroamérica.

6) Se organizó un taller conjuntamente con USP, para ser impartido en México en Marzo de 1998. Se tratarán temas como Manejo y distribución de Estándares de Referencia USP.

7) En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de clientes de cada clasificación en el semestre 97-2:

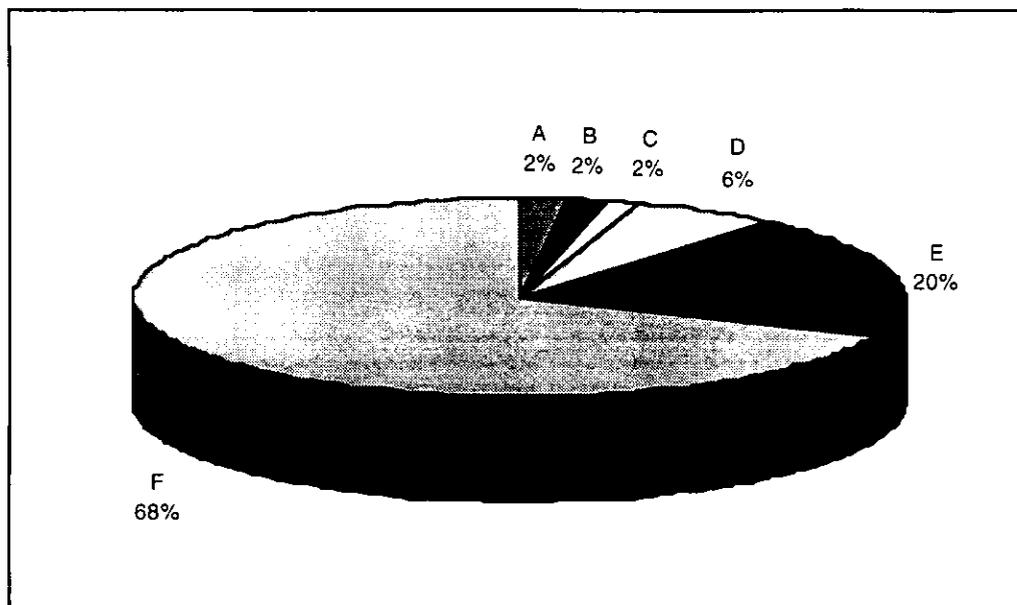


Fig. 11 Porcentaje de clientes de cada clasificación de acuerdo a su volumen de compra en el semestre 97-2.

8) Se contrataron dos vendedores más y un cotizador para agilizar la respuesta a clientes en cuanto a cotizaciones se refiere.

9) El Director General apoyado por dos de los vendedores asisten a reuniones donde se congrega la Industria Farmacéutica, además de que pertenece a la mesa directiva de varias asociaciones importantes dentro del ámbito industrial y académico.

10) A partir del sondeo hecho por parte de los agentes de ventas en la Industria Farmacéutica, se consumen muchos reactivos y materiales de los siguientes proveedores y/o fabricantes extranjeros:

- Fisher
- Cole Parmer
- Biotest
- Aldrich
- Fluka
- Alltech
- American Type Culture Collection

Por lo que al abrir la sucursal de Proveedora Químico Farmacéutica en Laredo Texas (con la consecuente contratación de personal para que la maneje), se han comprado algunas de éstas marcas con éxito, y otras han sido muy problemáticas.

11) Se congregó a todo el personal a una junta (Agosto de 1997), donde se discutió ampliamente cuáles son los canales de comunicación, como están relacionados en su trabajo y a quien deben reportar dudas y problemas, ya que el organigrama fue actualizado, y se contrató personal. (Ver apéndice A).

12) Se asignó una persona para que manejara el área de compras a partir de Agosto de 1997, y elaboró:

a) Procedimiento para efectuar las compras. (Ver apéndice B).

b) Formato para ordenes de compra. (Ver apéndice C).

13) Se elaborarán formatos para programación y reporte de actividades de vendedores y repartidores, respectivamente; a partir de Agosto de 1997. (Ver apéndice D).

14) Se realizarón los pasos faltantes para obtener la licencia sanitaria, misma que fue otorgada en Noviembre de 1997.

Los pasos faltantes eran:

a) Elaborar procedimiento estándar de operación para manejo de Estándares de Referencia en el almacén. (Ver apéndice E).

b) Elaborar procedimiento estándar de operación para limpieza y sanitización del almacén. (Ver apéndice F).

c) Elaborar bitácoras para el r gistro de temperatura y humedad del almacén.

15) Se ampliarán las instalaciones de la empresa a un segundo piso en Noviembre de 1997.

16) Los agentes de ventas y la recepcionista toman clases de inglés tres días a la semana, en las instalaciones de la empresa, a partir de Septiembre de 1997.

