



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PLANIFICACION PRESUPUESTARIA PARA LA EMPRESA
SINAIFARM S. A.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Magíster en Administración de Empresas, MBA.

Autor: Dra. María Dolores Arteaga Sarmiento

Director: Eco. Roberto Machuca

**Cuenca, Ecuador
2008**

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial al Dr. Hugo Calle, presidente de Hospital Monte Sinai, Dr. Edgar Serrano A., presidente de Sinaifarm, y al Ing. Daniel Romero O. Gerente de Hospital Monte Sinai, por el apoyo brindado para la elaboración de esta tesis.

Agradezco inmensamente al Ing. Com. Carlos Bermeo C., persona que me colaboró mucho en este trabajo con sus conocimientos y su respaldo profesional.

A toda mi familia por el respaldo y aliento brindado en todo momento sobre todo en los momentos tan difíciles que me tocaron vivir en este año.

Agradezco a Yamel por que a pesar de la distancia fue mi pilar incondicional, en momentos muy difícil, siempre con sus mensajes de ánimo y cartas alentadoras.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

AGRADECIMIENTOS	i
TABLA DE CONTENIDO	ii
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCION.....	- 1 -
Capítulo I.....	- 2 -
CONCEPTOS FINANCIEROS GENERALES:	- 2 -
MATERIAS CON LAS QUE SE ENLAZA LAS FINANZAS	- 4 -
TIPOS BASICOS DE RAZONES FINANCIERAS	- 16 -
PLANIFICACION FINANCIERA	- 24 -
PRESUPUESTO.....	- 26 -
FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS	- 27 -
OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.	- 28 -
LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS:	- 28 -
ENFOQUE GLOBAL DEL PRESUPUESTO:	- 29 -
CALENDARIO PRESUPUESTAL	- 30 -
CLASES DE PRESUPUESTOS:	- 30 -
PRESUPUESTO DE VENTAS:	- 30 -
INVENTARIOS.	- 31 -
COSTOS DE INVENTARIO:.....	- 31 -
PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS:	- 32 -
ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO	- 33 -
FLUJO DE CAJA, CASH FLOW COMO HERRAMIENTA IMPORTANTE EN EL PRESUPUESTO.....	- 33 -
CAPITULO 2.	- 36 -
BREVES RASGOS HISTORICOS DE LA FARMACIA EN ECUADOR:	- 36 -
EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE MEDICAMENTOS E INSUMOS EN CUENCA.	- 46 -
CAPITULO 3	- 50 -
ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA.-	50 -
HISTORIA:	- 50 -
ANALISIS FODA	- 51 -
FODA INTERNO.....	- 52 -
LOCALES DE SINAIFARM:.....	- 53 -
ANALISIS DE LA SITUACION DE LA EMPRESA.....	- 57 -
INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS.....	- 57 -
INFORMACION FINANCIERA CONTABLE.	- 58 -
ANALISIS HORIZONTAL DE LOS TRES ULTIMOS AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DE SINAIFARM.....	- 59 -
ANALISIS VERTICAL DE LOS TRES ULTIMOS AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DE SINAIFARM.....	- 64 -

ANALISIS COMPARATIVO DE LAS RAZONES FINANCIERAS DE LOS TRES ULTIMOS AÑOS DE SINAIFARM S.A.	- 69 -
ANALISIS DE LAS CUENTAS DEL BALANCE GENERAL Y PÉRDIDAS Y GANANCIAS CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007	- 76 -
CAPITULO 4.	- 103 -
ELABORACION DE PRESUPUESTOS DE SINAIFARM	- 103 -
PRESUPUESTOS	- 103 -
CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS-	109
-	
PRESUPUESTO DE COMPRAS	116
CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS	117
LA CLASIFICACION DE LOS INVENTARIOS.....	124
MODELO DE INVENTARIO GENERALIZADO.....	124
LA CLASIFICACION ABC	125
MODELO "JUST IN TIME" (JIT)	126
MODELO DE PLANEACION DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES (MRP).....	126
EL MODELO DE LA CANTIDAD ECONÓMICA DE LA ORDEN	128
B.- PUNTO DE REORDEN.....	128
PRESUPUESTOS DE RECURSOS HUMANOS:.....	130
PRESUPUESTO DE GASTOS DE COLABORADORES	130
CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.....	135
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN.	135
CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS..	144
SINTESIS DE LA PLANIFICACION DE PRESUPUESTOS.	144
ELABORACION DEL MANUAL DE PRESUPUESTOS.....	145
MANUAL DE PRESUPUESTO.....	145
CAPITULO 5	147
SITUACION PRESUPUESTADA DE LA EMPRESA	147
PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	147
FLUJO DE EFECTIVO	147
CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL FLUJO DE EFECTIVO	148
CUADRO DE DEPRECIACIONES	152
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.....	152
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.....	153
ANALISIS FINANCIERO DE LOS BALANCES PROYECTADOS DE SINAIFARM S.A.	155
ANALISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE SIANIFARM S.A.....	159
ANALISIS FINANCIERO PROYECTADO.....	159
ANALISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS DE LOS ESTADOS PROYECTADOS DE SINAIFARM S.A.....	160
PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO.....	166
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SINAIFARM	166
ELABORACION Y CONTENIDO DEL CUADRO DE MANDO	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175

CONCLUSIONES.....	175
RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFIA	178
Anexo 1	179
PRINCIPIOS ECONOMICO-FINANCIEROS	179
MAXIMIZACION DE LA RIQUEZA DEL INVERSIONISTA.	179
Anexo 2.	181
RAZONES FINANCIERAS.	181
RAZON DE RAPIDEZ O PRUEBA ACIDA:.....	181
RAZONES DE APALANCAMIENTO:.....	182
Anexo 3	185
CUADRO DE LAS PRINCIPALES FARMACIAS DEL AUSTRO	185
Anexo 4.	186
MANUAL DE ELABORACION Y POLITICAS DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.	186
MANUAL DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	187

RESUMEN

El presente trabajo tiene como tema la Elaboración de la Planificación Presupuestaria para la Empresa Sinaifarm S. A. la misma que trabaja bajo el nombre comercial de Farmashop.

Se lo realizo como objetivo principal de incentivar a la Administración de la empresa a utilizar herramientas financieras como son los Presupuestos y el Análisis Financiero como una forma de toma de decisiones.

El análisis y la elaboración se los realizo con datos entregados por la empresa como son los Balances, General y de Perdidas y Ganancias de los últimos tres años de funcionamiento, realizando un análisis de tipo estadístico y con un análisis financiero de dichos años para poder obtener la tendencia del negocio y poder comparar con los años para los cuales se pretende presupuestar o proyectar.

De la manera como fue elaborada esta planificación, ésta puede ser utilizada para cualquier tipo de negocio, principalmente para los de tipo Farmacéutico.

ABSTRACT

The issue treated in this paper is the Budgetary Planning Process for Sinaifarm Inc, doing business as Farmashop.

It was conducted with main objective of promoting in management the idea of using financial tools such as Budgets and Financial Analysis in the decision making process.

The Analyses were carried out based on the information given by the company, such as General Financial Statements, Income and Revenue Statements for the last three years. An important part of the work consisted in doing statistical and financial analysis of those years to obtain a trend of the business and compare the results with those of the years to be projected or budgeted.

Because of the way this work was performed, the planning tools can be used in any other business but we highly recommend it for the pharmaceutical industry.

INTRODUCCION.

Sinaifarm es una cadena de farmacias de re nombre en Cuenca, se dedica a la comercialización de medicamentos, insumos médicos y productos varios que cubren las demandas de sus clientes; al ser una empresa que tiene algunos años de trayectoria tuvo un crecimiento acelerado en los últimos cuatro años por lo que se ha visto necesario realizar una planificación financiera que pueda dar soporte a las decisiones empresariales que se tomen, de modo que se pueda cumplir los objetivos planificados que cubran las aspiraciones de los propietarios, empleados y clientes de esta institución.

Este trabajo será una herramienta muy importante para la empresa, un soporte para ejecutar decisiones que permitan alcanzar los objetivos, por medio de este trabajo también se tendrá una guía de cómo se deberá realizar las planificaciones ahora y a futuro en base a los estudios de los balances y estados de pérdidas y ganancias de años anteriores, de manera que los ejecutivos puedan realizarla sin ningún problema y se puede tomar medidas y correcciones a su debido tiempo en pos de las metas previstas.

Al ser los inventarios un punto muy importante se ha dedicado un estudio en esta tesis para conocer de mejor manera la rotación de los productos y la clasificación de los mismos de acuerdo a la rotación y utilidad de los mismos, de tal manera que se puede conocer exactamente los productos que generan más utilidad a la empresa y a su vez que tengan una buena rotación que permita trabajar con dinero de proveedores y no amortizando dinero en inventarios muertos. Esto va de la mano con la planificación de ventas y compras, por lo que al tener una buena estrategia en conjunto se podrá tomar decisiones precisas para llegar los objetivos que se reflejaran en las utilidades.

Se ha asignado de igual manera un espacio para la planificación de RRHH pues el personal de la empresa son el engranaje preciso para desarrollar y ejecutar las disposiciones gerenciales para cumplir los objetivos, de tal manera que es necesario tener una buena planificación que permita tener satisfechos a los empleados por sus salarios, cursos de capacitación, vacaciones y al mismo tiempo vaya acorde con las necesidades financieras de la institución.

Este trabajo será un gran aporte para Sinaifarm, pues planifica los rubros más representativos de ingresos y egresos de la empresa, al tener controlados estos dos rubros se tendrá las rentabilidades deseadas y se podrá alcanzar las metas previstas.

Capítulo I

CONCEPTOS FINANCIEROS GENERALES:

La competencia en la que se manejan actualmente las empresas nos ha demostrado que siempre están en constante cambio, por lo que el administrador financiero debe tener siempre una idea muy clara del valor del dinero en el tiempo. La administración financiera suele ser ejecutada por los contadores en las empresas pequeñas pero mientras crece la empresa se va volviendo necesario independizar la dirección financiera de la contabilidad, pero es de vital importancia que todas las personas están a cargo de departamentos que se involucran en la toma de decisiones tengan un conocimiento de finanzas.

De acuerdo al libro de Weston “las finanzas es el arte y la ciencia de administrar el dinero”¹, el ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas provienen del latín “finis”, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

El trabajo en equipo es prioritario para trabajar en planificación y ejecución del mismo, de tal manera que los índices financieros sean objeto de análisis y no de mero asentamiento en papeles.

Así al conformarse un presupuesto financiero el mismo deberá tener claramente en cuenta los diferentes departamentos, procesos y actividades que incide y componen el funcionamiento de la empresa. Por tal motivo no sólo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros, sino también los de carácter operativo.

¹ WESTON, J. Fred y Eugene F. BRIGHAM: Fundamentos de administración financiera, 10ma. edición, Editorial Mc Graw Hill. México, 1993. Capítulo I, pág. 6

Además deberá interrelacionarse los indicadores y adoptar las medidas preventivas y correctivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros.

Las finanzas se encargan no solo de la valoración de activos sino del análisis de las decisiones financieras para la empresa que las cuales vayan a generar valor. Las finanzas se dividen tres especialidades importantes: Las Finanzas Corporativas, la Inversión Financiera y los Mercados Financieros y los Intermediarios.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO:

1. El análisis y planeación de actividades financieras. En este punto se incluye la adquisición de fondos al costo mínimo para esto se necesita conocer el mercado del dinero y como adquirirlo. En este punto esta incluido Controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función: $\text{ganancia neta} = \text{ingresos} - \text{costos}$.
2. Mantener el equilibrio entre los dividendos y los ingresos retenidos, asegurando así tanto la participación de los socios como los fondos para la re inversión.
3. Manejo de la estructura financiera de la empresa.

En esta tesis nos enfocaremos al análisis y planeación financiera de Sinaifarm S.A., que corresponde a la primera función del administrador financiero.

ANALISIS Y PLANEACION DE ACTIVIDADES:

- Por qué me preocupa tanto el futuro? Pues allí tendré que pasar el resto de mi vida”. Charles F. Kettering.
- “La vida se vive hacia delante, pero se comprende hacia atrás”. Kierkegaard.

Con estas citas podemos entender de una forma muy didáctica que se persigue al realizar una planeación financiera que nace de un buen análisis.

De acuerdo al libro de Gitman la planeación se refiere a las transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de aumentar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiere.

1. DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA DE ACTIVOS DE UNA EMPRESA.

El administrador financiero tiene la responsabilidad de determinar la composición y el tipo de activo para la empresa, para esto necesita conocimiento de la empresa, perspicacia y buena capacidad de análisis.

2. MANEJO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA:

Esencialmente se preocupa del pasivo y del capital. Las tres funciones son subsecuentes una con la otra, debido a que el financiero debe analizar el trabajo entregado por contabilidad, en base a esto realizar una planificación de manera que se tenga una mejor utilidad, decidir por los activos que se necesitarán adquirir para la empresa y por último revisar el financiamiento de los mismos con las mejores propuestas.

OBJETIVOS DEL AREA FINANCIERA:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión.
- El mayor valor agregado por empleado.
- El mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.
- La mayor participación del mercado.

El área de finanzas es la que se encarga de lograr estos objetivos y del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa.

MATERIAS CON LAS QUE SE ENLAZA LAS FINANZAS:

De acuerdo al texto de Gitman, las finanzas van muy ligadas a la economía y a la contabilidad, la economía le brinda al administrador financiero conocimientos tanto desde el campo de la macroeconomía como la microeconomía. Desde la macroeconomía, el administrador financiero está al tanto de su entorno, cambios de políticas, la actividad económica, las consecuencias de las políticas monetarias y fiscales, para obtener fondos y generar ingresos, de las diferentes instituciones financieras y sus diversas formas de operaciones para que se pueda aprovechar el financiamiento, la inversión de la empresa. La macroeconomía proporciona al administrador financiero una mejor comprensión de las políticas del gobierno e instituciones privadas con las que se controla la actividad económica, en cambio con la ayuda de la microeconomía se lleva las normas de la macro a la empresa; con esto el financiero puede lograr maximizar las utilidades, competir con otras empresas de la misma línea, y tener una idea clara de las condiciones económicas para

entrar en la competencia. De acuerdo al libro Fundamentos de Administración Financiera de Gitman existen 10 principios económicos-financieros que ayudan a un mejor entendimiento del análisis financiero.

El dilema entre el riesgo y el beneficio

Mientras más ganancia espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Considerándose riesgo como la probabilidad de sufrir pérdida. Los inversionistas son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo. En definitiva el retorno requerido, K_o será:

$$K_o = R_f + \prime$$

R_f = Tasa Libre de Riesgo

$\prime$ Prima Por Riesgo.

El valor del dinero en el tiempo

Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para que prescinda de ese recurso, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés, en el caso del inversionista la tasa de rendimiento o de retorno. “El tiempo, la seguridad y el incremento de la riqueza son, pues, los tres factores decisivos en el comercio del dinero que se basa en intercambiar el de hoy por el futuro”.² Con esto podemos ver claramente que el dinero que se tiene hoy, no tiene el mismo valor mañana o pasado mañana pues el dinero genera una ganancia que lo hace que este incremente su valor. En donde el valor futuro será igual al valor actual más interés. (Revisar fórmula en anexo 1)

Maximización de la riqueza del inversionista.

Es una estrategia a largo plazo para maximizar la inversión de los propietarios en una empresa, el cual se mide generalmente por el precio de mercado de las acciones. (Revisar fórmula en anexo1)

² Original del profesor Javier Vega Fernández del Instituto de Empresa. Versión original octubre de 1991. Última revisión febrero del 1998. Publicado por el Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, María de Molina, 13 28006 Madrid, España.

Este se los aplica mucho por cinco razones:

- 1) rendimiento realizable para el propietario,
- 2) una perspectiva a largo plazo,
- 3) la organización de los rendimientos a través del tiempo,
- 4) los riesgos,
- 5) el reparto de utilidades.

Financiamiento apropiado.

Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.

Los préstamos a corto plazo se pueden obtener de las siguientes maneras: préstamo a corto plazo sin garantía, préstamo a corto plazo con garantía y préstamo a largo plazo.

4.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO CON GARANTIA: Este se da cuando los préstamos son de montos muy elevados de tal manera que el prestamista duda del cumplimiento del deudor, por lo general son a empresas pequeñas o en crecimiento.

4.2 FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO: Es un préstamo que se obtienen por más de un año.

Máximas sobre el endeudamiento.

De acuerdo a la materia impartida por el Dr. Mauricio Vázquez se tiene las siguientes pautas:

- La deuda, por su menor coste es preferible a los recursos propios como fuente de financiamiento.
- El apalancamiento es el efecto amplificador que ejerce la deuda sobre la rentabilidad y la volatilidad.
- Este efecto amplificador aumenta la rentabilidad y el riesgo.
- Si emitimos deuda y las cosas van bien, podremos emitir posteriormente, más deuda o acciones.

- Si emitimos deuda y las cosas van mal, solo podremos emitir acciones. Perdemos Flexibilidad y Control.
- Si las cosas van mal, y hemos emitido deuda, tendremos que emitir acciones a un precio menor al que podríamos haber colocado al principio.
- El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir.

El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades. Existen tres motivos para mantener liquidez: Transacciones, seguridad y especulación, que ofrecen a la empresa mayor estabilidad y facilidad para cerrar cualquier negocio o inversión. El manejo eficaz de efectivo se basa en: Liquidar los más tarde posible las cuentas por pagar, administrar eficientemente el ciclo inventario-producción de tal manera que se maneje una excelente rotación de inventario, el cobro inmediato de cuentas por cobrar.

El ciclo de los negocios.

El inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad. En especial en nuestro país en donde la influencia política del país tiene mucho que ver en cuanto a estabilidad económica se refiere.

Apalancamiento.

De acuerdo al libro de Gitman “Fundamentos básicos de la Administración Financiera” existen tres tipos de apalancamiento: Financiero, operacional y total.

Apalancamiento operacional: Es la capacidad de la empresa para emplear costos de operación fijos, para amplificar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos. Mientras más alto sea el costo de operación fijo más alto será el apalancamiento.

Apalancamiento financiero: Es la capacidad de la empresa para disponer de los costos financieros fijos a fin de amplificar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos.

Apalancamiento total: Es la capacidad de la empresa para emplear costos fijos- tanto operativos y financieros- a fin de amplificar los efectos de los cambios en la ventas sobre utilidades por acción.

Es decir el buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20%, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.

Diversificación eficiente.

El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

El desplazamiento de recursos

En una economía de libre mercado cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.

Costos de oportunidad

Considerar que siempre hay varias opciones de inversión. El costo de oportunidad es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible. Es el rendimiento más elevado que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular.

Como se dijo anteriormente la parte contable es la encargada de realizar la administración financiera en empresas de movimiento económico menor pero esto no explica que la contabilidad sea finanzas o permita tomar criterios financieros, sino más bien la contabilidad debe considerarse como una herramienta para cumplir la función financiera. “Sin embargo, hay dos diferencias básicas de puntos de vista entre finanzas y contabilidad: una de ellas se refiere al tratamiento que se da a los fondos, y la otra, a la toma de decisiones.”³

El contador realiza los estados financieros partiendo de los movimientos realizados en un tiempo presente, ejemplo, los ingresos los considera desde el momento que se ejecuta la venta, o gasto cuando se incurre en ellos, en el caso de cuentas no canceladas por crédito se

³ Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Tercera Edición. Metropolitana de Ediciones. Capítulo 1, pág. 5

registran en cuentas por cobrar, y los préstamos realizados por la empresa se asientan en cuentas por pagar.

El administrador financiero debe dar a la empresa solvencia por medio de flujos de caja capaces de cancelar las obligaciones y adquisiciones de activos fijos y circulantes. El financiero considera los ingresos y egresos como flujos de efectivo entrante y saliente, además de tener una visión a futuro, de tal manera que pueda observar y analizar si sus ingresos son capaces de cubrir los compromisos adquiridos por la empresa.

CONSIDERACIONES SOBRE LA RENTABILIDAD, RIESGO Y LIQUIDEZ.

RENTABILIDAD:

La rentabilidad es la relación porcentual que indica cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. Existen muchas medidas de rentabilidad, como grupo, estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto un nivel determinado de ventas, de activos, o de la inversión de los accionistas. Otros le dan una definición sencilla como la relación entre los ingresos y los costos. (Fórmula ver anexo 1).

Sin embargo, en una empresa teniendo en cuenta la doble perspectiva de su estructura económica financiera –activo y pasivo-, cuando hablamos de capital invertido podemos considerar que el mismo es el activo o bien, que el capital invertido es el importe de los fondos propios. En el primer caso estamos ante la rentabilidad económica y en el segundo ante la rentabilidad financiera.

RENTABILIDAD ECONOMICA: De una manera más sencilla la rentabilidad económica se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y el activo o inversión operativa. Es el motor del negocio. Se la conoce con el nombre de “ROA” (Return on assets), o más comúnmente como “ROI” (Return on investments). Analiza la rentabilidad del activo sin importar el financiamiento del mismo, es decir sin considerar la estructura del pasivo. (Fórmula ver anexo 1).

El resultado de la rentabilidad del activo se puede considerar de las siguientes formas:

El beneficio después de impuestos o resultado contable –magnitud que se obtiene de la cuenta de pérdidas y ganancias- y que es la parte que se destinará a los accionistas de la

empresa, independientemente de que se reparta en forma de dividendos o se quede en la empresa en forma de reservas.

El impuesto sobre beneficios, que es la parte del beneficio generado por el activo y que será destinada al pago del impuesto sobre sociedades y que también se puede obtener de la cuenta de pérdidas y ganancias, y por último **la parte del beneficio** producido por el activo que está destinada a pagar los **gastos financieros** producidos por los fondos ajenos del pasivo.

RENTABILIDAD FINANCIERA: La rentabilidad financiera es la que se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera, “también llamada “ROE” (Return on equity), relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. A nivel de empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. (Revisar anexo 1 para ver fórmula).

La Rentabilidad Neta sobre Ventas y nos indica la rotación de las ventas sobre el patrimonio. Con esto la empresa puede determinar como desea su rentabilidad, ya sea con un bajo margen y una alta rotación o un alto margen y una rotación menor.

El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido y de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios.

RENTABILIDAD TOTAL: Corresponde a la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total.

RIESGO: Es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra. También se define como la posibilidad de sufrir pérdidas. Los riesgos se clasifican en riesgo:

- **Riesgo Operativo:** Es el riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación.
- **Riesgo Financiero:** Es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros.
- **Riesgo Total:** Posibilidad de que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros.

Hay otras formas de clasificar el riesgo:

- **Riesgo Sistemático (No Diversificable o Inevitable):** Afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma, no existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de tal riesgo, y es muy útil conocer el grado en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes. por ejemplo una decisión política afecta a todos los títulos por igual, es decir afecta a todas las empresas
- **Riesgo No Sistemático (Diversificable o Evitable):** Este riesgo se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como un conjunto. Es posible reducirlo mediante la diversificación. Suele ocurrir cuando hay eventos incontrolables como huelgas, litigios, pérdida de una cuenta importante, regulaciones gubernamentales.
- **Riesgo Total:** Riesgo Sistemático + Riesgo no Sistemático.

LIQUIDEZ: La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda. De acuerdo a Gitman es: “La capacidad de pagar las deudas a medida que éstas se vencen. La liquidez de una empresa se relaciona directamente con el nivel de efectivo, los valores negociables y otros activos circulantes que mantenga.

En economía la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero más líquido se dice que es.

Generalmente la liquidez de un activo no va en la misma dirección que la rentabilidad pues puede tenerse un activo de baja rentabilidad pero muy líquido, los activos líquidos son los que se pueden vender rápidamente o con una mínima pérdida de valor o en cualquier momento. Lo importante es que siempre hay compradores o vendedores que permiten el movimiento fluido del activo. El flujo de recursos de una empresa se puede entender en el siguiente cuadro:

EL BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA.

Balance General.

Informe básico que muestra la situación financiera de un ente económico, en una fecha determinada. Contiene información sobre los activos, pasivos y patrimonio, los cuales deben relacionarse unos con otros para reflejar dicha situación financiera.

El Balance General nos permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el Balance nos dice lo que tiene la empresa y lo que debe. “Presenta una imagen de la posición del negocio como un instante en el tiempo, tal como la fotografía instantánea tomada por una cámara fotográfica.”⁵

El Balance se compone de dos columnas: el **Activo** (columna de la izquierda) y el Pasivo (columna de la derecha). En el Activo se recogen los destinos de los fondos y en el Pasivo los orígenes.

Los saldos se toman después de que se han registrado los asientos de ajuste y de cierre, por lo que no presentan cuentas de ingresos y egresos. Por lo general los activos se clasifican principalmente en activo circulante, fijos y otros; los pasivos en pasivo circulante o a largo plazo; el capital dependerá de la empresa.

Dentro de los **activos circulantes** se puede incluir efectivo, cuentas por cobrar, documentos por cobrar, inventarios, materia prima, productos en proceso, producto terminado y materiales, pagos por anticipado y valores negociables, generalmente se los ordena de acuerdo a la liquidez, primero efectivo y luego lo que se puede convertir fácilmente en dinero.

Los **activos fijos** son distintos a los activos circulantes ya que son los que se usan en el negocio, la palabra usan permite diferenciar de cualquier otra inversión de la empresa. Estos pueden ser de vida limitada o perpetua, tangible o intangible. Los activos tangibles pueden ser: máquinas, edificios, terrenos y equipos; los intangibles puede ser: Derechos registrados, franquicias, marcas registradas, patentes y valor comercial de la empresa. En el balance se coloca primero los de más permanencia o vida perpetua y luego los de vida menos perpetua.

⁵ A. Tom Nelson. “Contabilidad Acelerada”. Décimo primera edición, marzo 1985, México.

Otros activos son los activos que no pueden enlistarse dentro de los circulantes y fijos, el más común son inversiones a largo plazo, como bonos, inversiones, pólizas, valor de rescate de pólizas, etc.

Los **pasivos circulantes** son las obligaciones que se deben cumplir en un período relativamente corto. Por lo que incluyen cuentas por pagar, documentos por pagar, ingresos recibidos por anticipados y acumulación de pendientes de pagos, como sueldos, salarios, comisiones, intereses compuestos, impuestos.

Los **pasivos a largo plazo** son las obligaciones que vencen después del período designado como circulante, para la mayor parte de empresas son deudas que se vencen después de un año. Son: bonos por pagar, Hipotecas por pagar, Contratos por pagar.

Otros pasivos son los que por su naturaleza no pueden ser clasificados en ninguno de los dos anteriores como: Créditos diferidos.

El **capital** en el balance se puede presentar de tres maneras: propietario único, Sociedades en nombre colectivo y sociedades anónimas. Cada una se considera como entidad separada y aparte de sus propietarios.

Estado de Resultados:

Informe básico que muestra el resultado neto de las operaciones de un ente económico, durante el periodo contable. Nos indica que ha sucedido durante el período contable. ¿Estamos avanzando?, ¿estamos retrocediendo?, ¿Por qué?, etc. “Uno puede comparar al estado de resultados como una cámara de cine. A diferencia de la instantánea, que solo muestra una imagen fija, la película nos muestra todo lo que sucedió en el curso del negocio”.⁶ Sus elementos son: ingresos, costos, gastos y corrección monetaria.

El Estado de Resultados recoge el beneficio o pérdida que obtiene la empresa a lo largo de su ejercicio económico (normalmente de un año). El Estado de Resultados viene a ser como un contador que se pone a cero a principios de cada ejercicio y que se cierra a final del mismo.