17) Se dió una plática de manejo de reactivos y sustancias en general al personal de tráfico en Diciembre de 1997.

18) Se organizarán eventos de fin de año en Diciembre de 1997, además de que las juntas informales y formales han aumentado, y en ocasiones se dan hasta tres veces por semana a partir de la misma fecha.

VIII. ANALISIS DE RESULTADOS

-Las ventas se elevaron un promedio del 35% en el transcurso de 6 meses, por lo que el resultado esperado para un año se alcanzó en la mitad de tiempo, lo que significa que se puede mejorar aún más considerando el mantenimiento de los siguientes aspectos:

- *Atención al cliente (rapidez, confianza, comunicación, trato especial y personalizado).
- *Mayor relación con proveedores para abatir precios.
- *Mejor ambiente de trabajo y proporcionar incentivos al personal.
- *Involucrar a todos los empleados en el proceso de planeación, de tal forma que consideren su posición en la empresa como fundamental, y no se sientan como simples trabajadores, sino como socios.
- *Continuar con la capacitación para todo el personal.
- *Seguir con la publicidad en el ámbito farmacéutico al asistir a eventos claves.

-Al evaluar los clientes que podrían tener la tendencia de convertirse de F en dirección A, y prestarles mayor atención, muchos de ellos compraron un mayor volumen en el semestre 97-2, cambiando su posición en la clasificación. Este cambio pudo ser el resultado de:

- El cliente necesitó muchos más productos este semestre.
- El cliente puede ocupar una mejor posición en la clasificación, si prestamos mayor atención a sus necesidades.

-Al abrir una sucursal en Laredo Texas, el mercado es mucho más amplio, porque se tiene la capacidad de ofrecer nuevos productos a los clientes, de tal forma que se mejoran tiempos de entrega y precios, en comparación con la competencia.

En cuanto a los productos que son difíciles de conseguir, es necesario que los directivos de la empresa viajen constantemente a la sucursal, de manera que traten personalmente con los proveedores y negocien la posibilidad de abatir tiempos de entrega y costos, asegurándoles un nuevo mercado.

-Al estandarizar el área de compras, los errores disminuyeron considerablemente, se tiene un mejor control en cuanto a números de ordenes de compra, y tiempos de entrega, entre otros.

-Con los formatos de programación y reporte de actividades de los agentes de ventas y repartidores, respectivamente; no se ha detectado una mejora en sus actividades, ya que aún siguen teniendo programas incompletos, y actividades fallidas; por lo que se debe trabajar en este problema, de tal forma que se logre su evolución. La razón de que no sean efectivos los reportes escritos, posiblemente se debe a:

- *Las personas que tienen que llenar los formatos piensan que no sirven de nada.
- *Llenan los formatos de manera mecánica, y al final del día, no en el transcurso de sus actividades.
- *Las personas que llenan los formatos sientan que sus superiores no les tienen confianza, y como respuesta no lo hacen de forma adecuada.
- *En realidad los formatos no son adecuados para cumplir el objetivo deseado.

-Al terminar con los trámites gubernamentales pendientes se libero de cierta presión a los directivos de la empresa, de tal forma que dedican más tiempo a la mejora de sus actividades.

-El personal ha trabajado de mejor forma, cuestión que se refleja en la alza de las ventas, de sus honorarios y de una mejor comunicación entre ellos; lo que se le atribuye a los siguientes aspectos:

- *Se realizan juntas de forma muy regular, donde todos exponen sus inconformidades, dudas, comentarios y opiniones.
- *Se ampliaron las instalaciones, y todos tienen un espacio mayor para trabajar.
- *Se les informa de los avances en las negociaciones de la empresa con proveedores y clientes.

- *Se organizan reuniones sociales para su convivencia.
- *Se les da capacitación, tanto para su superación personal, como para la mejora en su desempeño laboral.
- *Se contrató nuevo personal para que el trabajo se diluyera y fuese más efectivo.

IX. CONCLUSIONES

1) Se logró la implementación de la Planeación Estratégica en la empresa Proveedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V., estableciendo:

- a) La Misión de la Empresa.
- b) Las Estrategias y Objetivos para conseguir la Misión.
- c) El plan de acción y presupuesto para llevarlo a cabo.
- d) La ejecución del plan de acción y la evaluación de sus resultados a corto plazo.

2) Después de llevar a cabo el plan de acción, a corto plazo se consiguió lo siguiente:

- a) Elevar las ventas de la empresa un promedio de 35% en un semestre.
- b) Mejor integración con el proveedor USP y con ello, la distribución oficial de sus productos en México, los precios y tiempos de entrega son mejores, además de su participación conjunta en diversos eventos.
- c) La apertura de una sucursal de la empresa en Laredo, Texas, con ello la oportunidad de abrir el mercado con nuevos productos y conseguir más clientes y mejores utilidades.
- d) Fijar programas de publicidad de la empresa, capacitación y contratación de personal.