Balance y Estado de Resultados están interrelacionados, su nexo principal consiste en la última línea de el Estado de Resultados (aquella que recoge el beneficio o pérdida), que también se refleja en el Balance, incrementando los fondos propios (si fueron beneficios) o disminuyéndolos (si fueron pérdidas).

⁶ A. Tom Nelson. “Contabilidad Acelerada”. Décimo primera edición, marzo 1985, México.

El Libro Mayor y el Libro Diario son los documentos donde se recogen estos movimientos diarios, y permiten tener toda la información contable ordenada y disponible para cuando se necesite elaborar el Balance y el Estado de Resultados.

Balance General y Estado de Resultados.

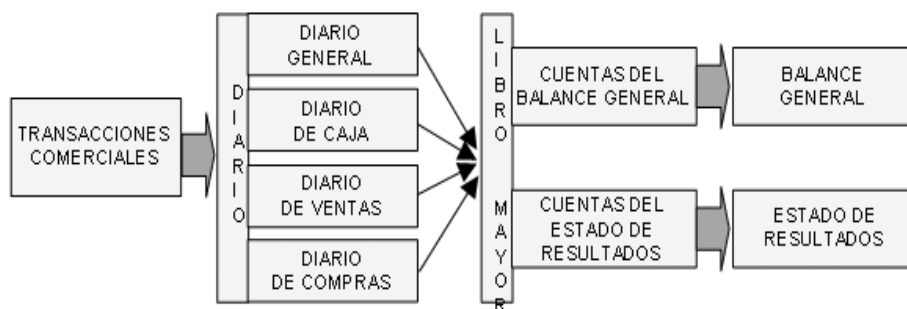


Ilustración 2. Tomado de www.monografias.com. Elaborado por Ing. Cruz Lezama Osáin.

RAZONES FINANCIERAS:

Uno de los instrumentos que más se ha utilizado en el mundo de los negocios, es el análisis de las razones financieras y contenido en la toma de decisiones. Esta información permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, los banqueros, los asesores, los capacitadores, el gobierno, etc. Una razón financiera es la proporción o cociente entre dos categorías económicas expresadas y registradas en los estados financieros básicos, para obtener rápidamente información de gran utilidad.

Se espera que al relacionar dos cuentas, ya sea del balance general, del estado de pérdidas y Ganancias, o de ambos, se obtenga información adicional que ayude a explicar el por qué de la situación actual de la empresa, objeto del análisis. Así por ejemplo, si se compara el activo corriente con el pasivo corriente, se puede obtener información que ayude a explicar cómo es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Como se va a utilizar con frecuencia, se debe definir una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro.

Lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es el **Capital de Trabajo** y se define como la diferencia entre los **Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes**; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Las razones financieras se han dividido en cuatro tipos, para medir diversas situaciones que son de gran importancia en la vida económica de la empresa.

TIPOS BASICOS DE RAZONES FINANCIERAS.

Cada uno tiene un propósito y un objetivo lo cuales determinan en qué relación debe centrarse el análisis. Todas las razones financieras son válidas siempre y cuando se compare con indicadores de la misma empresa y no en comparaciones de diferentes empresas.

1. RAZON DE LIQUIDEZ: Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo. Relaciona la cantidad de efectivo disponible y otros activos circulantes con las obligaciones circulantes. Se tiene dos razones de liquidez comunes. Se tienen dos razones de uso frecuente; razón circulante, que se utiliza frecuentemente para medir la solvencia a corto plazo, y; razón de rapidez o prueba ácida, ésta técnica mide la capacidad de pagar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de los inventarios. Estas dos razones nos permiten evaluar si la empresa tiene mucha deuda o no, y si su flujo de ingresos permite cubrir sus obligaciones sin poner en riesgo la empresa.

2. RAZONES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO. Mide el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades. Tiene ciertas implicaciones; primero, los acreedores examinan el capital contable, o fondos aportados por los propietarios, para contar con un margen de seguridad. Si éstos han aportado en pequeña proporción el riesgo de la empresa es asumido por los proveedores, segundo, al obtener fondos mediante deudas, los propietarios consiguen los beneficios de mantener el control con un pequeña inversión, tercero, si la empresa gana más con los fondos solicitados en préstamo que lo paga de interés por ellos, la utilidad de los propietarios es mayor. La razón de apalancamiento es un arma de doble filo, pues si el rendimiento sobre los activos descende la diferencia entre esta cifra y el costo debe compensarse con la utilidad que corresponde al capital contable. Cuando el activo gana más que el costo de la deuda, el apalancamiento es favorable pero si no, el apalancamiento es desfavorable. Las empresas con altas razones de apalancamiento financiero están expuestas grandes pérdidas, pero también de tener grande utilidades.

La decisión de palancas financieras debe ir ligado al uso del punto de equilibrio entre la relación de mayor rendimiento esperado contra mayor riesgo asumido.

En la práctica, la razón de apalancamiento financiero puede enfocarse desde dos perspectivas distintas. Un enfoque consiste en examinar un grupo de razones financieras del balance general para determinar el grado en que los fondos solicitados en préstamos han sido usados para financiar la empresa. El otro enfoque mide el nivel de riesgos por las deudas contraídas. Dentro de este grupo tenemos: Razón de endeudamiento, que mide el total de fondos totales proporcionados por los acreedores; Razón de interés, mide el grado en que puede disminuir las utilidades antes de crearle problemas financieros a la empresa por incapacidad para cubrir sus costos anuales de interés; y, la cobertura de cargos fijos, que es igual a la anterior, simplemente que toma en cuenta arriendo de activos.

3. RAZONES DE ACTIVIDAD: Esta razón mide la rapidez con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Requiere comparaciones entre el nivel de ventas y las inversiones realizadas en distintas cuentas de activo. Debe de tener un equilibrio entre ventas con el inventario, cuentas por cobrar, activos fijos y otros. Dentro de este grupo tenemos: Rotación de inventarios, que mide las veces que se mueve la mercadería en un período determinado; cuando existe una alta rotación de inventario no puede ser positivo en un cien por ciento pues puede indicar problemas, pues podría indicar a un gran número de faltantes, en cambio un nivel muy bajo podría indicar inventarios inactivos. Período promedio de cobranza, nos indica el período promedio en que recuperamos el efectivo luego de haber realizado una venta, esta razón nos indica si la empresa pudiera llegar a quedarse sin liquidez en caso que los días promedio sean elevados; Período promedio de pago a proveedores, mide el número de días que la empresa tarda en pagar los créditos de los proveedores; la rotación de activos fijos que nos indica como se aprovecha los activos fijos de la empresa y la rotación del activo total que nos indica si las ventas corresponden a la cuantía de la inversión de los activos, enajenar, incrementar activos o adoptar ambas medidas.

4. RAZONES DE PRODUCTIVIDAD O RENTABILIDAD: Este nos da pautas para poder saber la eficiencia con la que se está administrando. Dentro de este grupo tenemos: margen de utilidad; que nos puede indicar si nuestros precios son altos o muy bajos; Rendimiento sobre el activo total la cual nos puede dar una pauta para saber como está la utilidad sobre las ventas como la rotación del activo total, y; rendimiento sobre el capital contable, mientras mayor sea este rendimiento, mejor situación alcanzarán los activos de los

dueños, con el método du point se puede analizar la forma en que el rendimiento sobre la inversión depende de la rotación del activo y del margen de utilidad.

Con las razones financieras se puede saber si una empresa está en buena o mala situación, también el valor de una razón deberá ser corroborada por otra, pues al tener un solo valor no se puede determinar nada. Cuando se trata de evaluar la productividad de una inversión en valores, lo más importante es juzgar el potencial de utilidades a largo plazo de la empresa, que depende mucho de la eficiencia con que se dirige la empresa.

Las razones financieras parecen ser exactas pero tienen sus limitaciones, pues están sujetas a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo los distintos métodos de depreciación pueden provocar resultados erróneos.

El financiero también debe tener cuidado en juzgar si una razón es buena o mala, sino emitir un juicio completo analizando todas las razones en conjunto. Las razones son instrumento muy útil en el análisis pero no se les debe analizar en forma aislada y tampoco con juicios inflexibles y de manera mecánica.

El cociente de una razón debe ser analizado con un punto de referencia que puede ser: 1) Análisis de tendencias y

2) comparación con otras empresas.

PUNTO DE EQUILIBRIO:

El sistema de punto de equilibrio se desarrollo en el año 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch, consideró que los estados financieros no presentaban una información completa de: solvencia, estabilidad, productividad. Lo que le llevó a determinar la fórmula que localiza rápidamente el lugar en donde se encuentra el punto de equilibrio económico de la empresa. Es un método analítico, representada por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existe utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir ingresos iguales a gastos. Tiene mucha aplicación en:

- Planeación de utilidades de un proyecto de inversión.
- Es el nivel de utilización de la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos.
- Por debajo de este punto la empresa incurre en perdidas y por arriba obtiene utilidades.
- Cálculo del punto neutro.

- Determinación del probable costo unitario de diferentes niveles de producción.
- Determinación de las ventas necesarias para establecer el precio de venta unitario de ventas.
- Determinación del monto necesario para justificar una nueva inversión en activo fijo.
- Determinación del efecto que produce una modificación de más o menos en los costos y gastos en relación con sus respectivas ventas.

Las causas que pueden provocar variaciones en el punto de equilibrio son: cambios de los precios de venta, cambio del costo fijo, cambio en la ejecución del trabajo o utilización de materiales, cambios en el volumen. El punto de equilibrio nos puede servir para tomar decisiones en cuanto a la expansión de una planta, cierre de planta, rentabilidad de un producto, cambios de precio y mezcla en la venta de productos. La desventaja es que no es una herramienta de evaluación económica, es inflexible en el tiempo.

El punto de equilibrio es aquel nivel de operación en que la empresa ni gana ni pierde, es decir, donde sus ingresos son exactamente iguales a sus egresos.

Existen dos tipos de punto de equilibrio, el operativo y el financiero. El punto de equilibrio operativo permite determinar el nivel de ventas que es necesario registrar para cubrir los costos y gastos de operación. Se obtiene de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$PEO = \frac{\text{Costo Fijo sin Gastos Financieros}}{1 - \frac{\text{Costo de Ventas sin Depreciación}}{\text{Ventas Netas}}}$$

En donde:

P E O = Punto de Equilibrio Operativo

C F = Costos Fijos del Periodo

C V = Costos de Ventas sin Depreciación

V = Ventas Netas

Costos Fijos. Son los que permanecen constantes, independientemente del nivel de operación que esté trabajando la empresa.

Para efectos del análisis consideremos los costos fijos a la depreciación y amortización, los gastos de operación y los gastos financieros.

Punto de equilibrio financiero:

Es aquel nivel de operación en que la empresa genera ingresos suficientes para cubrir además de los egresos de operación, los intereses derivados de préstamos obtenidos.

Se obtiene aplicando la misma fórmula del PEO, con la diferencia de que en el renglón de costos fijos debe incluirse el importe de los gastos financieros.

$$PEF = \frac{CF + \text{Gastos Financieros}}{1 - \frac{\text{Costo Ventas sin Depreciación}}{\text{Ventas Netas}}}$$

El análisis de punto de equilibrio es una herramienta de planeación, que permite conocer con antelación el nivel de ingresos que la empresa requiere alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos y gastos. Permite también determinar el nivel de ventas que resulta indispensable obtener, para lograr la utilidad antes de impuestos que se desea:

$$\begin{array}{l} \text{Punto de equilibrio} \\ \text{Para alcanzar la} \\ \text{Utilidad deseada} \end{array} = \frac{\text{Utilidad antes de} \\ \text{CF} \pm \text{G. Financ.} + \text{Impuestos Deseada}}{1 - \frac{\text{C. Ventas sin Depreciación}}{\text{Ventas netas}}}$$

VALOR ECONOMICO:

El crear el valor económico es la máxima responsabilidad de la dirección de una empresa con respecto a los accionistas, este concepto relega los controles basados en el beneficio o el crecimiento, a favor de los basados en dinero disponible, la herramienta de gestión más utilizada en la actualidad es: “Economic Value Added” (EVA).

Existen algunos modelos que sirven para medir la creación de valor parten del mismo fundamento financiero. La actividad de un negocio produce un resultado económico. La financiación de los activos necesarios para realizar esa actividad tiene un coste. Si los resultados son mayores al coste, se crea un valor, si los resultados son iguales que el coste el valor queda igual y si son inferiores se destruye el valor. El primer modelo de creación de valor es el llamado VAN, que diferencia el valor de un activo con su coste. El MVA es Market value added, que es el valor actual de los eva descontando al CMPC, trata de medir el total del valor creado por encima del capital invertido.

MODELO EVA: Es la diferencia entre el beneficio operativo y la retribución que esperan los inversores por aportar el capital. Esta retribución se conoce como Coste Medio

Ponderado de Capital multiplicado por el Capital invertido. El EVA (valor económico agregado) es una medida anual y los datos que se utilizan para calcularlo son los que corresponden a cada año.

RELACION ENTRE EL EVA Y MVA.

MVA	Alto	Negocios con potencial de crecimiento o recién fundados	Negocios estables con inversiones de maduración corta y VAN positivo
	Bajo	Negocios en declive con inversiones de VAN incierto	Negocios próximos al período de declive
		Bajo	Alto
EVA de los primeros años			

Ilustración 3. Tomado del Instituto de Empresa, elaborado por el profesor Javier Vega Fernández.

El EVA toma en cuenta la cantidad de recursos que se utilizan para obtener el resultado, el modelo toma en cuenta el riesgo al usar el coste medio ponderado de capital, también toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo cuando aplica el MVA que es el valor actual de los EVAs descontado el CMPC.

La diferencia del EVA con el VAN es que el EVA tiene en cuenta el beneficio y el valor contable de los activos. En cambio el VAN se basa en cuanto dinero hay que poner y cuánto se va a recibir a cambio. El EVA se utiliza para valorar alternativas estratégicas, con respecto a los procedimientos basados en el beneficio esperado y su crecimiento. El problema que se presenta con el EVA es que no mide realmente la creación de valor anual sino lo periodifica de una manera estricta, que adquiere fundamento cuando se complementa con el MVA.

Todas las fórmulas para la obtención de estas razones financieras se encuentran detalladas en el anexo 2.

Una de las preguntas que se hace cualquier gerente es: ¿de dónde salió el dinero y en qué se gastó? ¿Cómo se está financiando la firma?. Estas preguntas, que también se las hacen los gerentes de bancos que le prestan a la empresa, se pueden responder con el Estado de Fuentes y Usos. Aquí se pueden distinguir dos clases: una relacionada con el efectivo y otra con el capital de trabajo.

Del Efectivo

Con este informe se trata de determinar de dónde salió el dinero (fuentes) y en qué se gastó (usos). Se trata de identificar qué rubros del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias incrementan o disminuyen la disponibilidad del efectivo. Se calculan las diferencias de los rubros del Balance General entre dos años (se resta de la cifra del año más reciente, la cifra correspondiente al año anterior) y con los criterios enunciados adelante, se determina si la diferencia es una fuente o un uso de fondos. Así mismo, se determina en el Estado de Pérdidas y Ganancias los valores de la utilidad, depreciación y pago de dividendos. Con estos datos se procede a construir una tabla comparativa.

Todo el análisis que se realiza con este informe está basado en la ecuación básica de la Contabilidad:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

Si se aumenta un activo, esto ocurre porque se disminuye un activo, se aumenta un pasivo, se aumenta el patrimonio o una combinación adecuada de ellos.

Así se puede concluir lo siguiente: en el Balance General, los aumentos en los activos constituyen un uso de fondos (con excepción del efectivo) y las disminuciones en los mismos, son fuentes de fondos. Por ejemplo, si las Cuentas por Cobrar (Cartera) aumentan, pudo ocurrir porque no se cobró oportunamente y por lo tanto se disminuyó el efectivo en la cantidad en que aumentó la Cartera. Por el otro lado, los aumentos en los pasivos o en el capital, son fuentes de fondos y las disminuciones son usos de fondos; por ejemplo, un aumento de un pasivo genera una disponibilidad de efectivo y un pago de un pasivo se hace disminuyendo el efectivo. En cuanto al Estado de Pérdidas y Ganancias, la utilidad y la depreciación son fuentes de fondos y los pagos de utilidades o dividendos, son usos de fondos. Esto se puede resumir en forma muy simple.

Las fuentes de fondos que aumentan el efectivo son:

- Una reducción neta de cualquier activo diferente al efectivo y a los activos fijos.
- Una reducción de los activos fijos antes de depreciación.
- Un aumento neto de cualquier pasivo.
- Aumento de capital (venta de acciones).

- Fondos generados por la operación (utilidad).
- La depreciación.

Los usos de fondos que disminuyen el efectivo son:

- Un aumento neto de cualquier activo diferente al efectivo y a los activos fijos.
- Un aumento en los activos fijos antes de depreciación.
- Una reducción neta en pasivos.
- Una recompra de acciones de capital.
- Pago de dividendos o pérdidas.

Para calcular el cambio en el valor de los activos fijos antes de depreciación, se debe sumar la depreciación al valor neto de los activos fijos al final del período, y restar de la cifra resultante, el valor de los activos netos al comienzo del período.

Se calculan las diferencias de los rubros del Balance General entre los dos años y con los criterios enunciados arriba, se determina si la diferencia es una fuente o un uso de fondos.

Así mismo, se determina en el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, los valores de la utilidad, depreciación y pago de dividendos. Con estos datos se procede a construir una tabla.

Aquí se puede deducir si la mayor parte de los fondos provienen de la operación o no. Ya que si suman más del doble de la financiación a través de los bancos estos representan que son fuentes propias de la empresa. Por otro lado, se puede observar como fueron utilizados esos fondos si se utilizaron para pago de dividendos, impuestos, adquisición de inventarios y de activos fijos u otros.

Del Capital de Trabajo

De igual manera, se puede analizar la forma como se ha financiado el capital de trabajo.

Con criterios similares y utilizando los datos pertinentes, se puede hacer este análisis. Aquí se excluyen los activos y pasivos corrientes, a los cuales de alguna manera, se les trata de medir los cambios sufridos.

A partir del cuadro podemos analizar cual fue la fuente de financiación si se hizo a partir de la operación, esto es, de la utilidad o fue de medios externos. Esta información es muy útil para los gerentes de banco, a quienes les interesa verificar, que efectivamente la empresa mantiene un adecuado nivel de capital de trabajo y que el dinero que le prestan a la empresa, se utiliza en la forma adecuada.

PLANIFICACION FINANCIERA

La planeación es el éxito del financiero, un buen plan toma los puntos fuertes y débiles de la empresa. Es un proceso en que se fijan objetivos específicos y se establecen planes detallados para alcanzarlos. Se debe hacer una planificación para reducir la incertidumbre, minimizar el desperdicio y la redundancia, fijar normas que faciliten el cambio.

Una planificación puede fracasar por:

- No existe el debido interés de los directivos en desarrollar una gestión planificada.
- se puede confundir con planes concretos.
- por no tener objetivos concretos.
- fallo en el análisis y establecimiento de premisas.
- problemas organizativos, falta de apoyo de la dirección, insuficiente información, falta de medios y técnicas de control.

Una buena planificación se empieza desde la dirección con la participación e implicación de los responsables de todos los niveles. Con una buena comunicación para indicar las políticas, estrategias y metas con claridad y a tiempo, y; desarrollando un equipo de trabajo con capacidad de adaptarse, prever e innovar.

Elementos de la Planificación.

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACION

- **Análisis del Entorno:** { FODA: (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas).
- **Misión:** { La razón de ser del negocio.
- **Visión:** { Como veo la empresa, al negocio.
- **Objetivos:** { Son fines concretos generalmente cuantificables y un horizonte temporal hacia donde se dirige la actividad.
- **Estrategias:** { Son proyectos que conectan a la empresa con el entorno y con el futuro y tiene por finalidad del garantizar la consecuencia de los propósitos de la empresa.
- **Políticas:** { Son principios generales para la actuación de los administradores y guiar y orientar el pensamiento y la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** { Guías de acción más que pensamientos y acciones que se requieren para operar sobre problemas estructurados.
- **Normas:** { Son instrucciones del uso de una acción.
- **Programas:** { Son planes específicos en que se concretan metas, políticas, procedimientos y reglas.
- **Presupuestos:** { Es la expresión en términos monetarios de un plan o programa.

CLASIFICACION DE LA PLANIFICACION:

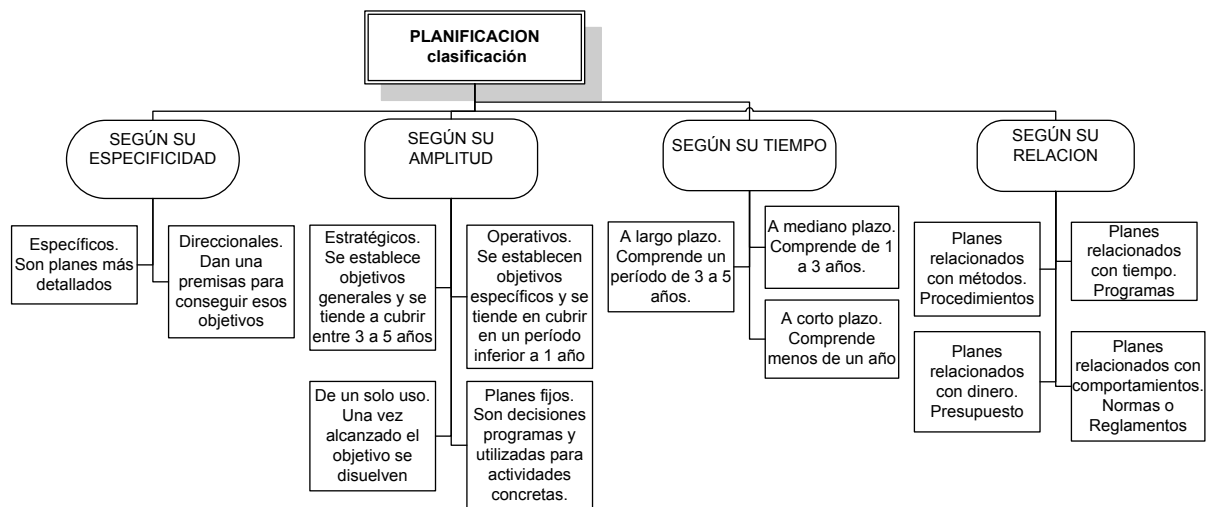


Ilustración 4. Clasificación de la Planificación. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

ETAPAS DE LA PLANIFICACION: Las etapas son:

- Tomar Conciencia Del Problema
- Establecimiento De Los Objetivos
- Análisis De Contingencias
- Desarrollo De Líneas De Actuación
- Evaluación De Alternativas
- Selección
- Formulación De Los Planes Derivados
- Presupuestación.

PRESUPUESTO: Un presupuesto es un plan sobre la forma en que usaremos nuestro dinero en un periodo de tiempo específico. Debe basarse en las necesidades que tengamos, así como nuestra planeación financiera. El presupuesto es esencial para manejar de manera inteligente nuestro dinero. Al usar un presupuesto, uno aprende a no gastar más de lo que se tiene y gastarlo sabiamente. Al desarrollar un presupuesto uno se vuelve más ordenado y se vuelve más fácil alcanzar nuestros objetivos financieros.

Estos son los pasos mínimos para tener un buen presupuesto.

- Metas financieras
- Estimación del ingreso

- Estimar gastos inesperados y de ahorro
- Estimar gastos fijos
- Estimar gastos variables
- Llevar un registro de ingresos y gastos
- Revisar los patrones de gasto y ahorro.

FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS: Un sistema integrado nos permite apoyar la elaboración de planes y fijación de metas de inversiones, finanzas, ventas, producción, costos y resultados dentro de un estilo participativo que promueva la innovación orientada a la excelencia y ayuda a viabilizar el control de resultados en comparación con las metas y estimular la adopción de decisiones correctivas y de mejora continua.

- Planificar:
 - Establecer metas.
 - Establecer plazos
 - Seleccionar cursos de acción
 - Seleccionar recursos
- Coordinar
 - Asignar recursos
 - Asignar responsables, correlacionar metas, plazos, recursos y cursos de acción
- Controlar
 - Comparar lo previsto con lo real.
 - Analizar desvíos.
 - Retroalimentación

EL PRESUPUESTO Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

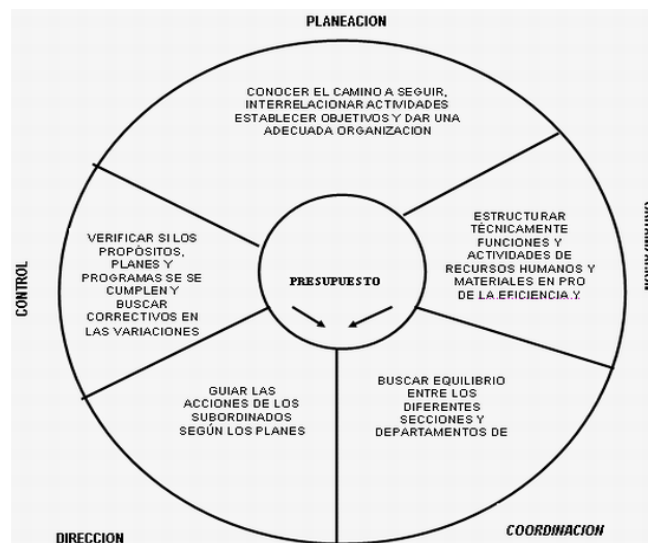


Grafico 1. Presupuesto y las funciones administrativas. Adaptado de Burbano & Ortiz. Tomado El presupuesto como herramienta de gestión.

OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS:

- El presupuesto no soluciona el problema por si mismo
- No sirve si no hay planes concretos
- Requiere un sistema de control oportuno y confiable
- Debe ser realimentado en base a la experiencia
- Requiere tiempo y capacitación para implementarlo y utilizarlo eficientemente
- Restringe la iniciativa y creatividad.
- Es un instrumento y requiere habilidad y sensatez para utilizarlo.

Los factores que pueden afectar al presupuesto son: Situación del entorno (cultural, social, económico, política, etc.), falta de profesionalidad, aspectos estacionales (climatológicos, modas, requerimientos de producción, etc.), resistencia al cambio, creencias erróneas.

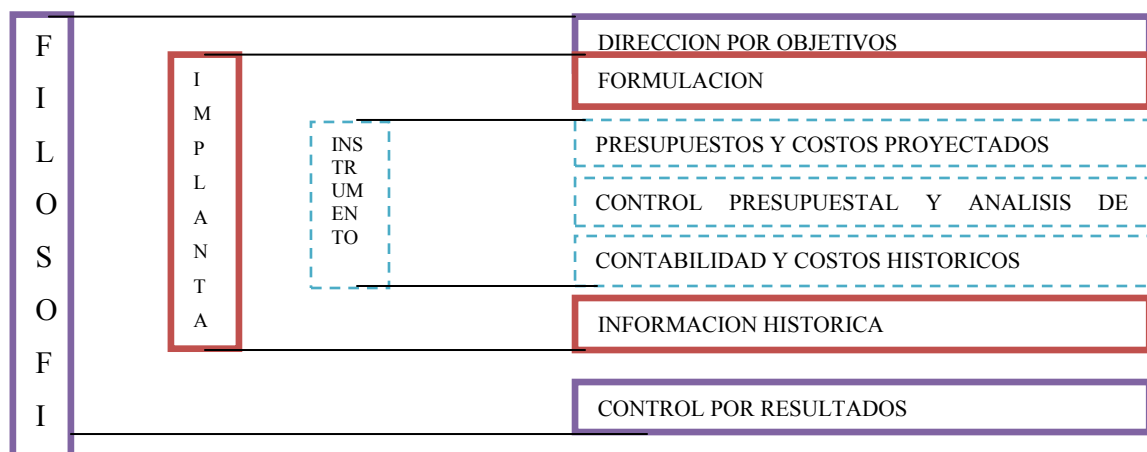
Clasificación de los presupuestos.