X. SUGERENCIAS

-La planeación estratégica para Proveedora Químico Farmacéutica S.A. de C.V. debe ser reevaluada constantemente, por el tamaño de la empresa se sugiere que sea cada seis meses.

-Implementar un departamento de planeación estratégica que sirva de soporte para el resto de las áreas de Proveedora Químico Farmacéutica S. A. de C. V.

XI. BIBLIOGRAFIA

- 1) Harwood, F. (1980). *Clásicos en Administración*. Limusa, México. pp. 3-8.
- 2) Hernández, S. et al. (1983). *Fundamentos de Administración*. Nueva editorial Americana, México, pp. 12-56
- 3) James, A. (1991). *Administración*. Prentice Hall. México. pp 5-26.
- 4) Taylor, W. et al. (1978). *Principios de la Administración científica. Administración Industrial y General*. Herrero Hermanos, México, pp 4-120.
- 5) Reyes, A. (1983). *Administración de empresas. Teoría y Práctica*. Limusa, México, pp 56-98.
- 6) Koontz, H. (1990). *Administración*. McGraw-Hill, México, pp. 32-110.
- 7) Munch, G. et al. (1992). *Fundamentos de Administración*. Trillas, México, pp 54-66.
- 8) Laris, F. (1994). *Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial*. Trillas, México, pp 65-85.
- 9) Hofer, D.S. et al. (1985). *Planeación estratégica: Conceptos analíticos*. Cecsá, México, pp 12-134.
- 10) Bowman. C. (1995). *La Esencia de la Administración Estratégica*. Prentice Hall, México, pp 1-130.
- 11) Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. Cecsá, México, pp. 6-161.
- 12) Ogliastri, E. (1994). *Manual de Planeación Estratégica: teoría, aplicaciones y casos*. México, pp 34-70.
- 13) Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega: El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, McGraw-Hill, pp. 1-38.
- 14) David, F. R. (1988). *La gerencia estratégica*. Legis Editores, Bogotá, pp 1-46.
- 15) British Pharmacopoeia. (1997). *Chemical Reference Substances Catalog*. Londres.
- 16) Colegio Nacional de Químicos Farmacéuticos Biólogos de México, A.C. *Sustancias de referencia en México. 4o. Ciclo de conferencias de Actualización en Desarrollo Farmacéutico*.
- 17) Comisión Nacional de Salud Pública. (1996) *Lista Oficial de Sustancias de Referencia*. Laboratorio Nacional de Salud Pública, México.
- 18) Treviño, V. A. (1987). *Procedimiento para establecer sustancias químicas de referencia utilizadas en la industria farmacéutica*. Tesis, Facultad de química, UNAM, México.
- 19) Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación, (1997) *Guía de Sustancias de Referencia*. (Monografía Técnica núm 8), México. pp 27
- 20) Meritt L. (1976). *Long range Planning For Your Business*. New York, AMACOM. pp 52-53.

- 21) Fred, R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- 22) Molz, R. (1991). *Los nueve pasos de la dirección estratégica: guía para empresarios*. Panorama, México. pp 215.
- 23) Hamermesh, R. (1990). *Planeación estratégica: o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores*. Limusa, México. pp 278.
- 24) Morrissey, G. (1996). *Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Prentice-Hall, México. pp 119.
- 25) Morrissey, G. (1996). *Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo*. Prentice-Hall, México. pp 133.
- 26) Mintzberg, H. (1995). *Biblioteca de planeación estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, pp 131-141, 153-167, 537-559.
- 27) Derek, F., et al. (1989). *Planeación estratégica de mercado. Problemas y enfoques analíticos*. Cía. Editorial Continental, México.

APENDICE A

El organigrama de Proveedor Químico Farmacéutica S.A. de C.V., a partir del segundo semestre de 1997, es el siguiente:

PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.

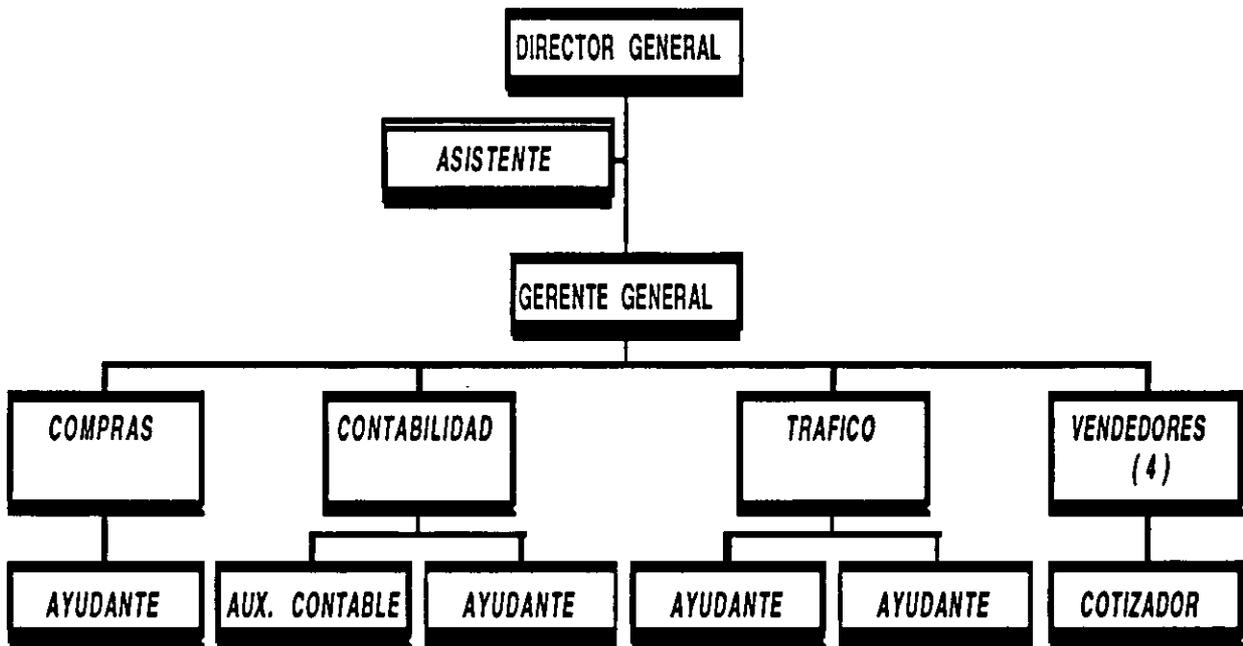


Fig. 11 Organigrama de Proveedor Químico Farmacéutica, S.A. de C.V. a partir del segundo semestre de 1997.

El flujo de comunicación, entre los departamentos de la empresa, se describe en el siguiente esquema:

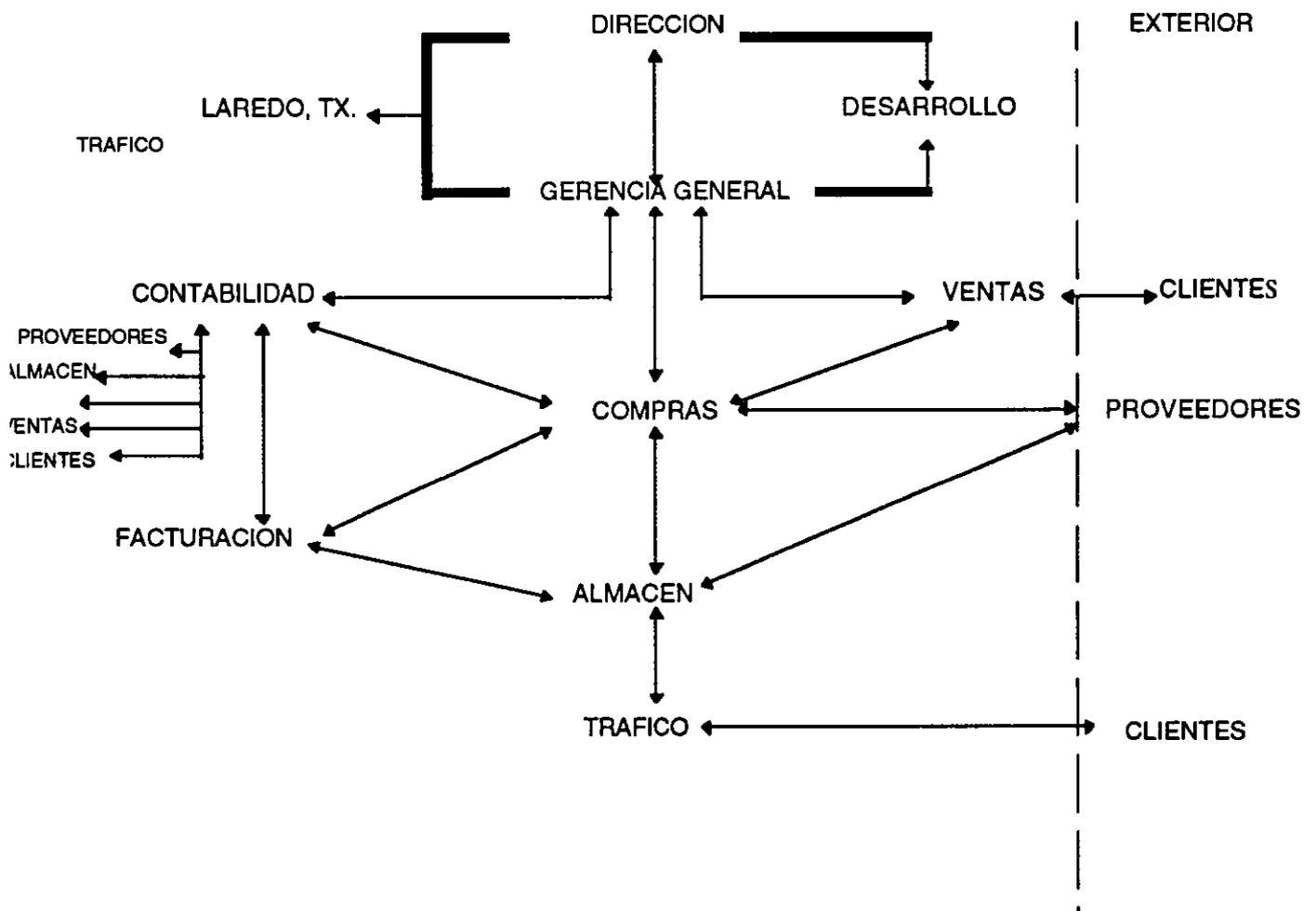


Fig. 12 Flujo de comunicación entre los departamentos de la empresa.

APENDICE B

**PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.
PROVEEDORES DE MATERIALES NACIONALES Y DE IMPORTACION
PARA LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA Y DE INVESTIGACIÓN.**

**PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR LAS COMPRAS DE ESTANDARES
DE REFERENCIA EN PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA SA de CV**

Elaborado por:

Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:

QFB Patricia Lozada M.

Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:

QFB Gamaliel González L.

Hoja/De: 1/5

PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR LAS COMPRAS DE ESTANDARES DE REFERENCIA EN PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA SA de CV

OBJETIVO: Dar a conocer el proceso que se sigue para realizar las compras de Estándares de Referencia:

- UNITED STATES PHARMACOPOEIA (USP)
- BRITISH PHARMACOPOEIA (BP)
- EUROPEAN PHARMACOPOEIA (EP)
- NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST)
- SIGMA (Estándares de referencia secundarios)

Antecedentes.

Los vendedores colocaran sus ordenes de compra con sus respectivas hojas de cotización en los folders asignados a cada marca, que se encuentran en la oficina de compras.

1. La persona a cargo del área de Compras tiene la responsabilidad de revisar los folders de cada marca constantemente, y verificar que los documentos que se encuentren ahí cumplan con los siguientes datos:

1.1 Orden de compra:

Datos Generales:

- Número de Orden de Compra
- Nombre y dirección del Cliente (Laboratorio o Industria)
- Fecha de elaboración (no debe ser mayor de dos semanas a la fecha actual)
- Nombre de la persona solicitante

Datos de los productos que solicitan:

- Nombre (verificar en el catálogo correspondiente)
- Cantidad (verificar en el catálogo correspondiente)
- Número de catálogo (verificar en el catálogo correspondiente)
- Precio (verificar en el catálogo correspondiente)
- Importe total de la compra
- Fecha de entrega

1.2 Hoja de cotización:

Datos generales:

- Nombre y dirección de la Industria o Laboratorio a quien fue dirigida la cotización.
- Fecha y número de cotización.
- Persona a quien fue dirigida la cotización.

Datos del producto:

- Nombre
- Cantidad
- Número de catálogo
- Precio
- Importe total

Elaborado por:

Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:

QFB Patricia Lozada M.

Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:

QFB Gamaliel González L.

Hoja/De: 2/5

Datos de Identificación:

- Nombre y firma del vendedor que elaboró la cotización.
- Firma de autorización de la Gerencia General para realizar la compra.

2. Una vez que se acumule la cantidad de productos que surte cada proveedor elaborará la proforma y/o orden de compra correspondiente.

PROVEEDOR	No. de piezas mínimas para comprar	Elaboración de:	Comentarios
USP	20	ORDEN DE COMPRA	Se envía por fax.
BP	6	PROFORMA	Se envía por fax.
EP	6	PROFORMA	Se envía por fax.
NIST	4	ORDEN DE COMPRA	Se envía por mensajería junto con el cheque que cubre el monto de la compra.
SIGMA	25	ORDEN DE COMPRA	Se realiza pedido telefónico.

Tabla 1. Número de piezas mínimas que surte cada proveedor y documento que se requiere elaborar para la compra.