SEGÚN	SE PUEDE CLASIFICAR EN:
1.- La amplitud de su comprensión	1.- Integrales 2.- Parciales
2.- El nivel del detalle con que ha sido confeccionado	1.- Globales 2.- Detallados
3.- De acuerdo al criterio con que han sido imputadas las acciones	1.- Económico-Devengado 2.- Financiero-Percibido
4.- El lugar de la cadena de medios a fines que ocupes	1.- Finales. 2.- Intermedios
5.- Su grado de flexibilidad	1.- Fijos 2.- Semi fijos. 3.- Flexibles
6.- Su tipo	1.- Base histórica 2.- Base cero 3.- Por objetivos. 4.- Por área de responsabilidad 5.- Por proyectos o programas

Existen dos técnicas de presupuestación:

- 1) Proyecciones que pueden ser: series históricas, ciclos y temporalidad.
- 2) Pronósticos que pueden ser: correlaciones, probabilidades, preferencia (escenarios y guiones de futuración).

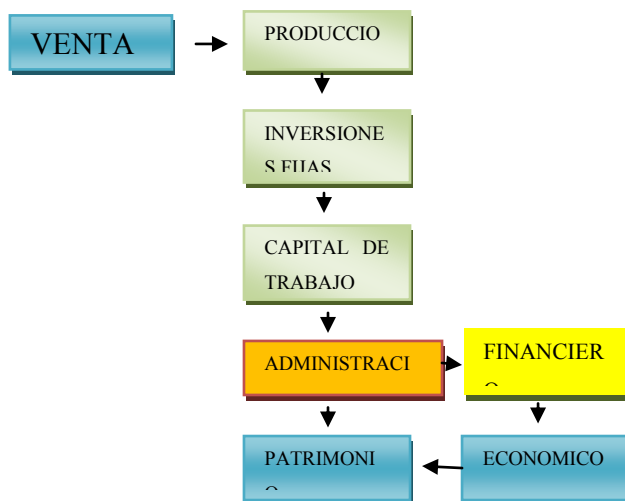
ENFOQUE GLOBAL DEL PRESUPUESTO:



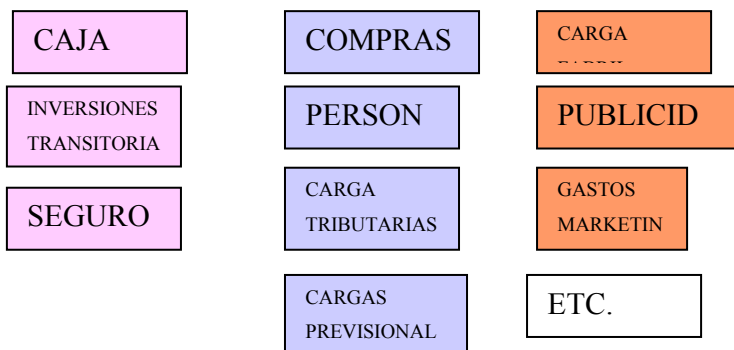
CALENDARIO PRESUPUESTAL

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

CLASES DE PRESUPUESTOS:



SUB PRESUPUESTO:



En esta tesis realizaremos el presupuesto de ventas, presupuesto de compras, técnicas del manejo de inventarios y presupuesto de personal, por lo que nombraremos solamente estos, si indicar que los otros son menos importante.

PRESUPUESTO DE VENTAS:

1. Reúna la historia de las ventas:
 - 1.1 Listar los niveles de compra de cada cliente en períodos anteriores y normalizados.
2. Proyecte niveles de ventas esperados.
3. Ajuste la venta por estacionalidad.

4. Analice los precios unitarios.
5. Considere los importes con o sin el iva, según el caso.
6. Ajuste sus planes de acuerdo a la madurez de su negocio.
7. Incluya el valor agregado por servicios que fuera a prestar.
8. Haga un análisis de sensibilidad de los montos estimados.

INVENTARIOS.

COSTOS DE INVENTARIO:

El cálculo para determinar el costo del mantenimiento del inventario debe considerar las ventas anuales, la distribución que éstas tienen durante el año, la cantidad técnica de producción y lo perecedero del producto. El costo del mantenimiento del inventario incluye principalmente el almacenamiento, el seguro, el deterioro del producto y el costo de oportunidad del dinero. El costo de manejo del mantenimiento del inventario es del 35% sobre la inversión promedio de los inventarios. Los costos de mantenimiento del inventario aumentan al aumentar la cantidad que se recibe en cada pedido por que en cada compra se tiene más inventario disponible que se debe almacenar, asegurar y financiar. Los inventarios van ligados de las compras por lo que se trabajará en esta tesis con punto de re orden. El punto de re orden es una practica bastante extendida en las empresas industriales y básicamente consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar pedidos, indicando que la existencia de determinado material ha llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido. El punto debe ser aquel que le permita seguir produciendo mientras llega el otro pedido.

Para determinar el punto de re orden es necesario tomar en cuenta el consumo diario, tiempo de envío, surtido de pedido, tiempo de transportación y entrega, recepción, revisión de calidad y almacenaje.

- Consumo diario.-es el promedio de dividir la demanda entre los días de cobertura de pedido.
- Tiempo de envío de pedido.- es el tiempo que tarda el departamento de compras en hacer: cotización, negociar, y formular orden de compra.
- Tiempo de surtido proveedor.- es el tiempo en el proveedor recibe el pedido y ordena el surtido, facturación y embarque y el retardo que tenga en entregas anteriores.
- Tiempo de transportación y entrega.- tiempo que tarda en llegar la mercancía desde que sale de la bodega del proveedor a las instalaciones de la empresa.

- Tiempo de recepción y revisión de la calidad.- es el tiempo de recepción del pedido, su revisión en cuanto a calidad y cantidad.

- Tiempo de almacenaje.- es el tiempo de acomodo de la mercancía.

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS:

Es la porción del presupuesto general de la empresa, que está destinado a esta área en específico y que será utilizada por el departamento de Recursos Humanos para tareas tales como capacitación de la fuerza laboral, contratación de nuevo personal, etc.

Se recomienda que el equipo encargado de confeccionar el presupuesto se encuentre en estos menesteres, el mismo esté en contacto constante con sus pares del departamento de recursos humanos y tengan una idea clara de cuáles son las perspectivas que tienen de sus necesidades para el próximo año. Es una técnica para determinar la provisión y demanda de empleados que sería necesario suministrar a la organización. De esta forma, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras, para poder tener el personal adecuado, en el momento adecuado.

Ventajas de la planeación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos generales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal con miras a apoyar otros campos.
- Poder facilitar la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La demanda a futuro de recursos humanos que experimenta una organización, es esencial ya que la oferta de personal está muy precisamente delimitada. Se tienen dos técnicas para realizarla

1. Pronóstico basadas en la experiencia.

Se basan en el juicio de las personas con conocimiento y visión amplios del negocio y de sus necesidades. Es recomendable saber qué opinan sobre sus futuras necesidades los gerentes de línea o supervisores de departamento ya que son ellos de quienes parte principalmente la demanda.

2. Pronósticos basados en tendencias

Son métodos más complicados y de ellos podemos mencionar dos de los más sencillos como lo son la extrapolación (que es la prolongación de las tendencias del pasado) y la indexación (que se logra haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado).

Hemos de tener en cuenta que estos métodos son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de la demanda permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo en organizaciones de grandes dimensiones. Hay desde luego análisis estadísticos más complejos que permiten a estas organizaciones prever los cambios que motivan la demanda.

ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha.

FLUJO DE CAJA, CASH FLOW COMO HERRAMIENTA IMPORTANTE EN EL PRESUPUESTO.

El primer paso para realizar un cash flow es añadir las amortizaciones al beneficio neto. El significado financiero de sumar las amortizaciones y el beneficio neto es eliminar de la cuenta de resultados una partida de gasto que no supone ningún desembolso, en efecto el desembolso tuvo lugar cuando se adquirió el activo fijo correspondiente; “la amortización es un mero asiento contable que se limite a distribuir como gasto el coste original del activo en cuestión a lo largo de su vida útil. Este es un proceso al que los contables suelen recurrir para periodificar el resultado”.⁷

De hecho se tendría mejor resultado si se calcula el cash flow restando de los ingresos aquellos gastos que supuesto desembolso durante un período corto. La ventaja es que se puede llegar con una sola operación aritmética: sumando las amortizaciones al beneficio

⁷ Instituto de Empresa. Nota técnica preparada por el profesor Eduard Ballarín, Copyright 1987, IESE

neto. “Pensar que el cash flow puede crecer mediante el aumento de amortizaciones no sería más que un espejismo”.⁸ La amortización no es una fuente de fondos.

Las partidas de ingresos y gastos que determinan el cash flow pueden no haberse traducido totalmente en caja, pero su impacto habrá producido una partida de activo circulante o exigible a corto plazo, entonces el efecto neto que se produce es el fondo de maniobra aunque esto implique necesariamente el mismo cambio en el saldo de caja y bancos. Así el destino del cash flow no es la caja sino el fondo de maniobra, por eso su denominación como fondos generados por las operaciones que no indican nada más que la concepción de recursos líquidos que se encierran en el fondo de maniobra.

CAJA GENERADA POR LAS OPERACIONES: (CGO)

Todas las partidas de ingresos y gastos que determinan el FGO, inciden sobre el activo circulante o el exigible a corto plazo. El FGO se traduce en más o menos caja, en función de las otras partidas circulantes asociadas directamente a las operaciones ordinarias de la empresa.

RELACION ENTRE FONDOS Y CAJA GENERADOS POR LAS OPERACIONES.

MENOS: Aumento de clientes	o bien	MAS: Disminución de clientes
MENOS: Aumento de existencias	o bien	MAS: Disminución de existencias
MAS: Aumento de proveedores	o bien	MENOS: Disminución de proveedores
MAS: Aumento de periodificaciones netas	O bien	MENOS: Disminución de periodificaciones netas.

⁸ Instituto de Empresa. Nota técnica preparada por el profesor Eduard Ballarín, Copyright 1987, IESE.

Igual a caja generada por las operaciones (CGO).

El movimiento del flujo de caja en la empresa se puede expresar de esta forma:

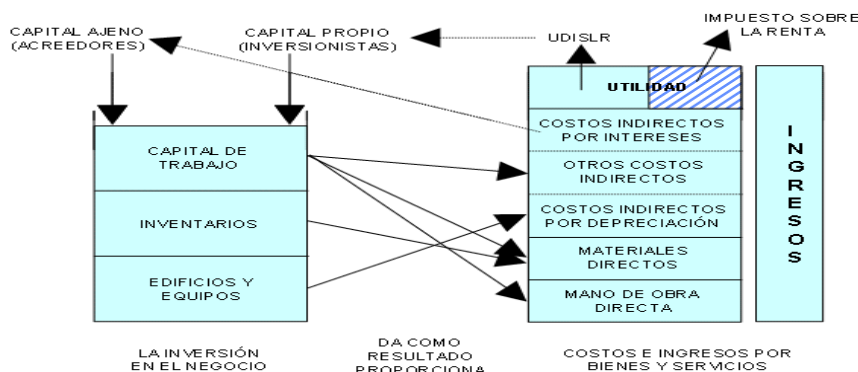


Grafico 2. Flujo de Caja. Tomado de PEREL, Vicente L. Y LOPEZ GIMENEZ, Jorge. "Manual de presupuesto". Ed. Macchi S.A. Bs.As. 1974.

FONDO DE MANIOBRA Y LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS.

Desde el punto de vista de estados financieros se define el fondo de maniobra como la diferencia entre el activo circulante y pasivo a corto plazo. Es la parte de recursos permanentes que mantienen el activo circulante de la empresa. Para poder analizar el fondo de maniobra se debe conocer el ciclo operativo de la empresa y las necesidades operativas de fondos.

El ciclo operativo de la empresa no es más que el tiempo desde que la empresa invierte en materia prima hasta que recupera con el cobro de la venta. Las necesidades operativas de fondos o NOF, es la diferencia de las operaciones y la financiación de las mismas que conceden espontáneamente los proveedores, ésta dependen: 1) eficiencia del proceso productivo, 2) eficiencia de ventas, 3) eficiencia en el cobro, 4) período de pago de proveedores. Las NOF dependen directamente del nivel de ventas, junto a ello se incrementa la financiación espontánea de los proveedores por unas mayores compras.

Si el NF es mayor al NOF, entonces, el exceso de fondos a largo plazo sobre la inversión, es suficiente para cubrir las necesidades de fondos operativos, pero si es el caso contrario se hablará de un déficit de financiación.

Con esto podemos ver que la previsión financiera nos puede indicar cuando la empresa va necesitar un préstamo o no, con esto podremos actuar en base a planificación y no esperar los acontecimientos. Todo esto dará resultado siempre y cuando se tenga sentido común en las decisiones gerenciales.

CAPITULO 2.

BREVES RASGOS HISTORICOS DE LA FARMACIA EN ECUADOR:

Durante la colonia, se solía llamar Farmacia a la profesión, y Botica al establecimiento. Según el Diccionario de la Academia Española el vocablo farmacia designa la ciencia y la profesión de esta ciencia, y no el local donde se preparan y expenden las drogas, que llama Botica, y que es la oficina en que se hacen y despachan las medicinas o remedios para la curación de las enfermedades.

Boticario: Profesor de farmacia, que prepara y expende las medicinas.

Farmacéutico: El que profesa la farmacia y el que la ejerce.

En la actualidad se denomina de igual manera a farmacia y botica y ha sufrido un sin número de variaciones en su objetivo de servicio, pues en sus inicios se preparaban fórmulas químicas para calmar la dolencias y se las expendía. Atrás quedaron las boticas en donde el paciente se con la receta para que el boticario elabore la fórmula que solicitaba el médico, en donde se molía, medía y mezclaba para hacer el preparado perfecto para el cliente.

Las primeras noticias de un boticario Datan de 1683 cuando el doctor Alonso Preciado registró su título en el Cabildo. En esa época, las medicinas se vendían en las pulperías (tiendas de abasto) por recomendación del dueño del negocio o por consejos de alguna comadre del vecindario

A finales del siglo XVII, Guayaquil registraba tres boticas: la del hospital, las de Pedro Gaudino e Ignacio Hurtado. Los nombres de los medicamentos eran de acuerdo a su función por ejemplo vermífugo que era el aceite de serpiente. También existió la fórmula 1 para combatir la tos. Esta contenía guayacol, efedrina para expectorar y codeína para silenciar la tos. Eso sin contar con los ungüentos para combatir la sarna, el sarpullido y las picaduras de mosquitos, por lo que supuestamente eran muy efectivos.

Según Cristóbal Loor Macías, presidente de la Asociación de Farmacias, Boticas y Droguerías del Guayas y propietario de la antigua botica Forestal (Guaranda y Cañar), el preparador de medicinas de una botica era un químico o una persona con gran experiencia

en este tipo de actividades. Era quien elaboraba lo que el médico prescribía con fórmulas ya diseñadas. Lamentablemente en los últimos 50 años esas boticas tradicionales fueron desapareciendo para dar paso a farmacias en donde se vende medicamentos elaborados por la industria farmacéutica.

Cuenta que en las boticas de antaño jamás faltó la balanza, el mortero y una centrífuga de mano. Los medicamentos eran en polvo, otros líquidos, cocciones o infusiones. Todos ellos se unían para hacer el preparado.

El slogan que destacaban las farmacias era: Exactitud, pulcritud y economía era el eslogan de estas boticas, "al médico farmacéutico le está prohibido fallar. Otros profesionales pueden equivocarse en juicios, cálculos o decisiones, pero el error de un boticario podía ser fatal porque el paciente se va a la tumba. La limpieza, también es fundamental porque los preparados no se pueden contaminar. Mientras el precio es uno de los principales atractivos para el paciente ya que al no ser medicamentos industrializados tienden a ser más baratos. Actualmente en Cuenca se tiene pocas farmacias que realizan preparados magistrales como Fybeka, Farmashop, Botica Olmedo, que son las principales.

En la actualidad la empresa farmacéutica en Ecuador y por ende en Cuenca está atravesando un período de profundas transformaciones como consecuencia de la globalización. Quedó atrás la era de la botica de barrio, para adoptar un nuevo modelo operativo conocido como medicina personalizada. Existiendo varios aspectos que demandan la atención de la alta gerencia, como afrontar adecuadamente los retos que plantea el cumplimiento de metas, optimizar las cadenas de abastecimiento, alcanzar un nivel de excelencia mercadotécnica y manejar adecuadamente la complejidad organizacional a nivel global. En donde se toma en cuenta mucho las prácticas empresariales como cultura corporativa, prácticas operacionales, estructura organizacional. Uno de los principales objetivos es el de extender sus servicios dando mayor comodidad a los clientes.

De acuerdo al Ministerio de Salud Pública en el Ecuador existen 5685 farmacias, de las cuales 4277 tienen permiso de funcionamiento otorgado por la dirección de Salud respectiva en cada provincia y 1382 laboran sin los permisos que exige la ley. Con esto podemos observar que en el Azuay tenemos el 5,54% de las farmacias existentes en el Ecuador con un bajísimo nivel de farmacias sin permisos.

ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS Y BOTIQUINES POR PROVINCIA			
PROVINCIA	FARMACIAS EXISTENTES	FARMACIAS CON PERMISO	FARMACIAS SIN PERMISO
AZUAY	315	308	7
BOLIVAR	61	34	0
CAÑAR	94	90	4
CARCHI	68	20	48
COTOPAXI	85	42	44
CHIMBORAZO	73	60	13
EL ORO	462	264	198
ESMERALDAS	154	154	0
GALAPAGOS	SD	SD	SD
GUAYAS	1788	1205	583
IMBABURA	89	76	13
LOJA	213	192	21
LOS RIOS	324	217	107
MANABI	487	363	124
MORONA S	35	35	0
NAPO	32	31	1
ORELLANA	36	34	2
PASTAZA	31	31	0
PICHINCHA	1127	958	169
SUCUMBIOS	33	23	10

TUNGURAHUA	134	104	30
ZAMORA CHIN	44	36	8
TOTAL	5685	4277	1382

Ilustración 5. Datos de la Dirección Nacional de Control Sanitario-Ministerio de Salud Pública

“La caja farmacéutica movió en el año 2007 el valor de \$650 millones de dólares en el país, tanto en medicinas de venta libre como de prescripción. En el Ecuador existen 5200 farmacias de las cuales 2000 pertenecen a cadenas o franquicias, entre las más fuertes son: Fybeca, Sana Sana, Cruz Azul, Phymacys y otras.”⁹

Mercado Total del Ecuador en valores

	MES		TRIMESTRE		12 MESES		12 MESES	
	04/2008		04/2008		MAT ~ 04/2007		MAT ~ 04/2008	
	UND/USD	+/-	UND/USD	+/-	UND/USD	+/-	UND/USD	+/-
VALORES	66.618.737	22,40	191.652.293	17,96	618.124.174	11,80	720.590.743	16,58

Ilustración 6 Mercado Total del Ecuador en valores. Gentileza de IMS. Intelligence Applied.

⁹ www.eluniverso.com. Noviembre 05 del 2007

Crecimiento del mercado farmacéutico en los últimos años

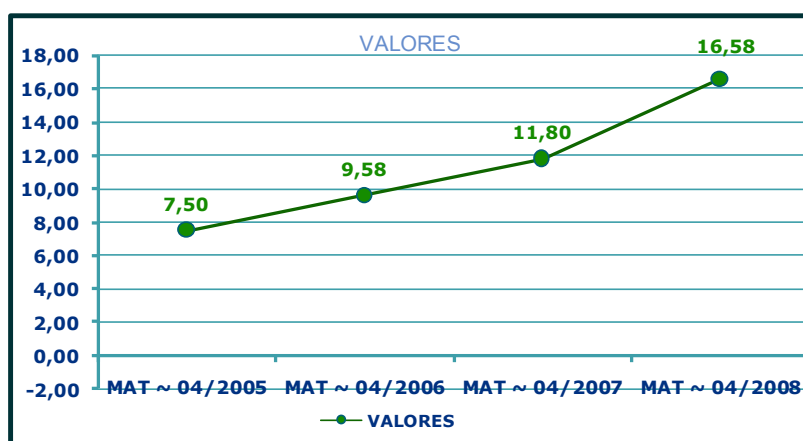


Ilustración 7 Crecimiento del mercado farmacéutico en los últimos años. Gentileza de IMS. Intelligence Applied.

Este cuadro proporcionado por IMS, nos indica claramente el comportamiento del mercado farmacéutico del Ecuador y su tendencia actual. Como vemos claramente es un mercado en crecimiento con respecto al año pasado con un incremento del 16,58%, lo cual es favorable para nuestro negocio pues indica que se ubica en un mercado en crecimiento.

Razones para el crecimiento del mercado farmacéutico

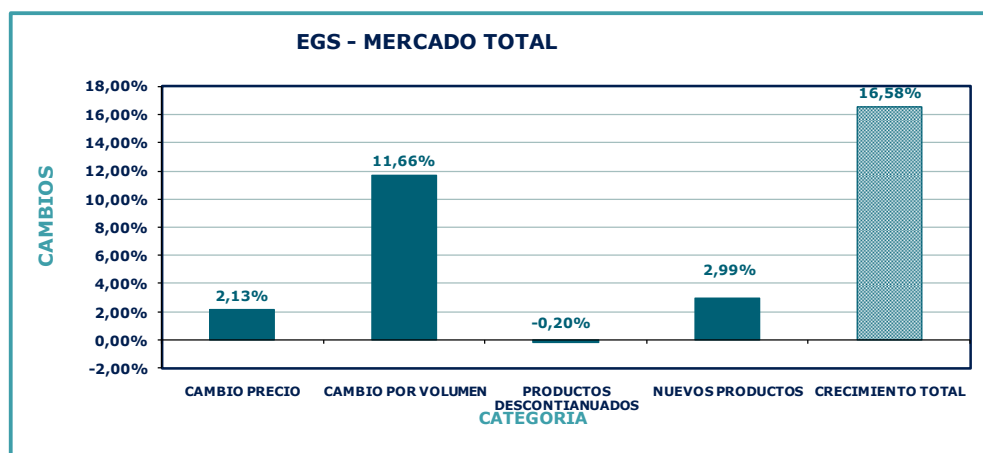


Ilustración 8 Razones para el crecimiento del mercado farmacéutico. Gentileza de IMS. Intelligence Applied.

Este cuadro nos demuestra las razones del crecimiento farmacéutico, en donde podemos apreciar que el crecimiento se da mayormente por un cambio en el volumen de los productos. Esto se puede explicar con un ejemplo la presentación de un producto X, que anteriormente tenía 30ml, ahora viene por 20ml pero con el mismo precio, o a su vez también el caso de un producto X de 400g, se vende ahora por 900g. A un precio más alto,

pero lo único que varía es la materia prima, pues sus costos operativos siguen siendo iguales.

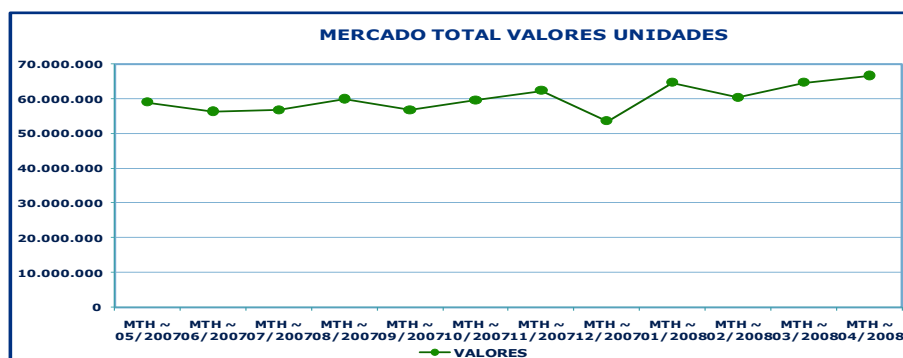


Ilustración 9 Mercado farmacéutico Ecuatoriano. Gentileza de IMS. Intelligence Aplied.

Este cuadro nos demuestra el comportamiento del mercado farmacéutico desde hace un año, incluido los últimos meses. Como ve se puede observar en el mes de diciembre y enero existe una baja fuerte en el crecimiento que sigue a un pico de ventas, esto se debe a que la gran mayoría de laboratorios que son extranjeros, cierran sus ventas desde el 06 de diciembre aproximadamente a veces antes, a veces después, para abrir su comercialización nuevamente el 15 de enero. Este período sirve mucho para las farmacias que tienen buena solvencia para invertir en el inventario para un período aproximado de 2 meses para no tener rompimiento de stocks y seguir brindando el mismo servicio a los clientes, pese al cierre comercial de los laboratorios por este período.

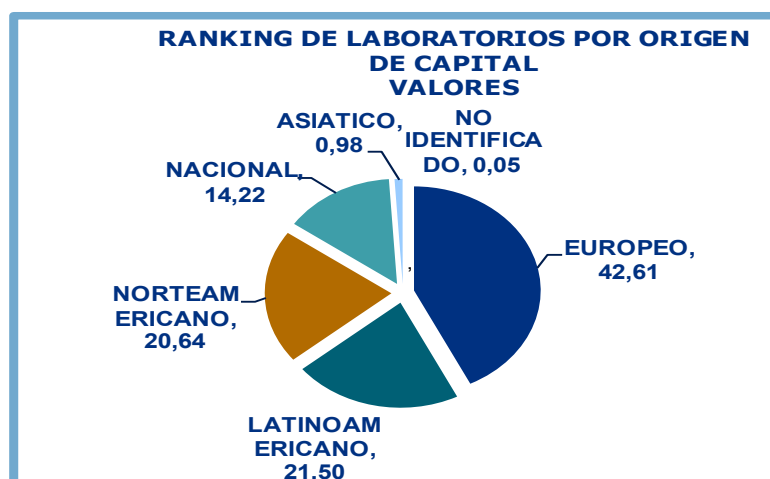


Ilustración 10. Procedencia de los laboratorios que se comercializan en Ecuador. Gentileza de IMS. Intelligence Applied.

De acuerdo a esta información se puede observar que el mercado tiene un 42.61% de laboratorios Europeos debido a la vanguardia que llevan en la medicina, la variedad de productos que existen para las diferentes dolencias, por sus precios y por el respaldo de su ética en la salud.

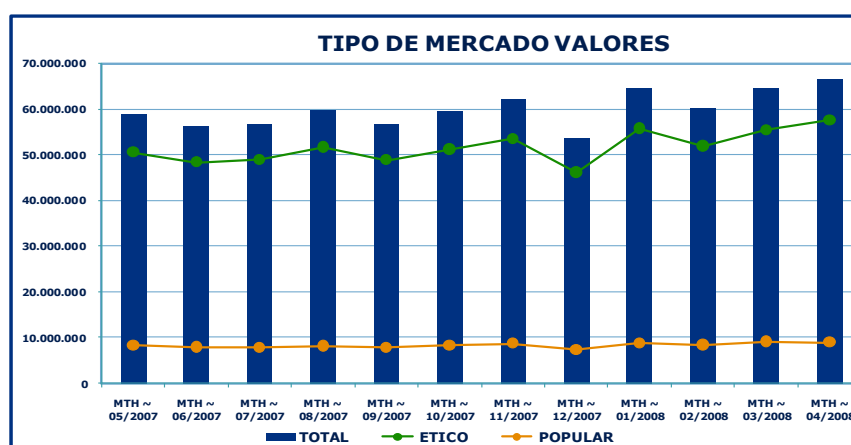


Ilustración 11. Mercado en valores. Gentileza de IMS. Intelligence Applied.