2.1. En el caso de USP

2.1.1. Una vez que se acumula la cantidad mínima de piezas, se elabora la orden de compra (en la computadora asignada a compras ya existe un archivo que contiene el formato), donde se escriben los siguientes datos:

- Número de orden de compra
- Fecha de elaboración
- Número de catálogo y nombre de cada producto
- Precio que nos otorga el proveedor de cada producto
- Importe total de la compra

2.1.2. La orden de compra se envía por fax , y se saca una copia que será archivada por la ayudante de compras.

2.2 En el caso de productos de EP y BP:

2.2.1. Se elabora una proforma en cada caso (el formato se encuentra en la computadora), donde se anotan los siguientes datos:

- Número de orden de compra
- Fecha de elaboración
- Número de catálogo y nombre de cada producto

Elaborado por:
Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:
QFB Patricia Lozada M.
Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:
QFB Gamaliel González L.
Hoja/De: 3/5

2.2.2. La proforma se envía por fax al proveedor correspondiente.

2.2.3. Cuando el proveedor regresa por vía fax la proforma, se debe corroborar que contenga los siguientes datos:

- Precio que nos otorga el proveedor de cada producto
- Importe total de la compra (incluyendo costo de envío)

2.2.4. Se solicita al departamento de contabilidad el cheque que cubre el monto de la compra, con una copia de la proforma.

2.2.5. Una vez que se ha otorgado el cheque, se envía por mensajería junto con la proforma a la dirección del proveedor.

2.2.6. Una copia de la proforma y el cheque son archivados por la ayudante de compras.

2.3 En el caso del NIST:

2.3.1. Se elabora la orden de compra (ya existe un formato en la computadora), donde se anotan los siguientes datos:

- Número de orden de compra
- Fecha de elaboración
- Número de catálogo y nombre de cada producto
- Precio que nos otorga el proveedor de cada producto
- Importe total de la compra

2.3.2. Se solicita el cheque que cubre el monto de la compra al departamento de contabilidad, con una copia de la orden de compra.

2.3.3. Una vez otorgado el cheque se envía junto con la orden de compra por mensajería a la dirección del proveedor.

2.3.4. Una copia de la orden de compra con el cheque es archivada por la ayudante de compras.

2.4. En el caso de SIGMA:

2.4.1. Se elabora la orden de compra (el formato ya existe en la computadora), anotando los siguientes datos:

- Número de orden de compra
- Fecha de elaboración
- Número de catálogo y nombre de cada producto
- Precio que nos otorga el proveedor de cada producto
- Importe total de la compra

Elaborado por:
Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:
QFB Patricia Lozada M.
Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:
QFB Gamaliel González L.
Hoja/De: 4/5

2.4.2. Se llama por cobrar a SIGMA CHEMICAL (el teléfono se encuentra en la orden de compra), comunicándose con cualquier agente de ventas y se elabora el pedido, anotando al final el número que se otorgó a dicho pedido por parte de SIGMA, y el monto de la compra.

2.4.3. Una copia de la orden de compra es archivada por la ayudante de compras.

3. La persona encargada del área de compras también tiene la responsabilidad de elaborar un programa con todos los pedidos en proceso (ya existe un formato en la computadora), que contenga los siguientes datos:

- Nombre del proveedor
- Fecha de envío de la orden de compra
- Monto de la compra
- Fecha tentativa de llegada de los productos

Elaborado por:

Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:

QFB Patricia Lozada M.

Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:

QFB Gamaliel González L.

Hoja/De: 5/5

APENDICE D

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Formatos de Programación y Reporte de actividades:

PROGRAMACION Y REPORTE DE VISITA A LOS CLIENTES					
VENDEDOR: _____					
DEL DÍA ____ AL ____ DEL MES DE _____					
DIA	COMPAÑÍA	COMPRAS	DEPTO. USUARIO	COT.	COMENTARIOS

AREA DE TRAFICO
REPORTE INDIVIDUAL DE ACTIVIDADES
 Nombre: _____
 Fecha: _____
 Hora de salida de la empresa: _____
 Hora de llegada a la empresa: _____

Cía.	Hora de llegada	Actividades	Horario de cada actividad	Hora de salida	Actividades no realizadas	Motivo	Comentarios

FIRMA: _____

APENDICE E

**PROVEEDORA QUIMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.
PROVEEDORES DE MATERIALES NACIONALES Y DE IMPORTACION
PARA LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA Y DE INVESTIGACIÓN.**

**PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE ESTANDARES DE REFERENCIA EN
EL ALMACEN (ENTRADAS Y SALIDAS)**

Elaborado por:
Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:
QFB Patricia Lozada M.
Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:
QFB Gamaliel González L.
Hoja/De: 1/4

**PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE ESTANDARES DE REFERENCIA EN
EL ALMACEN (ENTRADAS Y SALIDAS) DE PROVEEDORA QUIMICO
FARMACEUTICA S.A. DE C.V.**

OBJETIVO: Dar a conocer el proceso que se sigue para el Almacenaje de los Estándares de Referencia, tanto en lo que se refiere a la llegada de éstos como a su salida del Almacén.