Este cuadro nos demuestra que los que más se vende son los productos éticos o productos de prescripción, el cual es 5 veces mayor a los productos populares o llamados OTC que son los de venta libre. El mercado ético es el mercado que más crecimiento ha tenido en los últimos 5 años, que subió de un 83% que tenía en el 2004 para estar actualmente en un 86%, caso contrario con los productos populares que descendieron del 16% en el 2004 al 13% en este año.

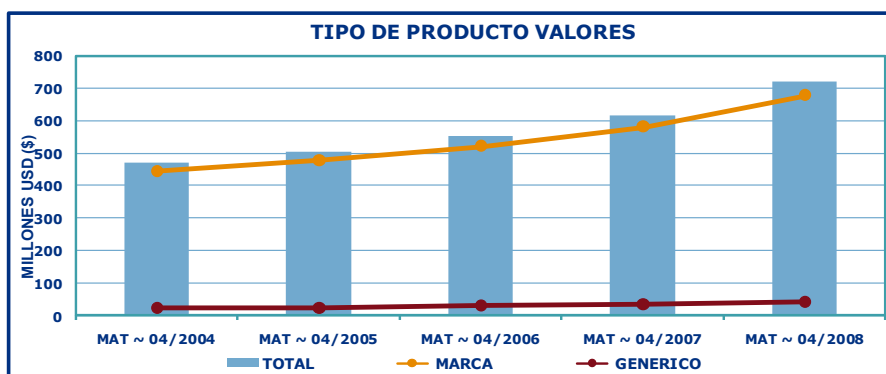


Ilustración 12. Medicamentos de marca vs. Genéricos. Gentileza de IMS. Intelligence Applied.

Como se puede ver el mercado de medicamentos éticos ocupa la mayor parte del mercado y su crecimiento continúa. Lo cual se puede deberse al respaldo académico y científico de los laboratorios de marca, la inversión en publicidad, visitantes y en IP que ellos tienen en contra parte de los genéricos. Aunque los genéricos también han crecido notablemente en este año, lastimosamente no se puede apreciar en el cuadro pero han crecido en un 10% en el mercado farmacéutico.

De acuerdo a los datos obtenidos del estudio realizado por Quifatex (distribuidora nacional de medicamentos) y SJ-Orex (Consultora farmacéutica de Colombia); en el proyecto OREEX, el mercado farmacéutico es un mercado en crecimiento, en donde 1200 farmacias son de cadenas nacionales para 13 millones de habitantes, pero lastimosamente el poder está concentrado en un pequeño número de cadenas nacionales y locales. En el año 2000 existían 7000 farmacias a nivel nacional, hoy existen 3000, y se avizora para el año 2012 únicamente 1500 o menos número de farmacias independientes. Lo cual causa problemas a los laboratorios por la concentración y a las farmacias que no tienen o pertenecen a una cadena.

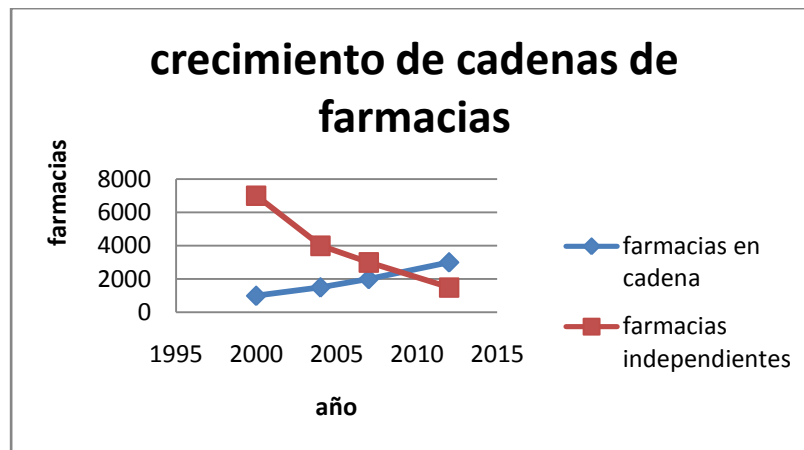


Ilustración 13. Crecimiento de cadenas de farmacias en Ecuador. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga de acuerdo a los datos de Orex.

De acuerdo a estos dos párrafos podemos observar que las cadenas de farmacias están en un acelerado crecimiento, con esto ganando poder de negociación y por ende ofreciendo mejores servicios y descuentos a los clientes, por lo que es muy importante una planificación financiera para poder llevar de una manera responsable y competitiva con respecto al mercado.

De acuerdo a la empresa Close up y el IMS, empresas trans nacionales de información farmacéutica, las principales cadenas farmacéuticas a nivel del país son:

PRINCIPALES	CADENAS
ECUADOR	

PHARMACYS
CRUZ AZUL
MEDICITY
FARMACIAS 911
ECONOMICAS
YAMIMEDICAL
DROMAYOR
FARMASHOP
FARMAREDES
FARMAHORRO
FYBECA
SANA SANA
9 DE OCTUBRE
FARMACIAS Z
BARCIAS
SUMEDICA
COMUNITARIAS

Ilustración 14. Cuadro de principales cadenas de farmacias en Ecuador. Gentileza de IMS y Close up del Ecuador.

EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE MEDICAMENTOS E INSUMOS EN CUENCA.

La farmacia más antigua que queda en Cuenca en la actualidad es la Botica Central del Dr. Sojos, muy conocida en el medio por sus preparados y la famosa soda; tiene más de 100 años en el servicio a la ciudadanía. Las otras se ha ido cerrando poco a poco con la llegada de las grandes cadenas farmacéuticas que han ido ganando terreno provocando que farmacias pequeñas y rurales no tengan como competir.

De acuerdo a los datos obtenidos en la Dirección de Salud del Azuay en el Departamento de Control Sanitario en la ciudad de Cuenca existen 289 farmacias registradas con los permisos de funcionamiento, de la cuales, 17 son de la cadena de farmacias Cruz Azul, 6 de las farmacias del I. Municipio de Cuenca Farmasol, 9 pertenecen a Fybeca, 7 a Pharmacys, 3 Biofarma, 5 La Rebaja y 5 Farmashop.¹⁰

Principales empresas farmacéuticas en Cuenca.

En el anexo 3 encontramos las principales farmacias del Azuay de acuerdo al criterio del laboratorio farmacéutico Glaxo Smith Klein, línea OTC, en donde como podemos observar nuestras farmacias aparecen en el listado. El listado ha sido elaborado en base al sector en donde se encuentra ubicada, ventas y compras de productos de dicha línea, número de clientes de las mismas.

Posicionamiento en el mercado

De acuerdo al estudio de mercado y posicionamiento de marca solicitado por Sinaifarm a la empresa Data Broad Market de Quito, en noviembre del 2006, basándose en un estudio con 470 muestras y un margen de error del 5%. En donde se informó que la marca más posicionada es la de Fybeca con un 70%, luego Farmashop con el 18%, Pharmacys con el 4% y otras el 8%. Dentro de otras se tiene la Internacional, Farmasol, San Francisco, Sana Sana, Cruz Azul; en lo que respecta a Farmasol en el presente año ha tenido un repunte en su crecimiento debido a la gran campaña publicitaria y a sus precios bajos en todos sus productos.

¹⁰ Dato obtenido del Departamento de Control Sanitario del Azuay por la Dra. Gilma Serrano y Señor Segundo Delgado, representantes del departamento.

Posicionamiento de marca de las Farmacias en Cuenca

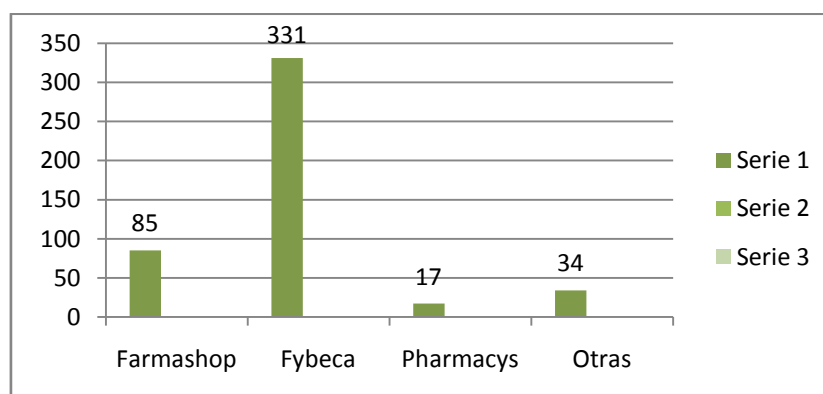


Ilustración 15. Posicionamiento de marca de las Farmacias en Cuenca. Elaborado por Data Broad Market.

Preferencias de los consumidores.

En cuanto a la preferencia del lugar para comprar se dio de la siguiente manera. Fybeca con el 60%, Farmashop con el 26%, Pharmacys con el 4% y en otras el 10%.

De los clientes que contestaron que compraban en Farmashop el 99% contestó que encontró lo que buscaba.

Preferencia del mercado en cuanto a farmacias en Cuenca

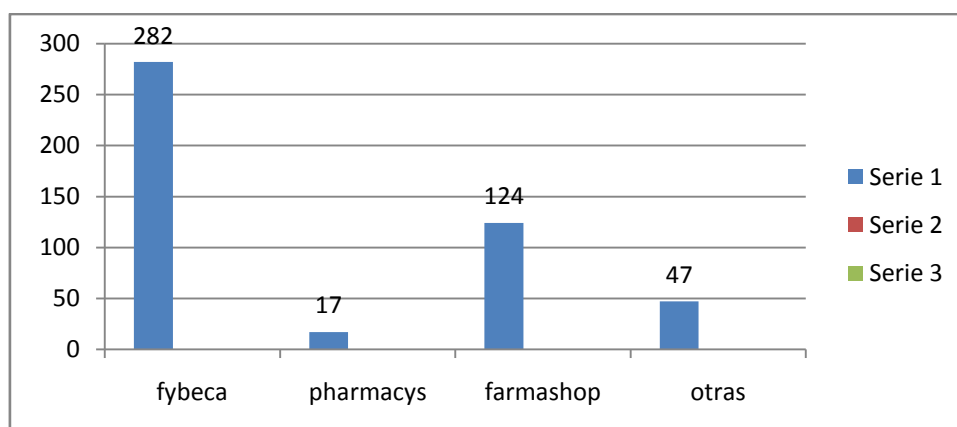


Ilustración 16. Preferencia del mercado en cuanto a farmacias en Cuenca. Elaborado por Data Broad Market.

Las razones por la que más visitan estas farmacias por el conocimiento de las mismas, más que por cercanía de los hogares donde viven.

Preferencia de los clientes para comprar en las farmacias

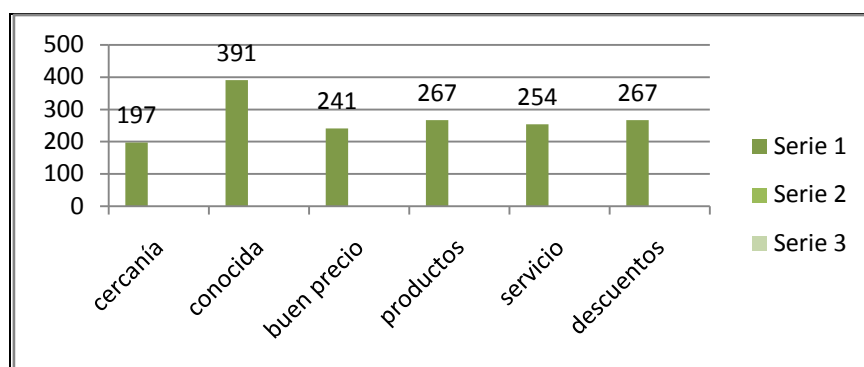


Ilustración 17. Preferencia de los clientes para comprar en las farmacias. Elaborado por Data Broad Market.

Al igual, la mayoría de consumidores buscan medicinas que otros productos lo cual es totalmente razonable debido a que nuestro mercado es en el área de salud.

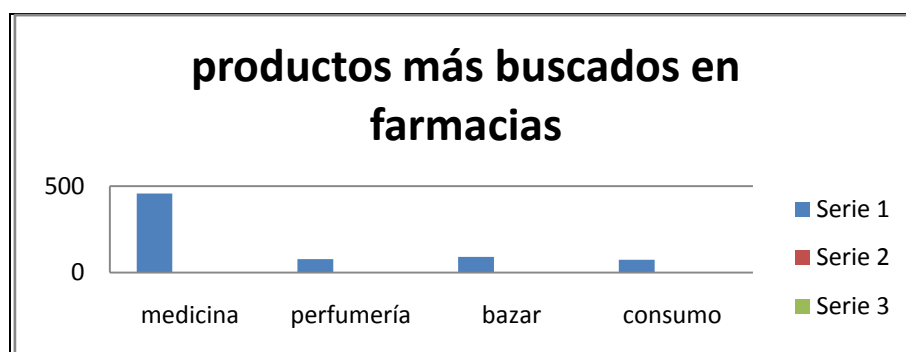


Ilustración 28. Productos más buscados en las farmacias. Elaborado por Data Broad Market.

La frecuencia con la que compran los clientes es mayoritariamente mensual, lo cual debe ser por que los tratamientos continuos se los toma por largo tiempo y los clientes prefieren realizar sus compras una vez al mes.

Frecuencia de compra de los clientes a las farmacias

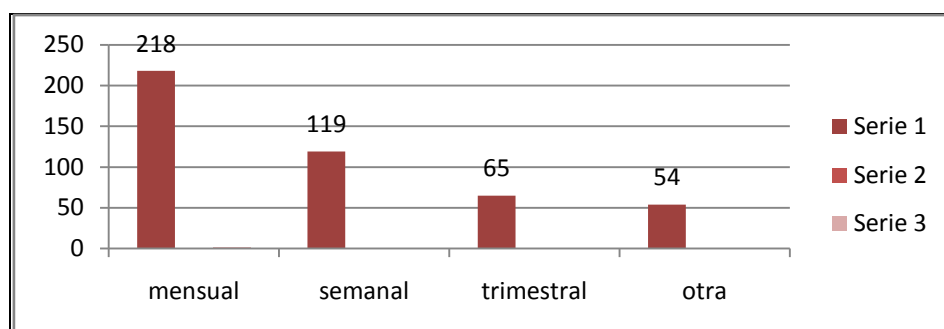


Ilustración 19. Frecuencia de compra de los clientes a las farmacias. Elaborado por Data Broad Market.

CAPITULO 3

ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA.

SINAIFARM

HISTORIA:

La Compañía Sinaifarm S.A., propietaria de la Cadena de Farmacias Farmashop se constituyó en 1998, para brindar a la Ciudad de Cuenca y al Austro del país un servicio farmacéutico de calidad, contando para ello con instalaciones modernas concebidas para brindar comodidad a nuestros clientes y una atención profesional permanente, disponiendo de un completo stock de medicamentos comerciales y genéricos, preparados magistrales, suministros hospitalarios, productos americanos, artículos de cuidado personal, perfumería, cosméticos y de regalo.

Iniciamos con la farmacia de paseo del puente bajo el nombre de Sinaifarm, en el 2003 se toma la decisión de abrir un nuevo local para dar un mejor servicio a nuestros clientes dentro de las elegantes instalaciones del centro comercial Mall del Río, pensando en nuestros cliente adoptamos un nuevo nombre FARMACIAS FARMASHOP, y nos hemos mantenido en crecimiento inaugurando en el 2004 un nuevo local en el edificio de consultorios del Hospital Monte Sinai. Hemos abierto una nueva sucursal ubicada en la González Suárez y González Zaldumbide esquina, en las instalaciones de la bomba de gasolina Vazgas.

FILOSOFIA DE SINAIFARM:

La filosofía de la empresa está cimentada en valores como:

- Honradez, integridad y ética profesional.
- Innovación, creatividad y pro actividad.
- Trabajo en equipo.
- Actitud de servicio al cliente
- Apoyo continuo a la capacitación y mejoramiento de nuestro personal.

VISION: Nuestra visión es posicionarnos como la mejor cadena de Farmacias en el Austro Ecuatoriano, garantizando un servicio de calidad para la total satisfacción de nuestros clientes.

MISION: Nuestra misión es la de ofrecer un servicio diferenciado, trato personalizado, rápido y eficiente contando para ello con un completo stock de medicinas las 24 horas y servicio a domicilio.

OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA EMPRESA:

- Ser líderes en el mercado del Austro en el servicio farmacéutico.
- Velar por la salud de nuestros clientes y empleados.
- Estar siempre preparados académicamente en las últimas tendencias del mercado farmacéutico para brindar un servicio de calidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

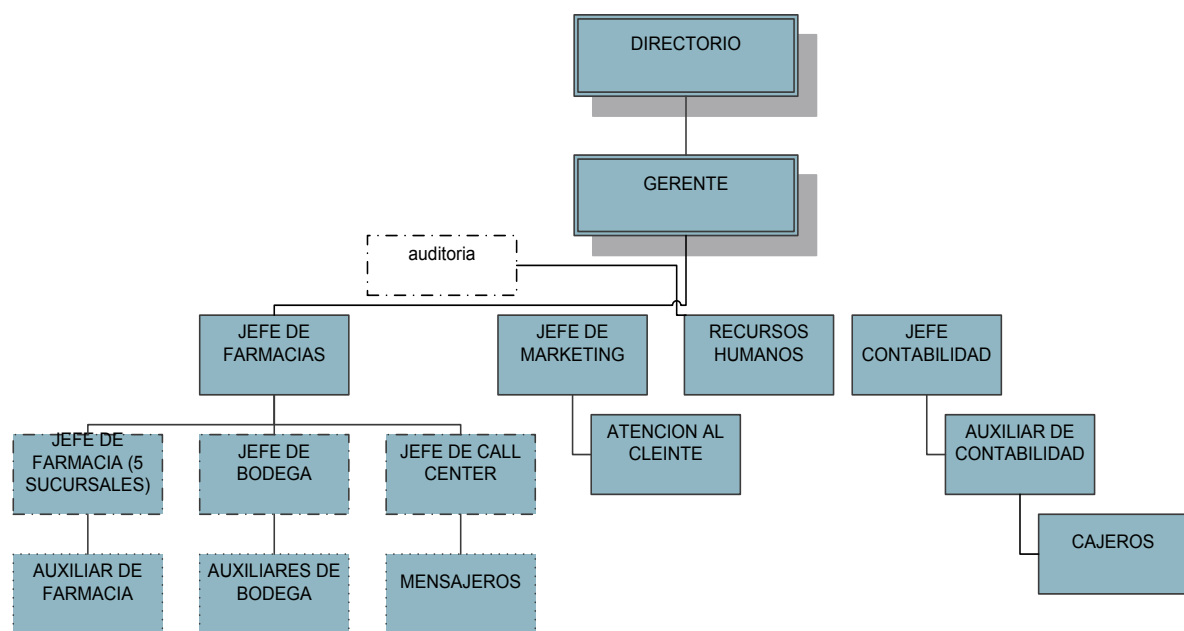


Ilustración 20. Organigrama de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

ANALISIS FODA. Para este trabajo se realizó un análisis FODA interno, realizando encuestas al personal de las farmacias, mensajeros, RRHH, Contabilidad, Marketing y Gerencia.

FODA INTERNO.

FORTALEZAS.

- Stock completo de medicamentos, insumos y la facilidad de buscar y conseguir productos.
- Respaldo del Hospital Monte Sinai.
- Grupo numeroso de médicos que apoyan a Farmashop
- Tener varios locales de atención.
- Servicio a domicilio.
- Profesionales en la atención.
- Personal competente y capacitado.
- Contar con una buena base de datos de clientes y proveedores.

OPORTUNIDADES.

- Captar el mercado de las pequeñas farmacias que están saliendo del negocio.
- Diferenciarse de las demás cadenas de farmacias por los servicios extras brindados como brigadas médicas, servicio a domicilio.
- Competir con las cadenas por servicios y precios.
- Clientes fieles que solicitan apertura de locales cercanos a barrios de gran población.

DEBILIDADES.

- Personal poco comprometido con la empresa y sin experiencia en ventas.
- Falla en las negociaciones que nos permitan dar mejores beneficios a los clientes en precios u ofertas.
- Falta de planificación a mediano y largo plazo, tanto en marketing, recursos humanos, compras, promociones y publicidad.
- La comunicación entre los diferentes departamentos, jefaturas y personal.
- El sistema informático debido a que presenta muchos problemas para los usuarios.
- Desconocimiento de productos por parte del personal.
- Irregularidad en importar los productos extranjeros.
- Exhibición de productos en los locales.
- Desmotivación del personal por decisiones administrativas.
- No tener estrategias para clientes de medicación continua.

AMENAZAS.

- Cadena de farmacias Farmasol por sus precios.
- Falta de motivación y valoración para el trabajo de los empleados de la empresa.
- Precios de medicamentos e insumos elevados.
- Errores en el despacho de medicamentos por parte del personal que labora en las farmacias.
- Desmotivación de personal administrativo con respecto a personal de farmacias.
- Proveedores y laboratorios que no son leales a la empresa en cuanto a negociaciones, dando preferencia en precios a otros puntos.
- El sistema informático que se dispone actualmente genera malestar al cliente por no poder realizar ágilmente las ventas.

Como recomendaciones se puede realizar.

- Fomentar mucho las fortalezas que tiene la empresa en campañas publicitarias, y por parte del personal que está detrás del counter.
- Se debe mejorar mucho la comunicación entre los diferentes departamentos y el personal pues es un punto en casi el 90% de los encuestados responde como falencia de la empresa. Realizar reuniones con cada sucursal periódicamente con el objetivo de mejorar los canales de comunicación entre el personal administrativo y de farmacia.
- Dar una capacitación al personal de las farmacias pues hay mucha confusión en el nombre de Sinaifarm y Farmashop, con respecto a políticas internas debido a que se ha tenido rotación de personal lo cual ha hecho que inclusive problemas que se pueden solucionar pronto y de la mejor manera se vuelvan problemas de más profundidad. A más realizar talleres en donde el personal se identifique más con la empresa.
- Analizar la posibilidad de cambiar o realizar una re ingeniería del sistema informático que se dispone debido a que el 98% de los encuestados indica que el sistema no es muy funcional para el trabajo.
- Realizar de mejor manera las negociaciones con los distribuidores para lograr mejores beneficios para los clientes y poder competir en precios con otras cadenas.
- Realizar las cosas con más planificación y entregar un cronograma de actividades a cada jefatura para que sea realizado con el personal.

LOCALES DE SINAIFARM:

Actualmente contamos con cinco locales:

Farmashop Homsí: Es la más antigua que inició con el hospital Monte Sinai el 10 de octubre de 1996, es la farmacia encargada de suministrar los medicamentos e insumos a los pacientes hospitalizados, también es la destinada a cubrir las recetas de los consultorios de este bloque. Cuenta con 9 personas que trabajan en turnos rotativos. El horario de atención es 24 horas. Está farmacia es la que más ingresos en venta genera, es a la vez la más conocida, debido a que fue la primera en abrirse al mercado.

Farmacia Farmashop más conocida en el mercado

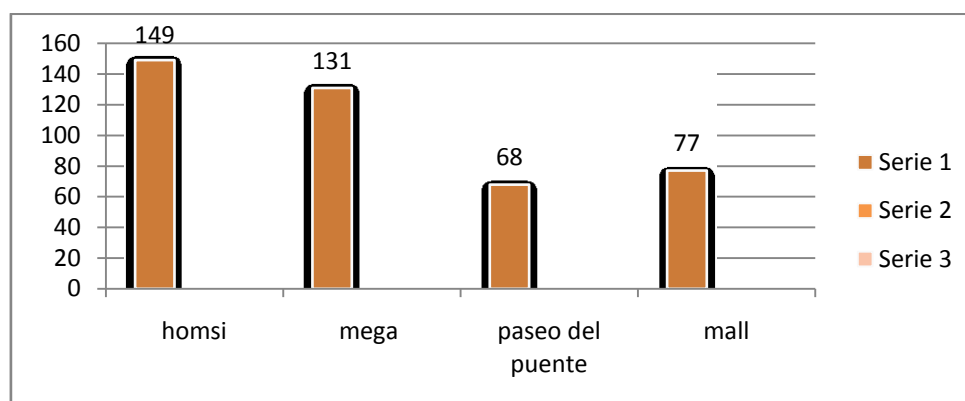


Ilustración 21. Farmacia Farmashop más conocida en el mercado. Elaborado por Data Broad Market.

Con este cuadro podemos ver que la farmacia más conocida y de preferencia para las compras es la farmacia del Homsí, seguida por la farmacia ubicada al frente en el edificio de los consultorios llamada Mega farmacia, que coincide en ser la segunda en ventas y conocimiento del público lo que sería lógico debido a la cantidad de consultorios médicos ubicados en los dos edificios.

Farmashop Paseo del Puente: Esta farmacia nació en 1998 con la finalidad de tener otro punto de servicio a los clientes, está ubicada en la José Peralta y Av. 12 de Abril frente a los consultorios de la Clínica Santa Ana, la farmacia ha sufrido una disminución en sus ventas debido al paso a desnivel que ha congestionado el tráfico vehicular sin tener estacionamiento, volviéndose incomoda la ubicación para realizar una compra, aún así la farmacia sigue generando debido a los productos que se disponen y la antigüedad de la farmacia en el sector. Lo cual nos indica que tenemos clientes fidelizados a nuestra marca que viven en este lugar.



Farmashop Mall del Río: Esta farmacia se formó en junio del 2005, cuando se cambió de nombre a la cadena como FARMASHOP para dar una nueva imagen al público. La idea de cambiar el nombre de Farmashop se debió a reglamentos del Ministerio de Salud, que

indica que una farmacia no puede tener un nombre parecido o asociado a un Hospital en este caso el Hospital Monte Sinai, esta farmacia por su ubicación, no tiene ventas muy elevadas entre semana, siendo su fuerte los fines de semana, lo cual es considerable debido al flujo de gente que visita el mall al término de la semana y feriados. Es un mercado totalmente distinto que las otras sucursales debido a que no se tiene clientes cautivos, salvo los que trabajan en el centro comercial, sino más bien esporádicos que aprovechan su paseo por el mall para realizar su compra. Esta es la primera farmacia en Cuenca que se encuentra ubicada en un mall.



Farmashop Mega Farmacia: Es la farmacia más grande en tamaño, cuenta con una gran sección de auto servicio, se la formó bajo la idea de servir a los pacientes que se hacían atender en el nuevo edificio de consultorios del Hospital Monte Sinai. En esta farmacia se encuentra la oficina de las compras y atención al cliente. Esta farmacia y la del Homsí, cuentan con una gran ventaja con respecto a las otras y es estar cerca del punto de distribución lo que permite captar más ventas y tener inventarios más actualizados, aunque el reparto se los realiza en primer orden a las farmacias más lejanas al centro de distribución.



Farmashop González Suárez: Es el último proyecto que se formará con el objetivo de tener un nuevo punto de servicio que no fuera la parte sur de la ciudad. La farmacia contará con un pequeño auto servicio y estará ubicada en la bomba de gasolina de Vazgas que atiende las 24 horas, también contará con un dispensario médico en los altos de la misma, lo cual será muy efectivo para esta farmacia debido a que se tendrá un punto generador de

recetas que beneficiará a este sector, no se tiene fecha exacta de la creación de esta farmacia.