1.0. DESCRIPCIÓN DEL ALMACEN.

El almacén es un cuarto de aproximadamente 12 m², ubicado en la planta baja del inmueble, con acabado sanitario en muros y techos. Cuenta con 4 anaqueles, desecadores, un medidor de temperatura y humedad relativa. El almacén se divide en tres secciones: **área de recepción** (identificada con una cinta de color azul), **área de estancia** (identificada con una cinta color amarilla) y **área de salida** (identificada con una cinta de color verde)

2.0. ENTRADA DE ESTANDARES DE REFERENCIA AL ALMACEN.

El Encargado del Almacén tendrá a su cargo la siguiente responsabilidad:

2.1. Una vez que los Estándares de Referencia llegaron a las Oficinas de Proveedor Químico Farmacéutica, tendrá que verificar que se encuentren perfectamente cerrados e identificados.

2.2. Los Estándares de Referencia se llevarán al Almacén al área de Recepción (Anaquel identificado con una cinta azul) para su resguardo en desecadores (lugares frescos, secos con humedad relativa y temperatura controladas). Para los Estándares de Referencia que tengan alguna indicación especial para su almacenaje se guardarán como ésta lo indique. Por ejemplo: Consérvese en refrigeración, Protegase de la Luz, etc.

2.3. Se anotarán todos los datos pertinentes en el Cardex de Control en la sección de Entradas, y éstos son los siguientes:

- a) Nombre del estándar de referencia y cantidad.
- b) No. de Lote del estándar de referencia.
- c) Fecha de llegada del estándar de referencia al almacén.
- d) Fecha programada de su salida del almacén.
- e) Nombre del responsable que almacena los estándares de referencia.

2.4. Los Estándares se ordenan de acuerdo a la fecha en que será entregado.

2.5. Una vez ordenados, se colocan en desecadores diferentes de acuerdo a la fecha en que será entregado, y se les coloca su correspondiente letrero de identificación con los siguientes datos:

Elaborado por: Yadira Dávila Mtz. Fecha de elaboración: Agosto-97	Supervisado por: QFB Patricia Lozada M. Vigencia: Agosto-98	Autorizado por: QFB Gamaliel González L. Hoja/De: 2/4
---	---	---

- a) Laboratorio Farmacéutico a quien será entregado ese pedido de estándares de referencia.
- b) Número de Estándares que contiene el Desecador.
- c) Fecha y hora de llegada del (os) Estándar (es) de Referencia a las Oficinas de Proveedora Químico Farmacéutica.
- d) Fecha de Salida del (os) Estándar (es) de Referencia del Almacén de Proveedora Químico Farmacéutica.
- e) Observaciones.

2.6. Los desecadores se colocan en los anaqueles del área de Estancia (área identificada con una cinta color amarillo) de acuerdo a las fechas de entrega, o bien, por orden alfabético, según el nombre del Laboratorio Farmacéutico.

3.0. SALIDAS DE ESTANDARES DE REFERENCIA DEL ALMACEN.

3.1. Una vez que se verifica la fecha de salida de los Estándares de Referencia del Almacén, tanto en el Letrero de Identificación puesto en el Desecador, como en la Orden de compra del Laboratorio Farmacéutico, se puede efectuar el siguiente procedimiento:

A) Para estándares que se encuentran en Condiciones Normales de Almacenamiento (entiéndase por condiciones normales: Temperatura ambiente 15-30 °C, lugar fresco y seco con Humedad Relativa de no más de 65%) en un desecador. Se colocarán en el área de salida (anaquel identificado con una cinta color verde), y a continuación:

a) Se extraen del desecador y se colocan en una bolsa de plástico debidamente identificada con los siguientes datos:

- a.1) Nombre del Laboratorio a quien sera entregado
- a.2) Número de Estándares que contiene la bolsa
- a.3) Persona a quien será entregado
- a.4) Fecha y hora de Salida del Almacén
- a.5) Nombre del responsable del Departamento de Tráfico

b) Se anotara en el Cardex la notificación de la Salida de los Estándares de Referencia. Esto es, se escribirán los siguientes datos en la Sección de Salida:

- b.1) Nombre del estándar de referencia y cantidad.
- b.2) No. de Lote del estándar de referencia.
- b.3) Fecha y hora de su salida del almacén.
- b.4) Nombre del responsable que autoriza la salida del almacén de los estándares de referencia.

c) La bolsa se entregara al Encargado del departamento de Tráfico quien desde ese momento es el Responsable del Manejo de los Estándares de Referencia.

Elaborado por:
Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:
QFB Patricia Lozada M.
Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:
QFB Gamaliel González L.
Hoja/De: 3/4

B) Para estándares que se encuentran en Condiciones Especiales de Almacenamiento:

a) Sacar los Estándares de Referencia del sitio que los resguarda, y colocarlos en un material que los mantenga en condiciones especiales durante su trayecto hasta ser entregados al Laboratorio Farmacéutico que los solicitó. Además de que también deben ser debidamente identificados con los siguientes datos:

- a.1) Nombre del laboratorio a quien sera entregado el pedido.
- a.2) Persona a quien será entregado.
- a.3) Número de estándares de referencia que contiene el pedido.
- a.4) Fecha y hora de salida del almacén.
- a.5) Condiciones de almacenamiento.
- a.6) Nombre del responsable del departamento de tráfico.

b) Se anotara en el Cardex la notificación de la salida del almacen de los estándares de referencia, escribiendo los siguientes datos:

- b.1) Nombre del estándar de referencia y cantidad.
- b.2) No. de Lote del estándar de referencia.
- b.3) Fecha y hora de su salida del almacén.
- b.4) Nombre del responsable que autoriza la salida del almacen de los estándares de referencia.

c) La bolsa se entregara al Encargado del departamento de Tráfico quien desde ese momento es el Responsable del Manejo de los Estándares de Referencia.

Elaborado por:

Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:

QFB Patricia Lozada M.

Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:

QFB Gamaliel González L.

Hoja/De: 4/4

APENDICE F

**PROVEEDORA QUÍMICO FARMACEUTICA S.A. de C.V.
PROVEEDORES DE MATERIALES NACIONALES Y DE IMPORTACION
PARA LA INDUSTRIA QUÍMICO FARMACEUTICA Y DE INVESTIGACION.**

PROCEDIMIENTO PARA LA LIMPIEZA Y SANITIZACION DEL ALMACEN.

Elaborado por:
Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:
QFB Patricia Lozada M.

Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:
QFB Gamaliel González L.

Hoja/De: 1/2

PROCEDIMIENTO
PARA LA LIMPIEZA Y SANITIZACION DEL ALMACEN.

OBJETIVO: Dar a conocer el proceso que se sigue para limpiar el Almacén de Estándares de Referencia.

1. La persona encargada de la Limpieza del Almacén, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

1.1 Vestir con uniforme (bata blanca o azul) y zapatos de trabajo, además de llevar cofia y guantes cada vez que entre al almacén para limpiarlo y sanitizarlo.

1.2 Limpiar y sanitizar techo, paredes y anaqueles semanalmente; y el piso cada tercer día.

1.4 Utilizar los siguientes utensilios de limpieza:

- a) Escobas
- b) Jergas y/o trapos que no desprendan demasiadas partículas o material contaminante.
- c) Jaladores
- d) Jabón y agentes sanitizantes (se encontrarán resguardados en el cuarto de limpieza)

1.5 Utilizar como mínimo dos diferentes soluciones sanitizantes. Usándolas de manera alternada, es decir, una semana se sanitizara el almacén con uno de ellos, y la otra semana se sanitizara con el otro agente. Ejemplos de sanitizantes que se utilizarán: Cloro, Etanol al 75% y Cloruro de Benzalconio.

2. El techo y las paredes, se limpiarán semanalmente, haciéndolo en la misma dirección, por ejemplo de derecha a izquierda o de arriba hacia abajo.

- 2.1. Se limpiarán con agua y jabón, posteriormente se enjuagaran y se secaran.
- 2.3. Se procede a sanitizar con el agente en turno.

3. La limpieza del piso sera cada tercer día.

- 3.1. Se comenzará trapeándolo con una jerga mojada, luego una jerga seca.
- 3.2. Se sanitiza con el agente en turno.

4. Los anaqueles se limpiarán y sanitizarán semanalmente.

- 5.1. Se iniciara pasando en ellos una jerga mojada, luego una jerga seca.
- 5.2. Se sanitizaran con el correspondiente agente.

5. Se registrara en la Bitacora de Limpieza del Almacén lo siguiente:

- a) Nombre y Firma de quien llevó a cabo la limpieza.
- b) Fecha
- c) Hora de inicio de la Limpieza del Almacén.
- d) Hora de termino de la Limpieza del Almacén.
- e) Agente sanitizante utilizado.
- e) Observaciones.

Elaborado por:

Yadira Dávila Mtz.

Fecha de elaboración: Agosto-97

Supervisado por:

QFB Patricia Lozada M.

Vigencia: Agosto-98

Autorizado por:

QFB Gamaliel González L.

Hoja/De: 2/2