CENTRO DE DISTRIBUCION:

Contamos con un centro de distribución a nivel local que se encuentra ubicado en el subsuelo del edificio de los consultorios del Hospital Monte Sinai. Que realiza el abastecimiento de nuestras sucursales diariamente manteniendo en el almacenaje, distribución, envío la calidad de los productos con temperaturas óptimas para su transporte, de modo que siempre se tenga a disposición lo que el cliente necesita. La finalidad del centro de distribución es mejorar la rentabilidad de los productos por las compras que se realizan, con lo que se mejora, descuentos, bonificaciones, lo cual resulta muy beneficioso para la empresa, también permite abaratar los costos de ciertos medicamentos para que estén a un mejor alcance del bolsillo de los clientes.

Cada sucursal tiene un stock mínimo y máximo que se genera automáticamente en base a las ventas, lo cual se refleja en la orden de compra, lo cual permite conocer rápidamente productos que empiezan a tener una salida en el mercado. La bodega corre el reporte de transferencia diariamente repartiendo la mercadería a las 7:00 de la mañana Paseo del Puente y Mall de Río, dejando para las 7 de la noche la farmacia del Homsí y Mega, los stocks máximos se calculan con el promedio diario de ventas tomando en cuenta los 3 últimos meses de movimiento del inventario, el stock máximo que se ha puesto es para tener un inventario de 45 días con un colchón de 10 días más, el stock mínimo es el valor para un mes de abastecimiento, esto se aplica tanto para compras como para las sucursales. Los stocks se re calculan cada semana tanto para la bodega de abastecimientos como para cada uno de los puntos. Los pedidos se realizan cada semana de lunes a jueves, el tiempo promedio de entrega de pedidos por parte de los distribuidores es de 24 horas, destacándose que las distribuidoras locales entregan el mismo día, esto permite tener un buen abastecimiento en cuanto a medicinas e insumos en general. En cuanto a productos de consumo se realiza las compras una vez cada quinde días debido al tiempo que toma el ingreso, la codificación y etiquetación de los mismos. En cuanto a los productos de bazar, las compras se realizan una vez al mes.

PROGRAMAS DE BENEFICIO PARA LOS CLIENTES:

Farmashop cuenta con muchos beneficios para sus clientes, entre ellos tiene tres tipos de tarjetas cuyo objetivo es dar a precios más convenientes a los afiliados.

1.- TARJETA DE DESCUENTO CORPORACION MONTE SINAI.

Esta tarjeta permite acceder a un descuento de hasta el 12% en todas las compras y de las promociones que se tiene frecuentemente en distintos medicamentos y productos que se expenden en estos locales.

2.- TARJETA DE CREDITO COORPORATIVA MONTE SINAI.

Esta tarjeta tiene a más de los beneficios anteriores, la posibilidad hacer sus compras a crédito de hasta 3 meses con el 4% de descuento y si desea a un mes con los descuentos normales.

3.- TARJETA AÑOS DORADOS.

Está tarjeta fue lanzada para dar un beneficio a las personas de la tercera edad con lo que pueden realizar sus compras con un 14% de descuento en todo.

Estás tarjetas se llaman corporativas pues sus beneficios se extienden a todas las empresas del grupo como son: Descuento de laboratorio 10%, descuento de rayos X 10%, descuento en hospitalización, descuento en YKU spa, etc. Como adicionales tenemos el servicio 24 horas de nuestra farmacia y el servicio a domicilio las 24 horas.

Se tiene actualmente el servicio de medicación continua, que está llevado en marcha por el call center de farmashop, que se encarga de realizar las revisiones y llamadas pertinentes a los clientes y también es un punto de asesoría para las inquietudes los clientes y a su vez la recepción de sugerencias y reclamos.

ANALISIS DE LA SITUACION DE LA EMPRESA.

Sinaifarm S.A. es una empresa dedicada a la venta de medicamentos e insumos médicos como línea principal pero también maneja la línea de productos de cuidado y aseo personal como también productos varios como son regalos, revistas y otros que son complementarios de la línea medica.

La empresa cuenta con un capital social de \$ 165,893.00 dólares de Norte América este capital se ha venido incrementando año a año por medio de la capitalización de utilidades como también por aportes de los socios. El socio principal es el Hospital Monte Sinaí que con el fin de brindar un mejor servicio a sus pacientes decidió crear este grupo de farmacias.

INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS.

La empresa cuenta con 36 empleados que trabajan en las distintas farmacias, y bodegas.

En la bodega se laboran 5 personas, estructurados de una jefatura y 4 bodegueros que laboran las 8 horas diarias en dos turnos, el primero de 7:00 a 15:00 y el segundo de 15:00 a 23:00, los fines de semana laboran rotativamente de 7:00 a 12:00 del día, para mantener un continuo abastecimiento de todas las farmacias.

En la farmacia del Mall del Río laboran 4 personas en dos turnos que van de acuerdo al horario del Mall que es de lunes a viernes de 9:30 de la mañana a 15:00, y de 15:00 a 20:30. Los fines de semana el horario es desde las 9:30 a 21:00.

El local del Paseo del Puente labora de lunes a sábado con un horario de 8:00 hasta las 22:00, en este local trabajan un jefe y dos auxiliares de farmacia, se hacen turnos rotativos.

La Farmacia de Homsí labora las 24 horas ininterrumpidamente de lunes a Domingo por lo que en este local está concentrado los servicios a domicilios, en este local laboran un total de 12 personas incluidas 3 que pertenecen al Call Center compuestos por 2 mensajeros y 1 telefonista, se tiene 2 cajeras, 2 personas que realizan las veladas, 4 auxiliares de farmacia y 1 jefatura que rotan en los turnos entre semana y los fines de semana.

La Mega Farmacia tiene un horario general de 8:30 a 22:00 se tiene 9 personas trabajando, 2 cajeras, 1 de atención al cliente, 1 guardia, 4 auxiliares de farmacia y 1 jefe que rotan en los turnos tras el mostrador de acuerdo a las horas de mayor venta y movimiento.

En el departamento de Contabilidad se tiene un jefe de contabilidad o contador y un auxiliar que se encarga adicionalmente del manejo de la cartera de Farmacia.

Las funciones de Gerencia, R.R.H.H., Jefe de compras, se comparte con la Empresa Hospital Monte Sinai.

INFORMACION FINANCIERA CONTABLE.

Al ser una empresa de carácter comercial con finalidades de lucro la contabilidad se la ha estructurado de acuerdo a esta finalidad y bajo las Normas de Contabilidad Generalmente aceptadas en el Ecuador.

Analizaremos la Posición actual de la empresa de acuerdo a los Balances tanto General como de Pérdidas y Ganancias cortados al 31 de Diciembre de 2007 y que han sido entregados por el departamento de Contabilidad.

La idea consiste en expresar los rubros del Balance General y del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias en términos porcentuales, referidos a los activos totales o a las ventas

totales, en el primer caso (el Análisis Vertical) y encontrar los porcentajes de cada rubro, en el segundo caso (el Análisis Horizontal), con lo cual se interpretará la información presentada por los estados financieros de la empresa comparada entre los tres últimos periodos. Este tipo de análisis permite visualizar los cambios ocurridos en la estructura del Balance General e induce a identificar las causas de los cambios relativos de los diferentes rubros.

Con estas ideas, se puede entonces expresar cualquier estado financiero con índices, en lugar de cifras absolutas. Al analizar estos índices se puede extraer información muy interesante sobre la situación económica de la empresa.

ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DE SINAIFARM

Comenzaremos nuestro análisis revisando las cuentas mayorizadas de los últimos tres años comenzando desde el año 2005 al 2007.

Utilizaremos el método de análisis tanto vertical, es decir relacionando el porcentaje que representa cada uno de los rubros con respecto a los totales del grupo y también un análisis Horizontal que es la comparación en porcentajes de los rubros analizados con respecto a cada uno de los años analizados, para posteriormente realizar un análisis global del Balance General como el de Resultados utilizando algunas de las Razones Financieras generalmente utilizadas para estos casos, de acuerdo a lo realizado para el análisis de la situación actual de SINAIFARM S.A.

Comenzaremos analizando el Balance de Pérdidas y Ganancias. Para esto tenemos:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	31-Dic-07	Partic.	31-Dic-06	Partic.	31-Dic-05	Partic.
Ventas	4.193.951		3.911.135		3.317.051	
(-)Costo de Ventas	3.367.070	80,28%	3.154.370	80,65%	2.712.585	81,78%
(-)Gastos Adm-Ventas-Grles.	686.241	16,36%	613.492	15,69%	485.546	14,64%
Utilidad Operacional	140.641	3,35%	143.273	3,66%	118.920	3,59%
Otros Ingresos	19.254	0,46%	6.799	0,17%	13.589	0,41%
Otros Gastos		0,00%	29.512	0,75%	21.238	0,64%
Gastos Financieros		0,00%		0,00%		0,00%
15% Participación Empleados		0,00%		0,00%		0,00%
Imp.a la renta		0,00%		0,00%		0,00%
Utilidad Neta	159.894	3,81%	120.560	3,08%	111.272	3,35%

Tabla 1. Estado de pérdida y Ganancias. Tomado de la Contabilidad de Sinaifarm. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Realizando un análisis horizontal del balance podemos darnos cuenta que los porcentajes de participación del costo de ventas y de los Gastos Generales Mantienen una similitud en todos los años, esto representa que las políticas tanto de compras como de gastos se han mantenido constantes dentro de estos tres últimos años.

Gráfico del Análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de Sinaifarm.

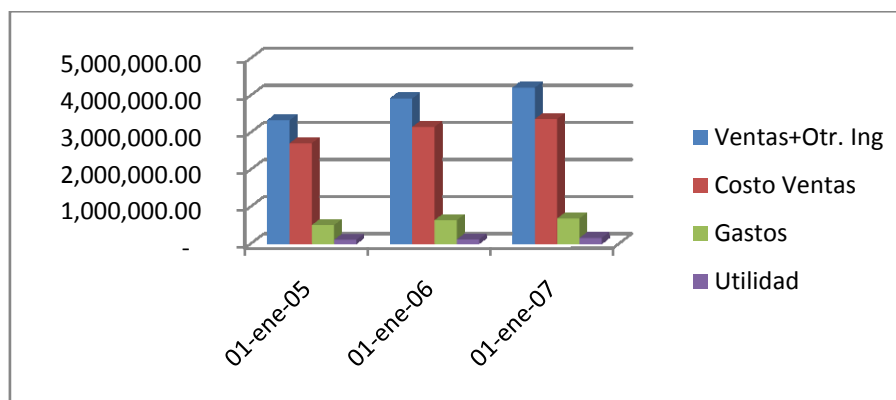


Ilustración 22. Gráfico del Análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de Sinaifarm. Tomado de la Contabilidad de Sinaifarm. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Con respecto a la ventas podemos observar en el cuadro anterior que las mismas se incrementan año a año teniendo un incremento del año 2005 con respecto al 2006 de un 17,91%, de igual forma incremento aunque menos significativo de las ventas del año 2006 con respecto al 2007 en un porcentaje del 7,23%.

Este manejo nos da como resultado una utilidad operacional que de igual forma se mantiene constante en todos los periodos con ligeras variaciones de incremento en los diferentes años.

En los rubros de Otros ingresos como de otros gastos ha existido un mejor manejo de los mismos, lo que ha contribuido a obtener resultados satisfactorios especialmente en el periodo del 2007. Dentro del rubro de otros ingresos se considera, alquiler de cerchas, auspicios de laboratorios, notas de crédito por compras acumuladas. En otros gastos se considera valores como auspicios, pago de trabajos extras que no están dentro de los trabajos normales de la empresa.

A continuación un gráfico del crecimiento de las ventas de los dos últimos periodos analizados.

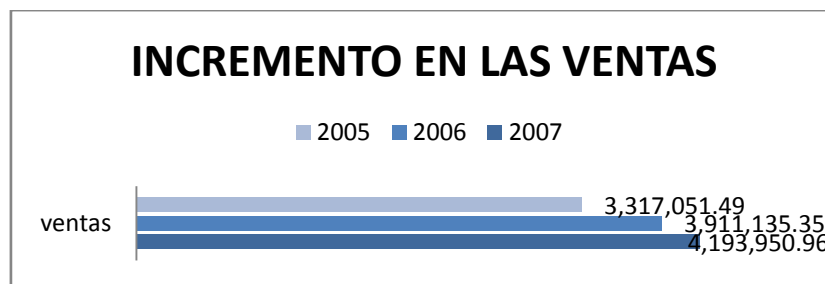


Ilustración 23. Gráfico de crecimiento de ventas de Sinaifarm. Tomado de los datos de la Contabilidad de Sinaifarm. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

En el Balance General analizaremos las cuentas de Activo, Pasivos y Patrimonio en forma separada, entonces tenemos:

Activos

BALANCE GENERAL	31-dic-07	Partic.	31-dic-06	Partic.	31-dic-05	Partic.
Caja-Bancos	116,455	7.54%	154,546	11.17%	117,182	12.86%
Otras cuentas por cobrar		0.00%		0.00%		0.00%
Ctas. por Cobrar Comerciales	141,788	9.17%	104,885	7.58%	255,144	28.00%
Inventarios	516,440	33.42%	391,955	28.32%	397,852	43.67%
Otros Activos Corrientes		0.00%		0.00%		0.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	774,683	50.13%	651,386	47.06%	770,179	84.53%
Activo Fijo Neto	574,304	37.16%	595,371	43.02%	122,669	13.46%
Otros Activos No corrientes	191,000	12.36%	131,000	9.46%	11,000	1.21%
Activo diferido	5,435	0.35%	6,341	0.46%	7,247	0.80%
TOTAL ACTIVO	1,545,422	100.00%	1,384,098	100.00%	911,095	100.00%

Cuadro 1. Activos. Tomado del Balance General entregado por Contabilidad de Sinaifarm. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

En la estructura del Activo podemos observar que en el periodo del 2005 el activo corriente constituía el 84,53% del total del Activo, el Activo no corriente el 15,47%, para el año 2006 cambia la estructura del Activo con un Activo corriente que representa un 47,06% y un Activo no corriente del 52,94%, en el año 2007 la estructura se modifica en un mínimo porcentaje casi manteniéndose como el 2006, las cuentas que nos representa una mayor variación son las cuentas de Inversiones a largo plazo y las de Cuentas por Cobrar principalmente.

A continuación un grafico de la Composición del activo en los diferentes periodos.

Gráfico de los Activos de Sinaifarm

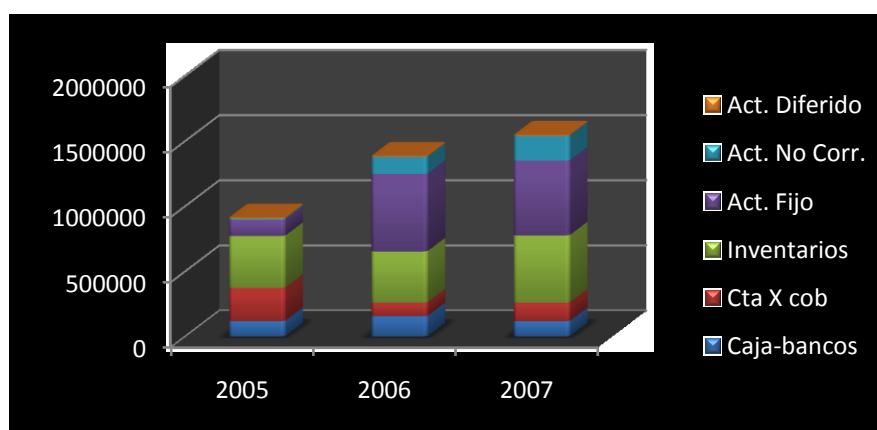


Ilustración 24. Gráfico de los Activos de Sinaifarm. Tomado de la información entregada por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Pasivos.

Docs. x Pagar Bancos C/P		0.00%		0.00%		0.00%
Ctas. x Pagar Proveedores	750,760	48.58%	563,304	40.70%	465,041	51.04%
Accionistas		0.00%		0.00%		0.00%
Ctas. x Pagar Relacionadas	15,535	1.01%	1,659	0.12%	28,932	3.18%
Otros Pasivos Corrientes	210,027	13.59%	97,992	7.08%	125,934	13.82%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	976,322	63.18%	662,956	47.90%	619,906	68.04%
Docs. x Pagar Bancos L/P	121,973	7.89%	384,676	27.79%		0.00%
Pasivo No corriente		0.00%		0.00%		0.00%
Accionistas		0.00%		0.00%		0.00%
Pasivo diferido		0.00%		0.00%		0.00%
TOTAL PASIVO	1,098,295	71.07%	1,047,632	75.69%	619,906	68.04%

Cuadro 2. Pasivos de Sinaifarm. Tomado del Balance General entregado por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

En los Pasivos podemos observar que la estructura en el año 2005 estaba conformada solo por el Pasivo corriente, es decir obligaciones a menos de un año y representa el 68,49% del Pasivo y Patrimonio.

Para el año 2006 se reducen las cuentas de Ctas. x Pag. Proveedores, Ctas por Pag. Relacionados y otros Pasivos corrientes y se crea la cuenta Doc. x Pagar Bancos L/P formando el Pasivo corriente con el 47,90% y el Pasivo a Largo Plazo el 75,69%.

En el año 2007 nuevamente tenemos una variación en los porcentajes de las cuentas pasando a representar el Pasivo Corriente el 63,18% y el Pasivo a Largo Plazo el 71,07%, siendo la cuenta Doc. x Pagar Bancos L/P la de mayor variación.

A continuación la representación grafica de la composición del Pasivo.

Gráfico de los pasivos de Sinaifarm

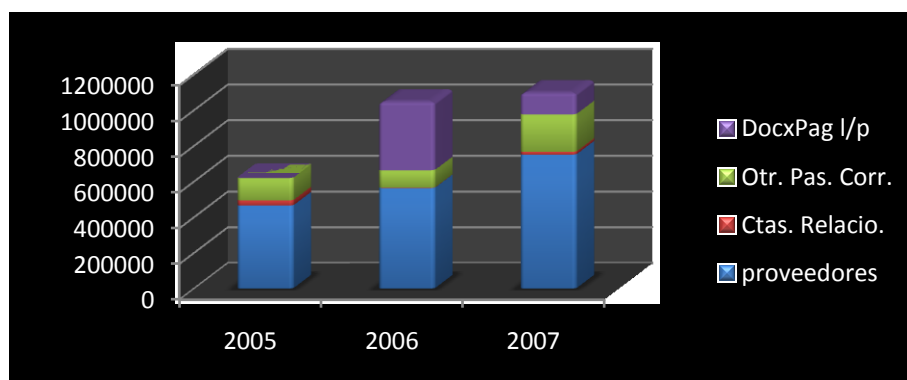


Ilustración 35. Gráfico de los pasivos de Sinaifarm. Tomado de los datos entregados por Sinaifarm. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Patrimonio

CAPITAL SOCIAL	25,000.00	2.74%	93,155.00	6.73%	165,893.00	10.73%
RESERVA LEGAL	3,700.55	0.41%	19,355.54	1.40%	30,421.63	1.97%
CAPITAL ADICIONAL	40,781.79	4.48%	40,781.79	2.95%	40,781.79	2.64%
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	95,826.46	10.52%	95,826.46	6.92%	95,827.32	6.20%
UTILIDADES RETENIDAS	3,266.61	0.36%	3,266.61	0.24%	3,266.61	0.21%
PERDIDA O GANANCIA	11,342.49	1.24%	-36,478.70	-2.64%	-48,957.68	-3.17%
UTILIDAD NETA	111,271.23	12.21%	120,560.05	8.71%	159,894.96	10.35%
CAPITAL Y RESERVAS	291,189.13	31.96%	336,466.75	24.31%	447,127.63	28.93%

Cuadro 3. Patrimonio de Sinaifarm. Tomado de los datos entregados por la Contabilidad. Expresados en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

El Patrimonio esta conformado por las cuenta de Capital Social, Reservas, aportes y Utilidades, en el cuadro podemos observar la evolución del mismo, en el año 2005 corresponde la 31,96%, el 2006 al 24,31% y el 2007 al 28,93% estos porcentajes corresponden al total de Pasivo y Patrimonio.

Graficamos la estructura de este grupo de cuentas.

Gráfico del Patrimonio de Sinaifarm

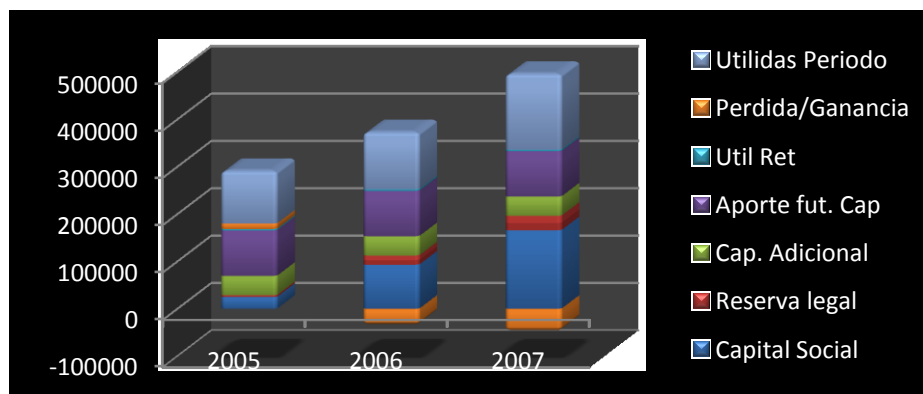


Ilustración 25. Gráfico del Patrimonio de Sinaifarm. Tomado de los datos entregados por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

ANÁLISIS VERTICAL DE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DE SINAIFARM

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	31-Dic-07	Partic.	31-Dic-06	Partic.	31-Dic-05	Partic.
Ventas	4.193.951		3.911.135		3.317.051	
(-)Costo de Ventas	3.367.070	80,28%	3.154.370	80,65%	2.712.585	81,78%
(-)Gastos Adm-Ventas-Gries.	686.241	16,36%	613.492	15,69%	485.546	14,64%
Utilidad Operacional	140.641	3,35%	143.273	3,66%	118.920	3,59%
Otros Ingresos	19.254	0,46%	6.799	0,17%	13.589	0,41%
Otros Gastos		0,00%	29.512	0,75%	21.238	0,64%
Gastos Financieros		0,00%		0,00%		0,00%
15% Participación Empleados		0,00%		0,00%		0,00%
Imp.a la renta		0,00%		0,00%		0,00%
Utilidad Neta	159.894	3,81%	120.560	3,08%	111.272	3,35%
BALANCE GENERAL	31-Dic-07	Partic.	31-Dic-06	Partic.	31-Dic-05	Partic.
Caja-Bancos	116.455	7,54%	154.546	11,17%	117.182	12,86%
Otras cuentas por cobrar		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. por Cobrar Comerciales	141.788	9,17%	104.885	7,58%	255.144	28,00%
Inventarios	516.440	33,42%	391.955	28,32%	397.852	43,67%
Otros Activos Corrientes		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	774.683	50,13%	651.386	47,06%	770.179	84,53%
Activo Fijo Neto	574.304	37,16%	595.371	43,02%	122.669	13,46%
Otros Activos No corrientes	191.000	12,36%	131.000	9,46%	11.000	1,21%
Activo diferido	5.435	0,35%	6.341	0,46%	7.247	0,80%
TOTAL ACTIVO	1.545.422	100,00%	1.384.098	100,00%	911.095	100,00%
Docs. x Pagar Bancos C/P		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. x Pagar Proveedores	750.760	48,58%	563.304	40,70%	465.041	51,04%
Accionistas		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. x Pagar Relacionadas	15.535	1,01%	1.659	0,12%	28.932	3,18%
Otros Pasivos Corrientes	210.027	13,59%	97.992	7,08%	125.934	13,82%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	976.322	63,18%	662.956	47,90%	619.906	68,04%
Docs. x Pagar Bancos L/P	121.973	7,89%	384.676	27,79%		0,00%
Pasivo No corriente		0,00%		0,00%		0,00%
Accionistas		0,00%		0,00%		0,00%
Pasivo diferido		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PASIVO	1.098.295	71,07%	1.047.632	75,69%	619.906	68,04%
Patrimonio Tangible	447.128	28,93%	336.467	24,31%	291.189	31,96%
Reserva por Rev. Patrimonio		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PATRIMONIO	447.128	28,93%	336.467	24,31%	291.189	31,96%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.545.422	100,00%	1.384.098	100,00%	911.095	100,00%

Tabla 2. Estado de Pérdidas y Ganancias de Sinaifarm. Tomado de los datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Analizando verticalmente el balance tanto general como de Pérdidas y Ganancias y comparando estos balances con los respectivos de los dos años anteriores tenemos:

En el Balance de Pérdidas y Ganancias del año 2007 tenemos la siguiente estructura:

El total de las ventas es de \$ 4.193.951, este valor representa el 100% de los ingresos, valor que se tomara como base para el análisis el siguiente rubro que corresponde al Costo de ventas representa \$ 3.367.070 y en porcentaje representa el 80,28% con relación de los ingresos; los gastos tanto Administrativos como de ventas y generales tiene un total de \$ 686.241 dólares y representan el 16,36% de los ingresos, la resta de los ingresos menos el costo de ventas y gastos administrativos, ventas y otros nos da la Utilidad Operativa en el valor de \$140.641 dólares que representa el 3.35% de las ventas, el siguiente componente del balance par este año es la Cuenta de Otros ingresos con el valor de \$ 19.254 que es el 0,46% de las ventas, que sumando al valor de la Utilidad Operativa tenemos el valor de \$ 159.894 que representa el porcentaje del 3,84% de las ventas, porcentaje que nos muestra la rentabilidad que la empresa a obtenido con relación a las ventas.

Para el análisis del Balance general dividiremos ente el Activo y el Pasivo + Patrimonio.

El total del activo es el valor de \$1.545.422 que representa el 100% de los activos, este a su vez se divide en:

Activos Corrientes con el 50,13% del total del activo que a su vez se subdivide en las siguientes cuentas: La cuenta Caja – Bancos con el 7,54%, Cuentas por Cobrar Comerciales con el 9,17%, los Inventarios con el 33,42%.

Activos a Largo Plazo este representa la diferencia ente el activo total menos el Activo Corriente y representa el 49,87% del Activo total y que su vez se subdivide en las siguientes cuentas Activo Fijo Neto con el 37,16%, Otros Activos no Corrientes con el 12,36% y por ultimo la cuenta Activo Diferido con el 0.35%.

El total del Pasivo y Patrimonio es de \$ 1.545.422 y este representa el 100% y que se divide en las siguientes cuentas:

El Pasivo con el 71,07% que a su vez esta representado por el:

Pasivo Corriente con el 63,18% compuesto por las siguientes cuentas: Cuentas por Pagar Proveedores con el \$ 48,58%, Cuentas por pagar Relacionadas con el 1,01% y la cuenta Otros Pasivos Corriente con el 13,59%.

Pasivo a Largo Plazo que esta representada por la cuenta de Documentos por pagar Bancos L/P con el 7,89%.

Y por ultimo el Patrimonio con el porcentaje del 28,93% y que esta representado por todas la cuentas patrimoniales de la empresa como son Capital Social, Reservas, Utilidades, etc.

En el Balance de Pérdidas y Ganancias del año 2006 tenemos la siguiente estructura:

El total de las ventas es de \$3.911.135, este valor representa el 100% de los ingresos, valor que se tomara como base para el análisis el siguiente rubro que corresponde al Costo de ventas representa \$3.154.370 y en porcentaje representa el 80,65% con relación de los ingresos; los gastos tanto Administrativos como de ventas y generales tiene un total de \$613.492 dólares y representan el 15,69% de los ingresos, la resta de los ingresos menos el costo de ventas y gastos administrativos, ventas y otros nos da la Utilidad Operativa en el valor de \$143.273 dólares que representa el 3.66% de las ventas, el siguiente componente del balance para este año es la Cuenta de Otros ingresos con el valor de \$6.799 que es el 0,17% de las ventas y adicionalmente tenemos la cuenta de Otros Gastos con el valor de \$29.512 con el 0,75%, y obtenemos el valor de el valor de \$ 120.560 que representa el porcentaje del 3,08% de las ventas, porcentaje que nos muestra la rentabilidad que la empresa a obtenido con relación a las ventas.

Para el análisis del Balance general dividiremos ente el Activo y el Pasivo + Patrimonio.

El total del activo es el valor de \$1.384.098 que representa el 100% de los activos, este a su vez se divide en:

Activos Corrientes con el 47,06% del total del activo que a su vez se subdivide en las siguientes cuentas: La cuenta Caja – Bancos con el 11,17%, Cuentas por Cobrar Comerciales con el 7,58%, los Inventarios con el 28,32%.

Activos a Largo Plazo este representa la diferencia ente el activo total menos el Activo Corriente y representa el 52,94% del Activo total y que su vez se subdivide en las siguientes cuentas Activo Fijo Neto con el 43,02%, Otros Activos no Corrientes con el 9,46% y por ultimo la cuenta Activo Diferido con el 0.46%.

El total del Pasivo y Patrimonio es de \$ 1.384.098 y este representa el 100% y que se divide en las siguientes cuentas:

El Pasivo con el 75,69% que a su vez esta representado por el:

Pasivo Corriente con el 47,90% compuesto por las siguientes cuentas: Cuentas por Pagar Proveedores con el \$ 40,70%, Cuentas por pagar Relacionadas con el 0,12% y la cuenta Otros Pasivos Corriente con el 7,08%.

Pasivo a Largo Plazo que esta representada por la cuenta de Documentos por pagar Bancos L/P con el 27,79%.

Y por ultimo el Patrimonio con el porcentaje del 24,31% y que esta representado por todas la cuentas patrimoniales de la empresa como son Capital Social, Reservas, Utilidades, etc.

Y por ultimo tenemos el Balance de Pérdidas y Ganancias del año 2005 con la siguiente estructura:

El total de las ventas es de \$3.317.051, este valor representa el 100% de los ingresos, valor que se tomara como base para el análisis el siguiente rubro que corresponde al Costo de ventas representa \$ 2.712.585 y en porcentaje representa el 81,78% con relación de los ingresos; los gastos tanto Administrativos como de ventas y generales tiene un total de \$485.546 dólares y representan el 14,64% de los ingresos, la resta de los ingresos menos el costo de ventas y gastos administrativos, ventas y otros nos da la Utilidad Operativa en el valor de \$118.920 dólares que representa el 3,59% de las ventas, el siguiente componente del balance para este año es la Cuenta de Otros ingresos con el valor de \$13.589 que es el 0,41% de las ventas y adicionalmente tenemos la cuenta de Otros Gastos con el valor de \$21.238 con el 0,64%, y obtenemos el valor de \$111.272 que representa el porcentaje del 3,35% de las ventas, porcentaje que nos muestra la rentabilidad que la empresa a obtenido con relación a las ventas.

Para el análisis del Balance general dividiremos entre el Activo y el Pasivo + Patrimonio.

El total del activo es el valor de \$ 911.095 que representa el 100% de los activos, este a su vez se divide en:

Activos Corrientes con el 84,53% del total del activo que a su vez se subdivide en las siguientes cuentas: La cuenta Caja – Bancos con el 12,86%, Cuentas por Cobrar Comerciales con el 28,00%, los Inventarios con el 43,67%.

Activos a Largo Plazo este representa la diferencia ente el activo total menos el Activo Corriente y representa el 15,47% del Activo total y que su vez se subdivide en las siguientes cuentas Activo Fijo Neto con el 13,46%, Otros Activos no Corrientes con el 1,21% y por ultimo la cuenta Activo Diferido con el 0.80%.

El total del Pasivo y Patrimonio es de \$ 911.095 y este representa el 100% y que se divide en las siguientes cuentas:

El Pasivo con el 68,04% que a su vez esta representado por el: Pasivo Corriente con el 68,04% compuesto por las siguientes cuentas: Cuentas por Pagar Proveedores con el \$ 51,04%, Cuentas por pagar Relacionadas con el 3,18% y la cuenta Otros Pasivos Corriente con el 13,82%.

Y por ultimo el Patrimonio con el porcentaje del 31,96% y que esta representado por todas la cuentas patrimoniales de la empresa como son Capital Social, Reservas, Utilidades, etc.

Considerando este análisis y comparando los diferentes resultados podemos ver que la administración a mantenido políticas definidas y similares para cada una de los años analizados ya que como podemos observar la estructura del Balance de Perdidas y Ganancia se mantiene con porcentajes casi similares en los tres años analizados, la tendencia de la administración es mejorar estas políticas para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Con respecto al Activo podemos ver que en el Activo Corriente tiene fluctuaciones que están representadas principalmente por las cuentas de Inventarios y Cuentas por Cobrar Comerciales, manteniendo políticas definidas pero con una tendencia a mejorar el manejo de las Cuenta por Cobra y los Inventarios con el objetivo de optimizar los recursos de la empresa.

Si bien la tendencia de los Pasivos es la de liquidar todos aquellos que son onerosos para la empresa, podemos observar que en el año 2006 crecen considerablemente el Pasivo a Largo Plazo por ciertas inversiones que debieron realizarse, estas para el año 2007 se ven disminuidas en el Largo Plazo pero se incrementan en el Corto Plazo por cuanto son deudas que vencen en este periodo, el valor en las Cuentas por Pagar Proveedores se incrementa año a año por cuanto se requiere de mas mercaderías para poder atender al publico, considerando que este representa una fuente de financiamiento que no causa costo financiero para la empresa.

La fluctuación de las Cuenta Patrimoniales se debe principalmente por los cambios que se producen en los Pasivos de la empresa pero, siempre manteniendo una tendencia de hacer la empresa autofinanciable sin deudas que causen gastos financieros.

Todos los valores y porcentajes los podemos observar en el cuadro que antecede a esta explicación.

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS RAZONES FINANCIERAS DE LOS TRES
ULTIMOS AÑOS DE SINAIFARM S.A.**

Al igual como se realizó el análisis de las Razones Financieras del último año para conocer la situación actual de la empresa, se analizará ahora haciendo una comparación de las mismas razones financieras de los últimos tres años de funcionamiento de la empresa para conocer la evolución de las mismas y por ende del funcionamiento de la misma.

Comenzaremos por el análisis de las Razones de liquidez, para esto tenemos las siguientes formulas y datos:

LIQUIDEZ

$$. \text{ RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{RAZON O PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Activo menos Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Según los datos de los Balances tanto General como de Pérdidas y Ganancias tenemos los siguientes:

Cuadro de las razones financieras de liquidez de los 3 últimos años

	2007	2006	2005
Activo Corriente	774.683	651.386	770.179
Inventarios	516.440	391.955	397.852
Pasivo Corriente	976.322	662.956	619.906
Razón Corriente	0,79	0,98	1,24
Prueba Acida	0,26	0,39	0,60

Tabla 3. Cuadro de las razones financieras de liquidez de los 3 últimos años. Tomado de los datos proporcionados por Contabilidad. Expresado en valores absoluto y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Gráficamente tenemos:

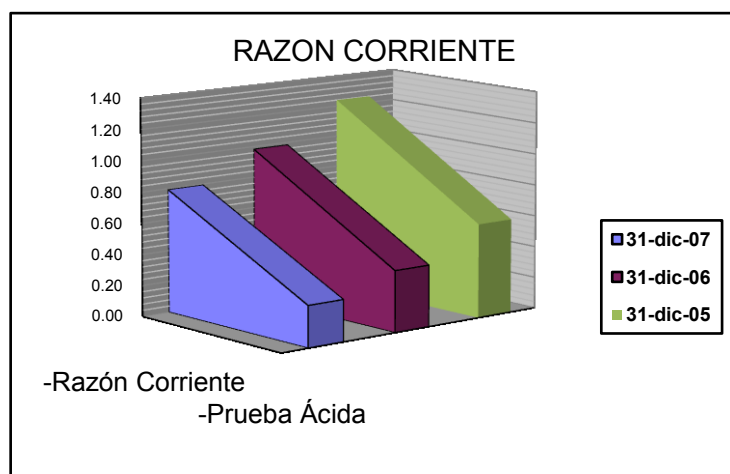


Ilustración 26. Gráfico de la razón corriente de Sinaifarm. Datos proporcionados por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Como podemos ver en el gráfico la evolución de la razón de Liquidez y la Prueba Ácida experimentan cambios bastante notorios principalmente entre los años 2005 y 2007 en donde para el año 2005 este se encuentra en 1.24 y para el año 2007 baja considerablemente al 0.79

pasando el año 2006 por el valor de 0.98, para la Prueba ácida igualmente tenemos los valores de 0,26 para el

2007, 0.39 para el 2006 y de 0,60 para el 2005. Todos estas Razones se encuentran por debajo de la unidad a excepción de la del año 2005.

ACTIVIDAD

$$ROTACION DE CARTERA (días) = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas}}$$

$$ROTACION DE INVENTARIOS (días) = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas}}$$

$$DIAS PROMEDIO PAGO PROVEEDORES = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Compras a proveedores}}$$

$$ROTACION DE ACTIVOS TOTALES = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$ROTACION DE ACTIVO FIJO = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

Cuadro de las razones financieras de Actividad de Sinaifarm

	2007	2006	2005
Cuentas por cobrar	141.788	104.885	255.144
Inventarios	516.440	391.955	397.852
Activos totales	1.545.422	1.384.098	911.095
Activos fijos	574.304	595.371	122.669
Proveedores	750.760	563.304	465.041
Ventas	4.193.951	3.911.135	3.317.051
Costo de ventas	3.367.070	3.154.370	2.712.585
Rotación Cartera	12	10	28
Rotación Inventarios	55	45	53
Prom. Pago Provee.	80	64	62
Rot. Act. Totales	2,71	2,82	3.64
Rot. Act. Fijo	7,30	6,57	27,04

Tabla 4. Cuadro de las razones financieras de Actividad de Sinaifarm. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Gráficos de las razones financieras de Actividad de Sinaifarm:

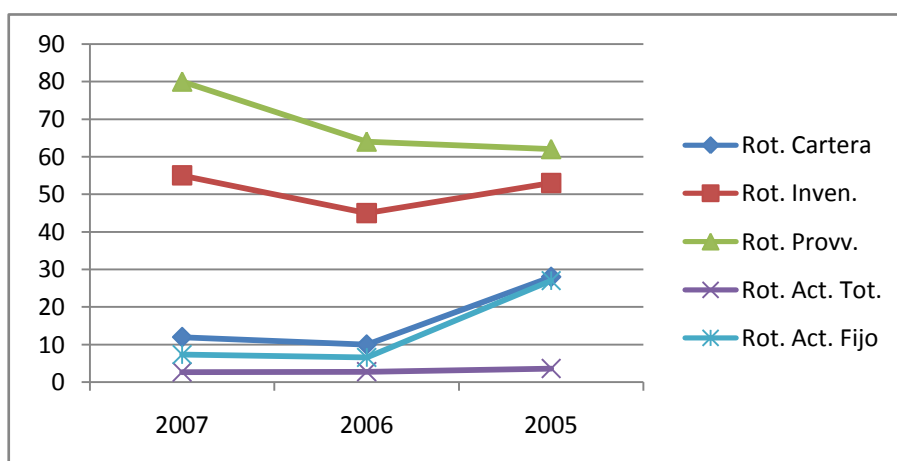


Ilustración 27. Gráficos de las razones financieras de Actividad de Sinaifarm. Datos entregados por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Todos estos índices están expresados en días y como se puede apreciar en el cuadro y en el gráfico el índice de Rotación de

Cartera

experimenta un

cambio bastante considerable entre los años 2005 con una rotación de veinte y ocho días a la recuperación de cartera a tan solo diez días, debido principalmente a un mejor manejo de las cuentas por cobrar, en cambio para el año 2007 este índice se incrementa en dos días la rotación debido a ciertos cambios en las políticas de créditos y cobros.

La rotación de los Inventarios de igual forma se produce una reducción considerable entre el año 2005 con una rotación de 53 días a 45 días en el año 2006 debido principalmente a un

manejo adecuado de los inventarios, para el año 2007 este índice nuevamente se incrementa a 55 días debido principalmente a que se incrementaron los inventarios para mejorar los stocks de los locales y no caer en rompimientos del mismo.

El índice de Rotación de Pago a Proveedores se ha venido incrementando año tras año, comenzando en el 2005 con un promedio de 62 días de pago a 64 del año 2006 y terminando en el año 2007 con un índice de 80 días, resultante de una mejor negociación con respecto a los pagos con los proveedores, negociación que no afecto a la imagen crediticia de SINAIFARM S.A.

El Índice de Rotación de Activos Totales en cambio se ha visto disminuida cada año comenzando el 2005 con un índice de 3,64, en el año 2006 de 2,82 y el 2007 con 2,71 siendo resultante del incremento del activo total.

Por ultimo el Índice de Rotación de Activos Fijos de igual manera como el anterior tiene una disminución cada año especialmente del año 2005 de 27,04 al 2006 de 6,57 que es resultante de un incremento considerable de los activos fijos de la empresa ya que se adquirieron nuevos muebles y equipos para la instalación de la nueva Megafarmacia, par el año 2007 este índice se incrementa al 7,30 debido a una optimización de los Activos Fijos de SINAIFARM S.A.

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

$$ESTRUCTURADE CAPITAL = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$ENDEUDAMIENTO = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$VECES QUE SE GANA LOS INTERESES PAGADOS = \frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Intereses pagados}}$$

$$COBERTURA PARA GASTOS FIJOS = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Gastos fijos}}$$

Cuadro de las razones financieras de endeudamiento de Sinaifarm

	2007	2006	2005
Activo total	1.545.422	1.384.098	911.095
Pasivo total	1.098.295	1.047.632	619.906
Patrimonio Total	447.128	336.467	291.189
Intereses pagados	7.690	7.462	1.816
Utilidad Bruta	686.241	763.564	618.055
Utilidad Neta	159.895	120.560	111.271
Gastos Fijos	0	0	0
Estructura del Cap.	2,46	3,11	2,13
Endeudamiento	71,06	75,69	68,04
Veces gana int. Pag.	19,79	15,16	60,27
Cobertura Gastos Fij	0	0	0

Tabla 5. Cuadro de las razones financieras de endeudamiento de Sinaifarm. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Estructura de capital

La estructura del capital de la empresa ha venido experimentando ligeras variaciones estos últimos tres años con índice que corresponden al 2,46 el 2007, 3,11 en el 2006 y 2,13 en el 2005, índice que nos demuestra que por cada dólar que aporta el socio existe 2,46 dólares aportados por terceras personas de igual forma en el 2006 el índice es de 3,11 el mayor de los tres años, y en el 2005 es de 2.13, estos aportes de terceras personas están conformando el pasivo de la empresa.

Apalancamiento:

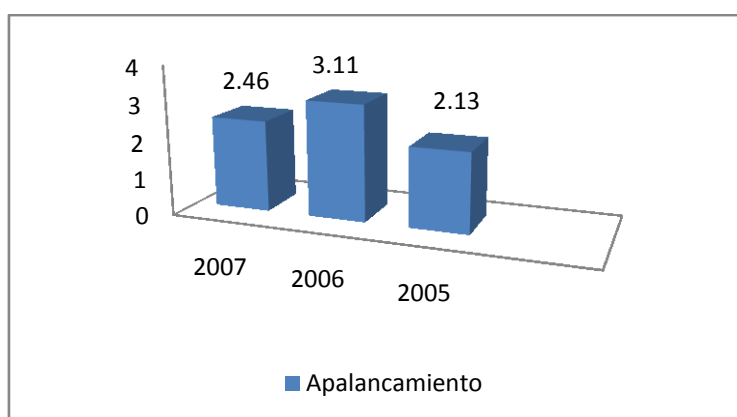


Ilustración 4. Grafico de la razón financiera del Apalancamiento. Datos entregados por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Endeudamiento

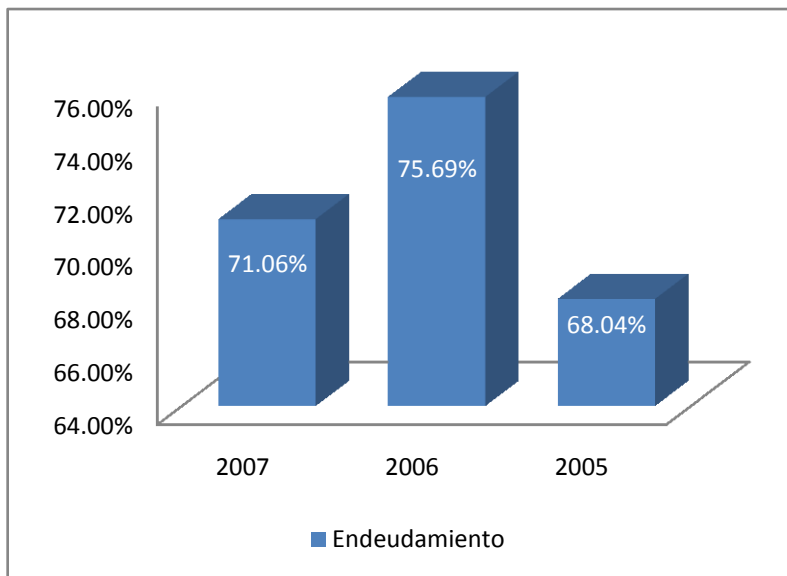


Ilustración 28. Gráfico de la razón financiera del endeudamiento de Sinaifarm. Datos entregados por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

El índice de endeudamiento corresponde al porcentaje que han aportado los acreedores tanto a corto como a largo plazo para financiar los activos de la empresa, en el caso de SINAIFARM S.A. podemos observar que estos índices se encuentra bastante

elevados los que demuestra como dijimos anteriormente que la empresa depende de los acreedores mas que de el capital propio aportado por los accionistas, así tenemos que para el año 2005 el porcentaje es del 68,04% el año 2006 el 75,69% y el año 2007 con el 71,06%, estos índices guardan relación con los índices antes analizados.

RENTABILIDAD

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ PATRIMONIO = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$$

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ ACTIVOS\ TOTALES = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$$

$$MARGEN\ NETO\ SOBRE\ VENTAS = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ netas}$$

Cuadro de las razones financieras de la Rentabilidad

	2007	2006	2005
Activo total	1.545.422	1.384.098	911.095
Patrimonio Total	447.128	336.467	291.189
Ventas netas	4.193.951	3.911.135	3.317.051
Utilidad Neta	159.895	120.560	111.272
Rentabilidad / Patri.	35,76%	35,83%	38,21%
Rentabilidad/ Act. Tot	10,35%	8,71%	12,21%
Margen neto / ventas	3,81%	3,08%	3,35%

Tabla 6. Cuadro de las razones financieras de la Rentabilidad. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Graficando tenemos:

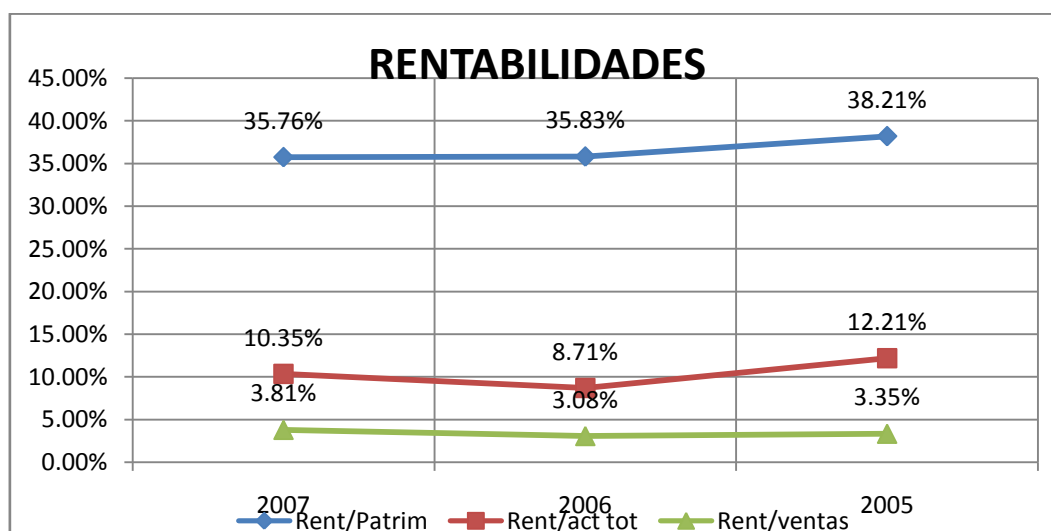


Ilustración 29. Gráfico de las razones financieras de la rentabilidad. Datos entregados por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Para el análisis comparativo de la rentabilidad de SINAIFARM S.A. tomamos los siguientes índices de rentabilidad:

Rentabilidad sobre el patrimonio que es la relación de las utilidades netas del periodo con relación al Patrimonio y nos indica cual es la rentabilidad que han generado las ventas sobre los aportes de los accionistas, y como podemos observar tanto en el cuadro como en el gráfico la mayor rentabilidad generada se encuentra en el año 2005 con el 38,21%, disminuyendo para el año 2006 a 35,83% y con una ligera disminución en el año 2007 teniendo el 35,76%

La segunda relación es las de las utilidades netas con relación a los activos, esto nos da una relación de la rentabilidad que nos da con respecto a los activos totales de la empresa y en

nuestro caso tenemos que igualmente en el año 2005 obtenemos la mayor rentabilidad generada sobre los activo entre los tres periodos analizados siendo el porcentaje del 12.21%, en el 2006 baja a 8,71% y para el año 2007 se incrementa al 10.35%.

Por ultimo hacemos una relación de las utilidades netas con relación a las ventas netas, Si analizamos tanto el cuadro como el grafico, este índice se mantiene casi estable los tres años analizados, con unas pequeñas variaciones porcentuales teniendo en el 2005 la rentabilidad del 3,35%, disminuyendo el año 2006 al 3,08% pero incrementándose nuevamente el año 2007 al 3,81%, estos porcentajes son productos de varios factores que inciden en la generación de la utilidad como son las políticas de ventas, mayor optimización del inventario, mejor manejo de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, entre otras.

Como consecuencia de este análisis comparativo de los tres últimos años del funcionamiento de la Empresa SIANIFARM S.A. podemos sacar en conclusión que esta se ha mantenido todos estos años analizados dentro de unos parámetros similares con unas ligeras variaciones, demostrando que la administración de la empresa se encuentra preocupada en mantener un adecuado control sobre las políticas implementadas tanto en el aspecto contable, financiero, comercial y de servicio.

ANALISIS DE LAS CUENTAS DEL BALANCE GENERAL Y PÉRDIDAS Y GANANCIAS CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

ACTIVOS

La Empresa esta constituida por los siguientes activos:

Caja-Bancos	116.455	7,54%
Ctas. por Cobrar Comerciales	141.788	9,17%
Inventarios	516.440	33,42%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	774.683	50,13%
Activo Fijo Neto	574.304	37,16%
Otros Activos No corrientes	191.000	12,36%
Activo diferido	5.435	0,35%
TOTAL ACTIVO	1.545.422	100,00%

Cuadro 4. Cuadro de los activos de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Mantiene un activo corriente que representa el 50,13% del total del Activo que a su vez son los inventarios los que representan un 33,42% del total, las cuentas por cobrar el 9,17% y

un disponible que representa el 7,54%. El Activo Fijo neto representa el 37,16%, los activos no corrientes representan el 12,36% y por ultimo un activo diferido que representa un 0,35%

Esta estructura del activo nos demuestra que el mismo esta compuesto casi en partes iguales entre el Activo Corriente (Activo Disponible, Realizable y Exigible), recuperable en máximo un año, con el Activo no Corriente (Muebles, Edificios, Diferidos e Inversiones a Largo Plazo).

PASIVOS

Esta constituida por los siguientes Pasivos

Ctas. x Pagar Proveedores	750.760	48,58%
Ctas. x Pagar Relacionadas	15.535	1,01%
Otros Pasivos Corrientes	210.027	13,59%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	976.322	63,18%
Docs. x Pagar L/P	121.973	7,89%
TOTAL PASIVO	1.098.295	71,07%

Cuadro 5. Cuadro de los pasivos de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

El Pasivo Corriente representa el 63,18% del total del Pasivo y Patrimonio que a su vez esta constituido por Cuentas por pagar a Proveedores con el 48.58%, Otros pasivos corrientes con el 13.59% y Cuentas por pagar a compañías relacionadas con el 1,01%, el Pasivo no corriente o a largo plazo esta constituido por cuentas por pagar L/P con el 7.89%, siendo el total del Pasivo el 71,07% del total del Pasivo y Patrimonio.

El Pasivo esta estructurado en su mayor porcentaje por obligaciones de vencimientos dentro del año o período, y en un menor porcentaje con obligaciones cuyo vencimiento es mayor al año o período.

PATRIMONIO: El Patrimonio se constituye de las siguientes cuentas:

Capital Social	165.893	10,73%
Reserva Legal	30.421	1,97%
Capital Adicional	40.781	2,63%
Aportes Futura Capitalización	95.827	6,20%
Utilidades Retenidas	3.266	0,21%
Resultados	-48.957	-3,16%
Utilidad Neta	159.894	10,35%
TOTAL PATRIMONIO	447.128	28,93%

Cuadro 6. Cuadro del Patrimonio de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

El Total del Patrimonio representa el 28,93% del Total del Pasivo y Patrimonio, que a su vez está constituido por el Capital social en 10,73%, la Utilidad Neta del Período con el 10,35%, Aportes para Futuras Capitalizaciones con el 6,20%, el Capital Adicional con el 2,63%, la reserva Legal con el 1,97%, Utilidades Retenidas con el 0,21% y por ultimo con la cuenta de Resultados que representa el -3,16%.

INGRESOS

Los Ingresos están constituidos por las ventas netas de las siguientes líneas:

Medicamentos	3.367.322	79,93%
Insumos Médicos	474.230	11,26%
Productos varios	352.258	8,36%
Administración	19.253	0,46%
Otros Ingresos	140	0,00%
TOTAL INGRESOS	4.213.205	100,00%

Cuadro 7. Cuadro de ingresos de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Como lo indicamos anteriormente la fuente principal de ingresos de las farmacias es la venta de medicamentos con un 79.93% de los ingresos, los Insumos con un 11.26%, los productos varios con un 8,36% y con un pequeño porcentaje constituyen los ingresos por manejos administrativos con el 0,46%.

Ingresos por sucursal.

FARMACIA MONTE SINAI	2,355,228.63	55.90%
PASEO DEL PUENTE	338,316.94	8.03%
MALL DEL RIO	307,067.16	7.29%
MEGA FARMACIA	1,193,338.23	28.32%
INGRESOS	19,253.66	0.46%
TOTAL	4,213,204.62	100%

Cuadro 8. Cuadro de ingresos por sucursales de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresados en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Podemos también analizar la participación en los ingresos por cada uno de los locales, entonces tenemos que la Farmacia del Hospital Monte Sinaí participa con el 55,90%, la participación de la Megafarmacia es del 28,32%, del Paseo del Puente con el 8,03% y la del Mall del Rio con el 7,29%, y la contribución a los ingresos por parte de la administración se mantiene en el 0,46%, como ya explicamos este rubro corresponde al alquiler de cerchas, notas de crédito por acumulación de compras, auspicios de los laboratorios.

COSTO DE VENTAS Y GASTOS

Los gastos de encuentran básicamente conformado por el costo de ventas que significan las compras realizadas en el periodo, los gastos de personal o de ventas, gastos administrativos y gastos de servicios, en las siguientes proporciones y con los siguientes rubros:

COSTO DE VENTAS

costo de ventas "0"	2,768,147.11	68.29%
costo ventas iva	598,922.48	14.78%

Cuadro 9. Cuadro del costo de ventas al 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Representan el 84,38% del total del costo de ventas y gastos. Siendo el mayor porcentaje del costo de ventas de medicamentos e insumos de tarifa cero ya que no están grabados con el impuesto del IVA. Y el 15,01 % representa las compras de productos grabados con tarifa 12% del IVA y se trata de productos de aseo personal y de productos varios.

Los otros rubros que compone los gastos están representados por los gastos de administración y ventas y que se dividen en:

Cuadro de los gastos de Sinaifarm al 2007

agasajos	3,997.68	0.10%
alimentación	1,164.50	0.03%
aporte patronal	18,631.51	0.46%
bono de alimentación	16,966.75	0.42%
bono de antigüedad	888.03	0.02%
bono de eficiencia	3,215.39	0.08%
bono de responsabilidad	19,710.86	0.49%
bono extra	26,595.10	0.66%
capacitación a personal	61,053.98	1.51%
comisiones pagadas	1,376.91	0.03%
decimo cuarto sueldo	5,820.20	0.14%
decimo tercer sueldo	12,371.47	0.31%
fondo de reserva	8,133.62	0.20%
gastos de personal	468.63	0.01%
gastos personal	6.93	0.00%
horas extras	37,064.03	0.91%
sueldo nominal	83,147.82	2.05%
transporte de personal	1,098.50	0.03%
transporte personal	418.50	0.01%
uniformes	6,948.56	0.17%
vacaciones	6,095.35	0.15%
viaticos y movilizaciones	1,840.79	0.05%

Cuadro 10. Cuadro de los gastos de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Estos valores y porcentajes representan la contribución que tiene cada uno de estos rubros con respecto al total de Costo de Ventas y Gastos.

El siguiente rubro que compone el Costo de Ventas y Gastos son los gastos de servicios, y están representados por:

Cuadro de los gastos de servicio de Sinaifarm al 2007

agua	152.33	0.00%
alicuotas	24,757.76	0.61%
alicuotas de condominios	503.28	0.01%
Combustibles	1,157.71	0.03%
energía eléctrica	10,759.39	0.27%

Cuadro 11. Cuadro de los gastos de servicio de Sinaifarm al 2007. Expresado en valores absolutos y %. Datos entregados por Contabilidad. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Lo valores y los porcentajes representan el aporte sobre el valor total de los Costos de Ventas y gastos. Y por ultimo tenemos los gastos administrativos y están representados por los siguientes rubros:

Cuadro de gastos administrativos de Sinaifarm al 2007

arriendos	2,240.00	0.06%
depreciaciones	46,097.74	1.14%
donaciones	231.26	0.01%
gasto iva proporcional	4,736.70	0.12%
gastos iva proporcional	62,931.23	1.55%
gastos no deducibles	4,695.31	0.12%
guardiania privada	1,387.18	0.03%
honorarios profesionales	7,371.42	0.18%
impuestos municipales	3,013.80	0.07%
mantención de áreas	1,038.07	0.03%
mantenimiento de áreas	1,293.68	0.03%
mantenimiento de muebles y equipos	1,217.74	0.03%
mantenimiento de programa de computac	11,945.16	0.29%
Mantenimiento de Vehiculos	410.31	0.01%
Mantenimiento Vehiculo	17.97	0.00%
mensajería y correo	1,282.39	0.03%
otros gastos	13,033.49	0.32%
otros gastos financieros	1,815.77	0.04%
promociones y servicios	7,266.72	0.18%
provisión incobrables	1,420.03	0.04%
publicidad	39,115.05	0.97%
servicios prestados	6,436.63	0.16%
Suministro de control	14.28	0.00%
suministros	143.20	0.00%
suministros de limpieza	4.52	0.00%
suministros de oficina	87.81	0.00%
suministros oficina	720.97	0.02%
Suministros de control	82.52	0.00%
tarjeta de descuento	1,613.21	0.04%
tarjetas de descuento	3,669.14	0.09%
tasa de servicio tarjeta de crédito	25,481.19	0.63%
teléfono,fax, y comunicaciones	5,039.03	0.12%
tramites legales	2,479.01	0.06%
transporte de compra	29,694.93	0.73%
transporte en compras	30,857.66	0.76%
utiles de oficina	13,009.97	0.32%

Cuadro 12. Cuadro de gastos administrativos de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

El conjunto de estos gastos representa el total del Costo de Ventas y Gastos Teniendo un Gran Total de \$ 4.053.310 en El Costo y Gasto de Ventas.

Cuadro de los costos de ventas y gastos de Sinaifarm al 2007

FARMACIA MONTE SINAI	297,611.57	7.34%
PASEO DEL PUENTE	72,239.44	1.78%
MALL DEL RIO	87,724.36	2.16%
MEGA FARMACIA	226,849.53	5.60%
OTROS GASTOS	1,815.77	0.04%
COSTO DE VENTAS	3,367,069.59	83.07%
TOTALES	4,053,310.26	100.00%

Cuadro 13. Cuadro de los costos de ventas y gastos de Sinaifarm al 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

De igual manera tenemos el cuadro de gastos por cada uno de los locales correspondiendo el 7,35% a la Farmacia del Monte Sinai, 1,78% a la Farmacia del Paso del Puente, 2,78% a la farmacia del Mall del Rio y el 5,60% a la Mega Farmacia.

El resultado obtenido en el Periodo Analizado y que corresponde a la diferencia de los Ingresos menos los egresos corresponde a \$159.895.

En base a estos valores utilizaremos las principales Razones Financieras que fueron explicados en el primer capítulo para sacar una conclusión sobre la Situación Financiera actual de la Empresa.

Razón Corriente

Es la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El resultado matemático debe leerse en términos, de cuántas unidades monetarias (dólares) tiene la empresa en el activo corriente, para cubrir cada unidad monetaria que se tiene en el pasivo más exigible.

Activo corriente \$ 774.683

Pasivo corriente \$ 976.322

Razón de liquidez = 0.79

Esto significa que en 2007 se tienen setenta y nueve centavos en el activo corriente, por cada peso del pasivo corriente, con lo cual se puede deducir que la empresa tiene problemas con la capacidad de pago y que le puede ser difícil cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Razón Ácida

Esta se calcula restando el activo corriente con menor liquidez (Inventarios), de los activos corrientes totales.

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Activo menos Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Su resultado se lee como cantidad de dólares que se tienen de activo corriente más líquido, para responder al pasivo más exigible. Es una medida dura de la solvencia de la empresa.

Activo cte.- Inventarios \$ 258.243

Pasivo corriente \$ 976.322

Prueba ácida = 0.26

Normalmente se considera que el activo corriente que dura más tiempo en convertirse en efectivo es el inventario; sin embargo, puede suceder que el activo más lento sean las cuentas por cobrar. En este caso:

Activo Corriente Cuentas por cobrar
Pasivo Corriente

Activo cte.- Cuentas por cobrar \$ 632.895

Pasivo corriente \$ 976.322

Prueba ácida = 0.65

Anotar que un índice corriente de 0.65 a 1 es una demostración de no una buena solvencia, es emitir una opinión bien arriesgada si no se tiene en cuenta la disponibilidad del activo y la exigibilidad del pasivo.

No se puede decir que una situación de 0.65 a 1 es tan mala, cuando la liquidez del activo está por un promedio de los 12 días, en tanto que la exigibilidad del pasivo es en promedio de 80 días.

Observaciones para la interpretación de estas Razones

Por ello, para una interpretación correcta de estos índices, se hace necesario estudiar de manera específica la composición y realidad de cada una de las cuentas que conforman estos índices.

Además, debe tenerse en cuenta el momento o coyuntura económica en que se realiza el análisis, ya que fenómenos tales como la inflación, deben ser involucrados para conducir correctamente el análisis. En inflación, una alta posición de solvencia que descansa en una mayor inversión en dinero y cuentas por cobrar, significa que la unidad económica está perdiendo poder de compra y que su capital de trabajo puede no ser suficiente para volver a adquirir los activos que necesita para mantener su capacidad de operación.

Debe observarse que al tomar rubros del balance, estas cuentas están mostrando los saldos a una fecha dada y que estos saldos no reflejan muchas veces, una tendencia histórica; por lo que el riesgo estadístico que esta situación produce, debe obviarse comparando el indicador obtenido, con indicadores de balances de años o meses anteriores y así poder establecer una tendencia del comportamiento en el manejo de la solvencia por parte de la gerencia.

De ahí, que no es saludable generar condiciones que indiquen un alto nivel de solvencia, porque ello podría ocasionar situaciones de estrechez del capital de trabajo por el efecto de la inflación, a menos que la disponibilidad esté en depósitos líquidos que produzcan un rendimiento mayor que la inflación. Esto obligaría a la empresa a tener que recurrir a contratar más endeudamiento, pues los fondos generados internamente, no alcanzarían para

adquirir los consumos que se necesitan para continuar el proceso productivo, ya que cada vez se necesitaría más dinero para comprar los mismos volúmenes de insumos.

Ceder a la presión de los bancos, para mantener altos depósitos a fin de tener un saldo promedio que amerite otorgar un crédito bancario, es un grave error del manejo financiero de la tesorería de una empresa. La gerencia financiera debe encontrar formas diferentes de reciprocidad con los bancos, pues el dinero congelado allí cada día vale menos. Y financieramente no se lograría una eficiencia económica al obtener créditos sobre la base del congelamiento del dinero en el banco.

Vale la pena anotar que el pasivo bancario es un pasivo costoso contratado a tasas de interés muy superiores a la tasa de inflación, puesto que dentro de la racionalidad del mercado financiero, no se puede prestar dinero sin tener un margen de seguridad frente al fenómeno inflacionario, lo cual permite la supervivencia del sector financiero.

ACTIVIDAD

Rotación de Cartera (Cuentas por Cobrar)

$$ROTACION DE CARTERA (días) = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas}}$$

Al retomar los estados financieros de SINAIFARM S.A. y aplicar la razón se tendría, para 2007:

$$\text{Cuentas por cobrar (Promedio)} \times 360 = \$ 141.788 \times 360$$

$$\text{Ventas totales} = \$ 4.193.951$$

$$\text{Rotación cartera (días)} = 12,17$$

Es decir, que en promedio, SINAIFARM S.A. cobra sus cuentas por cobrar (las convierte en dinero en efectivo) en 12 días aproximadamente, o sea, que las rota unas 30 veces en el período.

Aquí también se considera que un alto número de veces que rota la cartera es un indicio de una acertada política de crédito que impide la congelación de fondos en cuentas por cobrar.

Esta es una situación típica para algunas empresas de este sector. Normalmente la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año (60 a 30 días de período de cobro).

Se debe recordar que el crédito (las cuentas por cobrar) es un instrumento de mercadeo y que no es fácil tener productos que se puedan vender únicamente de contado o a muy corto

plazo de crédito. En el caso de SINAIFARM S. A. la venta de medicinas al tener un precio controlado por el Gobierno no se puede extender con el crédito a plazos muy largos.

Para evaluar adecuadamente la inversión en cuentas por cobrar, el indicador usado debe complementarse con informaciones complementarias tales como: tipo de cliente que se tiene, morosidad, nivel de inflación, descomponer su cartera por fechas de vencimiento, etc. Debe tenerse en cuenta que la estacionalidad en las ventas produce un sesgo sobre estos indicadores ya que los saldos de cuentas por cobrar pueden no reflejar la situación típica cuando las ventas son estacionales.

Rotación de los Inventarios

Aquí conviene recordar que existen varios tipos de inventarios. Si la unidad económica transforma materia prima tendrá tres tipos de inventario: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como Inventario de mercaderías.

$$ROTACION DE INVENTARIOS (días) = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas}}$$

Al aplicar este índice sobre los datos contables de SINAIFARM S.A. ya presentados, se tiene:

$$\text{Inventarios (promedio)} \times 360 = \$ 516.440 \times 360$$

$$\text{Costo de ventas } \$ 3.367.070$$

$$\text{Rotación inventarios (días)} = 55.22$$

Si se quiere convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, se divide a 360 (período a usar) por el número de días que rota, o sea, que en este caso el número de veces que rota es 55,22.

La lectura del índice sería la siguiente: los inventarios en SINAIFARM S.A. cada 55,22 días van al mercado, lo que muestra una buena rotación de esta inversión. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. Los productos que producen este resultado son los llamados productos varios o de bazar y los insumos de baja rotación que en general son en un número muy pequeño, debido a lo que más rotación tiene son los

medicamentos e insumos que alta rotación que generan un total del 80% de la ventas, cumpliéndose la famosa ley de Pareto, el resto del inventario genera apenas el 20% de las ventas.

En la realidad empresarial se encuentran algunas prácticas financieras que se relacionan con el inventario. Así, algunos empresarios consideran que "lo mejor es comprar inventarios".

Otros prefieren trabajar sobre pedidos, con lo cual su rotación es máxima (no arriesga capital en mercaderías).

También se considera que a veces el empresario tiene dificultades de dinero o restricciones de capital de trabajo, para adquirir las mercaderías que vende. Hay varias causas; por ejemplo en el caso de SINAIFARM S.A., es un negocio, de productos muy perecederos, también puede ser inconveniente mantener altos volúmenes de inventario. Por otro lado, es posible también especular con el inventario si se prevén alzas inmediatas de precios o escasez relativa del producto.

Finalmente vale la pena mencionar, que dado que interesa determinar también la capacidad que tienen estos inventarios para convertirse en dinero, se hace necesario comprobar que las existencias mantienen su valor de mercado; que no sean obsoletos, ni estén deteriorados.

Período Promedio de Pago a Proveedores

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de "buena paga" con sus proveedores de mercaderías. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$DIAS PROMEDIO PAGO PROVEEDORES = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Compras a proveedores}}$$

$$\text{Cuentas x pagar (Promedio)} \times 360 = \$ 750.760 \times 360$$

$$\text{Compras a proveedores } \$ 3.367.070$$

$$\text{Período promedio de pago a proveedores (días)} = 80,27$$

O sea que se rota, 4,48 veces al año.

Aquí hay un supuesto que para cada caso hay que revisar y es que las cuentas por cobrar están asociadas únicamente al costo de ventas. Es posible que en la realidad haya que

modificar esto e incluir los Gastos Administrativos. En el caso concreto del ejemplo, se hace una aproximación en el sentido de que el Costo de Ventas es igual a las Compras, lo cual no siempre es cierto.

Esta razón tiene que interpretarse en manera opuesta a como se ha hecho en el caso de cuentas por cobrar e inventarios; es decir, lo ideal es obtener una razón lenta (es decir 1, 2 ó 4 veces al año) en nuestro caso es de 4.48 ya que significa que SINAIFARM S.A. está aprovechando al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores de mercaderías.

El Ciclo de Caja

Se puede definir como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace un gasto para la compra de mercaderías hasta el momento en que se realiza un ingreso por ventas del producto.

La fórmula de cálculo sería la siguiente:

Ciclo de Caja = Rotación de inventarios + Rotación de cartera - Período promedio de pago a Proveedores

Para SINAIFARM S.A. el ciclo de caja sería

$$CC = 55,22 + 12,17 - 80,27 = -12,88 \text{ días}$$

Si la comparación resulta negativa como es el caso de SINAIFARM S.A., se puede concluir que se tiene una buena administración del capital de trabajo, ya que la compra de materia prima no le está generando esfuerzos de ningún tipo, puesto que alcanza a obtener su producto y venderlo a crédito y recobrar el dinero de la venta, antes de pagar a sus proveedores de mercaderías.

Estos cálculos demuestran que la gerencia de SINAIFARM S.A. tiene una habilidad especial en generar fondos adicionales en su manejo de activos y pasivos corrientes, con lo cual se puede apreciar su eficiencia en la generación de recursos internos.

Rotación de Activos Totales

Esta razón tiene por objeto medir la actividad en ventas de la empresa. O sea, cuántas veces puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión que se ha realizado en la empresa.

Se calcula dividiendo las ventas netas por el valor de los activos totales.

$$ROTACION DE ACTIVOS TOTALES = \frac{Ventas}{Activos Totales}$$

Ventas \$ 4.193.951

Total activos \$ 1.545.422

Rotación activos = 2,71

La empresa SIANIFARM S.A. puede colocar 2.71 veces el valor invertido en el periodo.

Rotación de Activo Fijo

Esta razón es similar a la anterior, pero mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital invertido en activos fijos. Se calcula dividiendo las ventas totales entre los activos fijos netos.

$$ROTACION DE ACTIVO FIJO = \frac{Ventas}{Activo fijo}$$

Para el análisis de SIANIFARM S.A. se tiene:

Ventas \$ 4.193.951

Total activos fijos \$ 574.304

Rotación activos fijos = 7.3

La empresa puede mover 7.3 veces la inversión en activo fijos.

Observaciones para la interpretación de estas Razones

Cuando se relacionan rubros del activo (cuentas por cobrar, inventarios) con rubros del estado de pérdidas y ganancias (ventas, costo de ventas), se debe tener en cuenta la deficiencia de las cifras que provienen de un estado estático, como es el balance general, que muestra valores a una fecha dada y no el acumulado de un período de tiempo, como sí lo son las cifras del estado de pérdidas y ganancias (las ventas o el costo de ventas). Esta situación puede provocar distorsiones en los resultados obtenidos, ya que la cifra del balance general (sea una cuenta por cobrar o inventario) puede no reflejar el comportamiento de los saldos respectivos a lo largo del año.

De ahí que se proponga calcular saldos promedio ((inicial + final) /2) para las cifras que vienen del balance general, tratando de eliminar este sesgo. Lo válido sería calcular el promedio anual con base en saldos mensuales, de estas cuentas del balance, con el fin de ofrecer un resultado más aproximado a la realidad de la operación.

LAS RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

Estructura de Capital

Se obtiene dividiendo el total del pasivo por el valor total del patrimonio. Matemáticamente se expresa así:

$$\text{Estructura del Capital} = EC = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

El resultado que se obtiene para el caso de SIANIFARM S.A., en el 2007 sería la siguiente:

Total pasivos \$ 1.098.295

Patrimonio \$ 447.128

Estructura de capital = 2.46

Que quiere decir que por cada peso que aporta el dueño de la empresa, hay 2,46 dólares aportados por los acreedores.

Endeudamiento

Es el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados por los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, para invertir en activos.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivo total} \times 100}{\text{Activo total}}$$

Para el caso de SINAIFARM S.A., esta razón es igual a:

Pasivo total \$ 1.098.295

Activo total \$ 1.545.422

Endeudamiento = 71,07%

Lo que quiere decir que para 2007 el 71,07% de los activos totales, se encuentran financiados por los acreedores y que si se liquidaran los activos totales al precio que aparecen en libros sobraría el 28,93% de su valor, después de pagar las deudas vigentes.

Veces que se gana los Intereses Pagados

Una de las variables que observa una entidad crediticia es la capacidad de pago de la firma que solicita financiación. Una forma de medirla es comparar la utilidad operacional con los intereses que debe pagar y esto proyecta una idea de la capacidad de pago del solicitante.

$$VECES\ QUE\ SE\ GANA\ LOS\ INTERESES\ PAGADOS = \frac{Utilidad\ antes\ de\ intereses}{Intereses\ pagados}$$

Utilidad antes de intereses \$ 158.079

Intereses \$ 1.816

Veces que se gana el Interés = 87,05

En este caso, todos los Otros Gastos corresponden a Gastos Financieros.

Aquí se consideran gastos fijos los gastos administrativos, los gastos de publicidad y ventas y la depreciación. La consideración de los gastos de publicidad y ventas como fijos, no puede tomarse como una generalización; es necesario examinar cada situación particular

Observaciones para la interpretación de estas Razones

Al utilizar este tipo de razones, se presenta claramente la contradicción entre el punto de vista del banquero y el punto de vista del dueño de la empresa. Lo que para el dueño es "bueno" (que la inversión la financien los terceros en mayor porcentaje), es negativo para el banquero (que piensa que el riesgo es mayor, en la medida en que la financiación sea más de terceros que del propio dueño, y que por lo tanto, otorgarle crédito adicional puede ser peligroso). Por ello, cuando se aborde su aplicación e interpretación, debe aclararse previamente desde qué posición se hace el análisis.

La razón de endeudamiento trata al pasivo como un agregado total, sin que se obtenga información alguna de qué porcentaje es a corto y a largo plazo. La razón de estructura de

capital, presenta el problema a medida que se va amortizando la deuda de largo plazo, esta razón va disminuyendo, pero sin embargo, las salidas de caja por amortización se mantienen iguales, hasta que la deuda no se haya cancelado totalmente.

RENTABILIDAD

Rendimiento sobre el Patrimonio.

Esta razón se obtiene dividiendo las utilidades finales entre el patrimonio neto de la empresa. Es una cierta medida de la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$RENTABILIDAD \text{ SOBRE PATRIMONIO} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Para SINAIFARM S.A. esta razón daría la siguiente información:

$$\begin{aligned} &\text{Utilidad Neta } \$ 159.895 \\ &\text{Total patrimonio } \$ 447.128 \\ &\text{Rentabilidad Sobre el patrimonio} = 35,76\% \end{aligned}$$

Esto significa que por cada dólar que el dueño mantiene en 2007 en la empresa genera 21,45 centavos a su favor. Está midiendo la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

Rendimiento sobre la Inversión

Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para determinar la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas

$$RENTABILIDAD \text{ SOBRE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Activos Totales}}$$

Para el ejemplo SINAIFARM S.A., esta razón es la siguiente

$$\begin{aligned} &\text{Utilidad \$ 159.895} \\ &\text{Total activos \$ 1.545.422} \\ &\text{Rendimiento Sobre la inversión} = 10,34\% \end{aligned}$$

Esto es, que cada peso invertido en 2007 en los activos de SINAIFARM S.A. generó un rendimiento de 10.34 centavos ese año.

Obviamente, el ideal sería que estos indicadores fueran lo más altos posibles, pues estarían mostrando un mayor rendimiento tanto del esfuerzo hecho en la venta en un período, como el dinero invertido en activos.

Margen Neto de Utilidad

Esta razón relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas.

$$\text{MARGEN NETO SOBRE VENTAS} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$$

Para el caso de SIANIFARM S.A., se tiene que el resultado de aplicar este indicador será el siguiente:

$$\begin{aligned} &\text{Utilidad \$ 159.895} \\ &\text{Ventas netas \$ 4.193.951} \\ &\text{Margen neto de utilidad} = 3.80 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que en 2007 por cada peso que vendió SINAIFARM S.A., se obtiene una utilidad de 3.80 centavos; con este dato se puede evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, se está produciendo una adecuada retribución para el dueño del negocio.

Análisis Dupont

Muchas veces se pregunta un analista sobre los bajos márgenes netos sobre ventas. Esto puede distorsionar el análisis. Es necesario combinar esa razón con otra para tener una adecuada visión de la situación financiera de la empresa. Esto se conoce como análisis Dupont.

Combina margen neto con rotación de activos y se obtiene el rendimiento sobre los activos.

Este análisis trata de ser integral por que en esas dos razones se condensan, por así decirlo, todas las operaciones de la firma.

$$\text{Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Dupont} = 6.21$$

Observaciones para la interpretación de estas Razones

Un obstáculo serio de estos indicadores, es que comparan dólares de diferentes años, que tienen diferente poder adquisitivo. Así, en la razón de rendimiento de la inversión, la utilidad final está expresada en dólares de hoy, mientras que los activos totales (principalmente activos fijos e inventarios), están en pesos de diferentes años y con diferente poder adquisitivo.

Estos indicadores permiten a la empresa, calcular si el dinero invertido está produciendo un rendimiento satisfactorio, pero con la salvedad del párrafo anterior.

Sin embargo, a pesar del uso generalizado que se le da a estas razones financieras, hay que precisar que tienen implícito un error: comparan la utilidad que se desea evaluar con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio se divide la utilidad del año por el patrimonio del final del mismo año, que ya tiene incluida la utilidad obtenida ese año como utilidad por repartir. En estos casos es mejor calcular esos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior. También podría considerarse el cálculo sobre la base de un patrimonio o activos totales promedio, para el caso de que haya habido aumento de capital, pero no deben incluirse las utilidades.

Una forma fácil de corregir esta distorsión es redefinir estas razones así:

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio Neto} - \text{Utilidad neta}}$$

En el caso del rendimiento sobre el patrimonio y

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total} - \text{Utilidad neta}}$$

En el caso del rendimiento sobre la inversión total.

$$\text{Dupont A} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales} - \text{Utilidad neta}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales} - \text{Utilidad neta}}$$

$$\text{Dupont A} = 6.61$$

Para el análisis Dupont. La A después del nombre se refiere a ajustado.

Obsérvese que en ninguno de estos indicadores aparece el flujo operativo (flujo de caja libre). De esta manera, la verdadera rentabilidad de la firma debería ser medida, a partir de los estados financieros, como

$$\text{RENTABILIDAD VERDADERA} = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses} + \text{Depreciaciones}}{\text{Activos Totales}}$$

Debido al reciente cuestionamiento del uso de estos indicadores y se ha preferido el cálculo de lo que se conoce como Valor Económico Agregado (EVA, por su sigla en inglés). Esta medida, aunque tiene serios problemas metodológicos, refleja el hecho de que los recursos, tanto de los accionistas, como de los prestamistas, tienen un costo que debe ser descontado de la utilidad neta, a continuación un análisis del EVA con respecto a SINAIFARM

Valor Económico Agregado (EVA)

La idea que hay detrás del EVA es que la utilidad contable no refleja todos los costos que debe cubrir una empresa. En la utilidad contable se deduce el costo financiero por las

deudas adquiridas por la empresa, pero no se reconoce el costo de lo que esperan recibir los accionistas.

El EVA podría definirse como el importe que queda una vez cubiertos todos los gastos y satisfecha la rentabilidad mínima esperada por parte de los inversores.

La principal innovación del EVA es que incorpora el costo de capital en el cálculo del resultado del negocio, y su principal finalidad es inducir el comportamiento de los gerentes, orientándolos a actuar como si fuesen los inversionistas del negocio.

Para el cálculo del EVA se opera como sigue:

$$\text{EVA} = \text{RN} - (\text{CPPC} * \text{Cap.})$$

Donde:

RN: Representa el resultado neto después del impuesto a las utilidades.

CPPC: Tasa de costo promedio ponderado de capital de la empresa.

Cap.: Capital invertido por la empresa.

Iremos desarrollando cada uno de los pasos para la obtención del resultado.

Resultado Neto

La fórmula para calcular el Resultado Neto es la siguiente:

$$\text{Resultado Neto} = \text{Utilidad de la Gestión (+) Ajustes}$$

Entre los ajustes que habitualmente afectan al Estado de Resultados para el cálculo del EVA se encuentran los siguientes:

- Eliminar todos los intereses perdidos (Devengados a favor de terceros).
- Eliminar todos los intereses ganados.
- Eliminar toda amortización de bienes intangibles.
- Eliminar todo costo de investigación y desarrollo cargado que exceda el 10% de las ventas del período.
- Eliminar los resultados por actividades no operativas y no vinculadas al negocio.
- Eliminar resultados extraordinarios.
- Excluir toda previsión por obsolescencia.
- Excluir todo cargo de previsión por incobrables.

Como se observa el objetivo de estos ajustes es la obtención depurada de un resultado neto derivado de la actividad económica fundamental de la entidad.

Para el caso de SINAIFARM eliminaremos las cuentas de intereses perdidos o pagados a terceros y excluirémos el cargo de previsión por incobrables obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro de resultado neto de los últimos 3 años de Sinaifarm

	2007	2006	2005
Utilidad después de Imp.	119.921,22	90.420,03	83.453,42
+ Ajustes	11.532,19	17.178,14	19.616,80
Resultado Neto (RN)	131.453,41	107.598,17	103.070,22

Tabla 7. Cuadro de resultado neto de los últimos 3 años de Sinaifarm. Datos proporcionados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Realizado por Ma. Dolores Arteaga S.

Capital Invertido

La fórmula del capital invertido es la siguiente:

$$\text{Capital Invertido} = \text{Capital de trabajo} + \text{Activos no corrientes (+) Ajustes}$$

A su vez, esos tres elementos se elaboran de la siguiente manera:

Capital de trabajo: Es el total de activos corrientes, menos pasivos corrientes, excluyendo los pasivos financieros (créditos bancarios a corto plazo).

Activos no corrientes: Incluye el total de bienes de uso, intangibles, etc.

Estos Ajustes son:

- Incorporar los costos de investigación y desarrollo que excedan del 10% de las ventas.
- Eliminar del activo el valor de las obras en curso, acciones, bonos y otros activos que no estén generando utilidades en ese momento.
- Incluir en el activo los valores de los bienes que se encuentren en operaciones de leasing.
- Adicionar las provisiones para deudores incobrables y provisiones por obsolescencia.

Es importante tener en cuenta que existen fuentes que mencionan más de 70 ajustes, en tanto que otros documentos que explican el EVA, apenas mencionan tres. Lo importante es que se cumplan con la finalidad de calcular el EVA de manera tal que dicho valor refleje un

resultado acorde con la capacidad operativa de la empresa. Al capital invertido calculado se aplicará la tasa del costo del capital

Cuadro del EVA de Sinaifarm de los tres últimos años

	2007	2006	2005
Activo Corriente	774.683	651.386	770.179
- Pasivo Corriente	976.322	662.956	619.906
Capital de Trabajo	-201.639	-11.570	150.273
+ Activo no Corriente	770.739	732.713	140.916
Capital Invertido	569.100	721.143	291.189

Tabla 8. Cuadro del EVA de Sinaifarm de los tres últimos años. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Costo de Capital

Se entiende por costo de capital, el retorno esperado de una inversión de riesgo equivalente. Puede calcularse por una media ponderada de las rentabilidades que los inversores esperan de varios títulos de deudas y de capital propio emitido por la empresa.

Es una tasa de referencia a la hora de la toma de decisiones en el presupuesto de capital y depende del riesgo de mercado de las oportunidades de inversión de la empresa, en general, el retorno esperado por los accionistas, que constituye el porcentaje de rendimiento que se le aplica al patrimonio neto, es habitualmente mayor que la tasa de interés que cobran los terceros por los préstamos que otorgan a la misma.

El costo de capital también se define como lo que le cuesta a la empresa cada peso que tiene invertido en activos; afirmación que supone dos cosas: a) todos los activos tienen el mismo costo, y b) todos los activos son financiados con la misma proporción de pasivos y patrimonio.

En el cálculo del costo de capital no se consideran los pasivos corrientes. Se calcula con base a la estructura de largo plazo o estructura de capital. Generalmente se calcula como un costo efectivo después de impuestos

Para el cálculo del Costo de Oportunidad se utiliza el método del Costo Promedio Ponderado de Capital, en el que se tiene en cuenta el costo de las deudas y del Capital

Propio o Patrimonio, además de la estructura óptima de capital de la empresa; la fórmula para este cálculo es la siguiente:

$$\text{CPPC} = (\% \text{ deuda} * \text{Costo deuda}) + (\% \text{ capital propio} * \text{Costo Capital Propio})$$

El costo de la deuda en viene dado por las tasas de interés que fijan los bancos y proveedores a las futuras deudas por contraer en la entidad. En este caso por el nivel de riesgo que posee la empresa los bancos exigen sobre las obligaciones en divisas tasas de interés entre el 11% y el 15%, por lo que tomaremos un promedio de estas tasas aplicadas tanto por los bancos como por los proveedores, que será del 13%.

Para el caso de conocer el costo de capital usamos el procedimiento del Rendimiento Financiero (ROE) que refleja la rentabilidad por cada dólar invertido en el Patrimonio de una entidad, relacionando la Utilidad del período con el Patrimonio de la misma. Por tanto, es conveniente la utilización del ROE teniendo en cuenta la experiencia de los dueños y la rentabilidad esperada de sus negocios; el desarrollo histórico de la empresa aparejado al costo de capital planificado; y por último los costos de capital de otras empresas de características similares dedicadas a la misma actividad.

A continuación exponemos los cálculos del ROE por los diferentes criterios antes mencionados.

Cuadro del ROE de los últimos 3 años de Sinaifarm

	R O E Histórico	R O E Empresas afines	R O E Esperado
2007	35,76%	18%	30%
2006	35,83%	18%	25%
2005	38,21%	18%	28%

Tabla 9. Cuadro del ROE de los últimos 3 años de Sinaifarm. Datos proporcionados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Necesitamos conocer además como esta estructurado el Capital y en nuestro caso se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Estructura del Capital

	% Deuda	% Capital Propio
2007	71.07%	28.93%
2006	75,69%	24,31%
2005	68,04%	31,96%

Tabla 10. Estructura del Capital. Datos proporcionados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Luego del de cada uno de los componentes del Costo Promedio Ponderado de Capital se pasará al cálculo del mismo, donde se utilizarán:

El 13% como costo de las deudas.

El 5% como costo del capital propio.

El 71.07% como la porción de las deudas de la empresa para el 2007 y sucesivamente

El 28.93% como la porción del capital propio de la empresa para el 2007 y sucesivamente

$$\text{CPPC} = (\% \text{ deuda} * \text{Costo deuda}) + (\% \text{ capital propio} * \text{Costo Capital Propio})$$

$$= (13\% * 71.07\%) + (28.93\% * 5\%)$$

$$= 10,69 \%$$

Según los cálculos realizados se utilizará para el cálculo del EVA un Costo Promedio Ponderado de Capital del 10,6 %.

Cálculo y Dinámica del EVA de Sinaifarm S.A

CALCULO DEL EVA	2007	2006	2005
Resultado Neto Ajustado (RN)	131.453,41	107.598.17	103.070,22
Capital Invertido	569.100	721.143	291.189
Costo de Capital	10,69%	11.06%	10.44%
E. V. A.	130.845,29	27.874,37	72.660,77

Tabla 11. Cálculo y Dinámica del EVA de Sinaifarm S.A. Expresado en valores absolutos y %, Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Como podemos observar, la empresa tiene fluctuaciones en la gestión del valor, confirmando una vez más en la práctica que la dirección de un negocio o actividad económica no sólo debe basarse en la generación de utilidades sino también en la creación de valor.

Si se analiza el EVA, en los años analizados la empresa tiene resultados positivos pero no los esperados, a pesar de las operaciones y políticas llevadas a cabo por la dirección con vistas a la máxima obtención de utilidades y al aprovechamiento óptimo de las inversiones realizadas; para el año 2007, se aprecia una mayor transición y despegue hacia la generación de valor.

Estado de Fuentes y Usos

Cuadro de análisis de Fuentes y Usos de Fondos y Estado de Flujo de Efectivo para el 2008 de SINAI FARM S.A.

SINAI FARM S.A. ESTADO DE FUENTES Y USOS AÑO 2007

	2006	2007	DIFERENCIA	FUENTE	USO
ACTIVO DISPONIBLE	154,546.37	116,455.15			
CAJA	41,041.14	42,495.52	1,454.38	0.00	-1,454.38
FONDO ROTATIVO	2,410.00	4,575.00	2,165.00	0.00	-2,165.00
BANCOS	111,095.23	69,384.63	-41,710.60	41,710.60	0.00
ACTIVO EXIGIBLE	104,884.80	141,787.72			
CUENTAS POR COBRAR	2,510.00	17,510.00	15,000.00	0.00	-15,000.00
CUENTAS DE FARMA. POR COBRAR	67,803.32	77,861.18	10,057.86	0.00	-10,057.86
TARJETAS CREDITO POR COBRAR	29,360.89	14,602.09	-14,758.80	14,758.80	0.00
CHEQUES PROTESTADOS	24.76	18,450.00	18,425.24	0.00	-18,425.24
PRESTAMOS Y ANTICIPOS EMPLEADOS		47.63	47.63	0.00	-47.63
FALTANTES EN CAJA POR COBRAR	880.23	3,000.00	2,119.77	0.00	-2,119.77
PAGOS ANTICIPADOS	1,612.98	2,343.56	730.58	0.00	-730.58
CTAS CIA RELACIONADAS	867.60	1,722.78	855.18	0.00	-855.18
ANTICIPO IMPPTO RTA	11,541.44	15,966.90	4,425.46	0.00	-4,425.46
CTAS INCOBRABLES	-9,716.42	-9,716.42	0.00	0.00	0.00
ACTIVO REALIZABLE	391,954.62	516,440.42			
INVENTARIO DE FARMACIA	391,954.62	516,440.42	124,485.80	0.00	-124,485.80
ACTIVO FIJO	679,210.72	704,240.91			
EDIFICIO	575,490.05	575,490.05	0.00	0.00	0.00
INSTALACIONES	6,178.63	9,805.13	3,626.50	0.00	-3,626.50
EQUIPO COMPUTO	35,202.87	41,271.70	6,068.83	0.00	-6,068.83
EQUIPO OFICINA	8,366.63	11,648.50	3,281.87	0.00	-3,281.87
MUEBLES ENSERES	52,664.55	54,458.75	1,794.20	0.00	-1,794.20
EQUIPOS VARIOS		88.70	88.70	0.00	-88.70
VEHICULOS	1,307.99	11,478.08	10,170.09	0.00	-10,170.09
DEPRECIACIONES	-83,839.47	-129,937.21			
DEP. EDIFICIOS	-41,004.79	-69,779.22	-28,774.43	28,774.43	0.00
DEP INSTALACIONES	-3,426.27	-4,090.86	-664.59	664.59	0.00
DEP EQUIPO COMPUTO	-21,220.28	-30,448.82	-9,228.54	9,228.54	0.00
DEP EQUIPO OFICINA	-3,377.05	-4,327.90	-950.85	950.85	0.00
DEP MUEBLES ENSERES	-13,503.14	-18,795.97	-5,292.83	5,292.83	0.00
DEP VEHICULOS	-1,307.94	-2,494.44	-1,186.50	1,186.50	0.00
GASTOS DIFERIDOS	6,341.34	5,435.44			
GASTOS DE INSTALACION	6,341.34	5,435.44	-905.90	905.90	0.00
ACTIVO LARGO PLAZO	131,000.00	191,000.00			
INVERSIONES	131,000.00	191,000.00	60,000.00	0.00	-60,000.00
TOTAL ACTIVO	1,384,098.38	1,545,422.43			
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	662,955.83	976,321.61			
PRESTAMOS TERCEROS		95,000.00	95,000.00	95,000.00	0.00
PRESTAMOS CIA RELACIONADAS	1,659.34	15,534.60	13,875.26	13,875.26	0.00
PROVEEDORES DE VARIOS FARMACIA	88,958.83	196,665.47	107,706.64	107,706.64	0.00
PROVEEDORES DE FARMACIA	474,345.29	554,094.13	79,748.84	79,748.84	0.00
INTERESES POR PAGAR			0.00	0.00	0.00
OBLIGACIONES LEYES SOCIALES	43,531.83	56,524.40	12,992.57	12,992.57	0.00
RETENCIONES A EMPLEADOS	4,027.27	6,895.36	2,868.09	2,868.09	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	33,329.81	40,852.26	7,522.45	7,522.45	0.00
ANTICIPOS RECIBIDOS	9,976.04	10,216.06	240.02	240.02	0.00
PROVISION DE GASTOS			0.00	0.00	0.00
OTRAS CTAS POR PAGAR	7,127.42	539.33	-6,588.09	0.00	-6,588.09
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	384,675.80	121,973.19			
PRESTAMOS	384,675.80	121,973.19	-262,702.61	0.00	-262,702.61
CAPITAL Y RESERVAS	336,466.75	447,127.63			
CAPITAL SOCIAL	93,155.00	165,893.00	72,738.00	72,738.00	0.00
RESERVA LEGAL	19,355.54	30,421.63	11,066.09	11,066.09	0.00
CAPITAL ADICIONAL	40,781.79	40,781.79	0.00	0.00	0.00
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	95,826.46	95,827.32	0.86	0.86	0.00
UTILIDADES RETENIDAS	3,266.61	3,266.61	0.00	0.00	0.00
PERDIDA O GANANCIA	-36,478.70	-48,957.68	-12,478.98	0.00	-12,478.98
UTILIDAD NETA	120,560.05	159,894.96			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,384,098.38	1,545,422.43		546,566.77	-546,566.77

Tabla 12. Estado de Fuentes y Usos de Sinaifarm S.A. Contabilidad de la Empresa. Expresado en valores absolutos y %. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

SINAIFARM SA.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
PARA EL 2007

FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDAD OPERATIVA	
UTILIDAD NETA	39,334.91
CUENTAS POR COBRAR	-15,000.00
CUENTAS DE FARMA. POR COBRAR	-10,057.86
TARJETAS CREDITO POR COBRAR	14,758.80
CHEQUES PROTESTADOS	-18,425.24
PRESTAMOS Y ANTICIPOS EMPLEADOS	-47.63
FALTANTES EN CAJA POR COBRAR	-2,119.77
PAGOS ANTICIPADOS	-730.58
CTAS CIA RELACIONADAS	-855.18
ANTICIPO IMPTO RTA	-4,425.46
INVENTARIO DE FARMACIA	-124,485.80
INSTALACIONES	-3,626.50
EQUIPO COMPUTO	-6,068.83
EQUIPO OFICINA	-3,281.87
MUEBLES ENSERES	-1,794.20
EQUIPOS VARIOS	-88.70
VEHICULOS	-10,170.09
DEP. EDIFICIOS	28,774.43
DEP INSTALACIONES	664.59
DEP EQUIPO COMPUTO	9,228.54
DEP EQUIPO OFICINA	950.85
DEP MUEBLES ENSERES	5,292.83
DEP VEHICULOS	1,186.50
GASTOS DE INSTALACION	905.90
PRESTAMOS TERCEROS	95,000.00
PRESTAMOS CIA RELACIONADAS	13,875.26
PROVEEDORES DE VARIOS FARMACIA	107,706.64
PROVEEDORES DE FARMACIA	79,748.84
OBLIGACIONES LEYES SOCIALES	12,992.57
RETENCIONES A EMPLEADOS	2,868.09
IMPUESTOS POR PAGAR	7,522.45
ANTICIPOS RECIBIDOS	240.02
OTRAS CTAS POR PAGAR	-6,588.09
NETO DE OPERACIONES	213,285.42
FLUJO DE EFEC EN ACTIVIDAD DE INVERSION	
INVERSIONES	-60,000.00
NETO DE INVERSIONES	-60,000.00
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO	
PRESTAMOS	-262,702.61
CAPITAL SOCIAL	72,738.00
RESERVA LEGAL	11,066.09
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	0.86
PERDIDA O GANANCIA	-12,478.98
NETO DE FINANCIAMIENTO	-191,376.64
CAMBIO EN LE EFECTIVO	-38,091.22
EFFECTIVO INICIAL	154,546.37
EFFECTIVO ACTUAL	116,455.15

Tabla 13. Estado de flujo de efectivo 2007. Datos entregados por Contabilidad. Expresado en valores absolutos y %.

Elaborado por Ma. Dolores Arteaga S.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de operación en que la empresa ni gana ni pierde, es decir, donde sus ingresos son exactamente iguales a sus egresos.

Existen dos tipos de punto de equilibrio, el operativo y el financiero. El punto de equilibrio operativo permite determinar el nivel de ventas que es necesario registrar para cubrir los costos y gastos de operación.

Se obtiene de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{PEO} = \frac{\text{costo variable}}{1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas Netas}}}$$

En donde:

P E O = Punto de Equilibrio Operativo

C F = Costos Fijos del Periodo

C V = Costos de Ventas sin Depreciación

V = Ventas Netas

Costos Fijos. Son los que permanecen constantes, independientemente del nivel de operación que esté trabajando la empresa.

Para efectos prácticos pueden considerarse como costos fijos: la depreciación y amortización, los gastos de operación y los gastos financieros.

Para el caso de SINAIFARM obtendremos lo siguiente:

Costos Variables:	3.754.661,34
Costos Fijos:	298.648,92
Ventas netas:	4.213.205,22

Aplicando la formula tenemos que el punto de equilibrio para SINAIFAR, es decir el monto de ventas que debe tener para no perder ni ganar es el valor de 4.041.111,57 dólares.

CAPITULO 4.

ELABORACION DE PRESUPUESTOS DE SINAIFARM PRESUPUESTOS

El Presupuesto Anual – Concepto

Vamos a definir al presupuesto como un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado de tiempo. Y tiene las siguientes características:

- **Plan:** Una planificación de lo que la empresa tratará de alcanzar, en términos monetarios.
- **Integrado:** Se tiene en cuenta todas las áreas de la empresa y todas sus actividades involucradas, naturalmente, cada área tiene sus objetivos, presupuestarios y/o metas, pero, todas las áreas persiguen un objetivo final o global.
- **Coordinado:** Al ser integrado debemos entender que los distintos presupuestos de áreas o departamentos, deben ser preparados en forma coordinada entre ellos, a través de un departamento de Presupuestos o de la persona encargada de realizarlos, tendiendo por esta coordinación a la obtención del objetivo final de la Organización, plasmado en el Presupuesto Maestro.
- **Términos Financieros:** queremos expresar que los distintos presupuestos de áreas, deben estar expresados en términos monetarios
- **Operaciones:** El presupuesto debe detallar los ingresos y egresos, producidos por las operaciones de la empresa.
- **Recursos:** el presupuesto debe prever los recursos necesarios para desarrollar sus operaciones, lo que constituye una planeación financiera, esto es, un **presupuesto de efectivo** o de **Flujos de Fondos Netos**; un **presupuesto de inversiones** y una **proyección de la situación financiera**.
- **Período determinado:** El presupuesto se formula para un período determinado de tiempo, por ejemplo, por seis meses o por un año (generalmente es el período más utilizado).

Con el análisis de ésta definición, a través de las partes detalladas, se comprende que es, conceptualmente, un presupuesto de cualquier clase.

El proceso presupuestario

Elaborar un presupuesto, requiere de todo un proceso, de acciones conjuntas e interdependientes, de todos los sectores de la Empresa involucrados. Este proceso de confección, se lo puede dividir en:

- **Determinación del período:** la determinación del período de presupuestación, depende, naturalmente de la actividad o de la industria de que se trate. Generalmente, como se dijo, los presupuestos son anuales, sin que esto signifique que no puedan hacerse o formularse presupuestos parciales, como ser mensuales o semestrales. Terminado el período del presupuesto, se deben comparar las cifras y datos reales con los presupuestados, determinándose las desviaciones, a los efectos de corregir el próximo presupuesto a formularse. No se debe perder de vista los acontecimientos externos a la empresa, el entorno externo, que influya en el presupuesto de la firma, como ser, por ejemplo, inflación; condiciones de los mercados de venta y compra a los que accede la Empresa, etc.
A través de ésta comparación, real vs. Presupuesto, se cumple la función de control administrativo que debe cumplir la herramienta presupuestaria, es decir, primero planeación y luego control de las desviaciones.
- **Organización Interna:** en las Organizaciones grandes generalmente se constituye el llamado Comité de Presupuesto, formado por los responsables de las distintas áreas que intervienen en la confección del Presupuesto. Este Comité fija las pautas generales y objetivos finales, coordinando los presupuestos de las distintas unidades de la organización. El Director de Presupuesto es el que coordina las tareas; proporciona datos e instrucciones; etc. y, una vez que se cuenta con todos los datos y objetivos departamentales, el Comité de Presupuesto, formula el Presupuesto Maestro que luego es elevado a la Gerencia General y/o Junta General de Socios o Accionistas.
- **Ejecución de los Presupuestos:** Todos los sectores de la Empresa, intervienen en la elaboración del presupuesto, desde un obrero hasta la Gerencia General.

- **Control Presupuestario:** como se dijo, el control presupuestario surge de la comparación de los datos reales con los presupuestados, obteniendo las desviaciones producidas y procediendo en consecuencia, a través del Comité, a la corrección del presupuesto, con el fin de evitar problemas posteriores o evitar ineficiencias o falta de concreción de los objetivos.
- **Manual de Presupuesto:** todo lo hecho se redacta en un “Manual de Presupuesto”, donde constan las políticas y métodos presupuestarios. El manual, debe contener, como mínimo, los siguientes puntos:
 - Objetivos finales; responsables por áreas de la ejecución presupuestaria; autoridad presupuestaria por área.
 - El período presupuestario, así como la frecuencia con que se generarán los informes de actuación.
 - Personal y recursos con que se contará para el desarrollo del presupuesto.
 - Instrucciones para el desarrollo y ejecución del presupuesto.

Características de un Sistema Presupuestario

Cualquier sistema presupuestario, debe reunir las siguientes características:

- Debe ser flexible.
- Debe facilitar el control administrativo.
- Debe cuantificar objetivos y metas del Presupuesto Maestro.
- Debe facilitar la autoevaluación de cada área.
- Debe presentar indicadores que reflejen los objetivos logrados y por lograr.

Clasificaciones

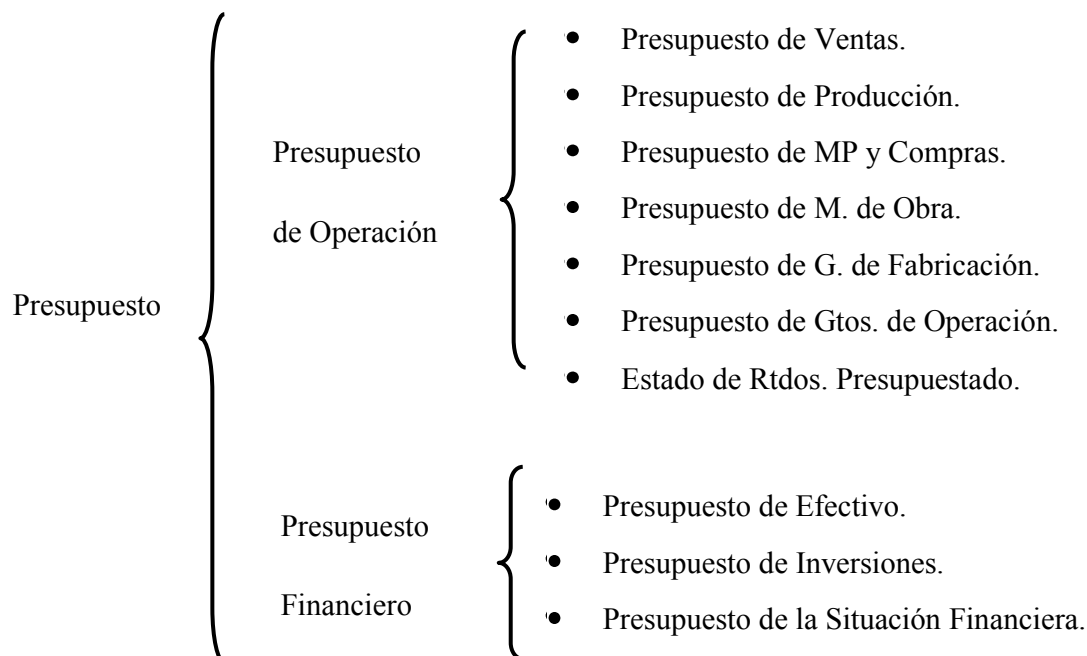
La clasificación más corriente de los presupuestos, es la que sigue:

Rígidos o Estáticos: se aplica generalmente a nivel de presupuestos estatales o gubernamentales. Como su nombre lo indica, éstos no son modificables durante el período de presupuestación.

Variables o Flexibles: se aplica en las empresas comerciales o industriales y es adaptable o cambiante (flexible) de acuerdo a los cambios de los procesos productivos.

Desarrollo del Presupuesto Maestro

El Presupuesto Maestro está formado básicamente por dos grandes áreas y, cada una de ellas, se subdivide en otros como se expone en el cuadro:



De este cuadro se utilizarán los distintos presupuestos de acuerdo a la naturaleza de la empresa si es Comercial de Servicios o Industrial. En nuestro caso utilizaremos los presupuestos que corresponden a una empresa comercial.

Presupuestos de Ventas: Es la primera presupuestación que se efectúa, para lo cual se debe tener en cuenta las condiciones del mercado. Para realizarlo, podemos seguir los siguientes pasos:

- Determinar el nivel de ventas deseado para el período, así como las estrategias de venta a utilizar (venta directa, telefónica, por correo, electrónica; equipos de venta, etc.)
- Efectuar un estudio del futuro de la demanda, utilizando métodos técnicos.
- Conocidos los dos puntos precedentes, elaborar el presupuesto de ventas por zonas, líneas, etc.

Desarrollo de una Planificación de las Ventas

Utilizando la información provista, la administración desarrolla un plan de ventas

Los principales propósitos de un plan de ventas son:

- a) Reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos.
- b) Incorporar los juicios y las decisiones de la administración en los planes de comercialización.
- c) Suministrar la información necesaria para desarrollar otros elementos del presupuesto maestro.
- d) Facilitar el control administrativo de las actividades de ventas.

Un plan de ventas comprende dos planes diferentes, pero relacionados: el plan estratégico y el plan táctico de ventas.

Plan estratégico de ventas

Es aquel que se desarrolla a largo plazo, normalmente a cinco o diez años y en él se establecen las alternativas de rumbos de acción para enfrentar los cambios en el entorno. Implica un análisis profundo de los futuros potenciales del mercado, como cambios en la población, el estado general de la economía, las proyecciones de la industria y los objetivos de la compañía. Las estrategias a largo plazo de la administración afectarán a áreas tales como la política de los precios a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos e innovación de los actuales, nuevas direcciones de los esfuerzos de comercialización, la expansión o los cambios en los canales de comercialización y los patrones de costos.

Plan táctico de ventas

Es aquel que se desarrolla a corto plazo, para doce meses, Al final de cada mes o trimestre del año que se cubre, se vuelve a estudiar el plan de ventas y se modifica añadiendo un período futuro, a la vez que se quita el período que acaba de terminar. Por consiguiente, los planes tácticos de ventas están sujetos a revisión y modificación.

Existen distintos métodos para la presupuestación de las ventas, entre estas tenemos:

1. Por Votación de los ejecutivos de la identidad
2. Análisis Estadísticos
 - i. Método de Semipromedios
 - ii. Método de Promedio Movable
 - iii. Método de Regresión
 - iv. Método de Mínimos Cuadrados
3. Estimaciones Directas de Agentes y Vendedores
4. Método Económico – Administrativo

Para el desarrollo del trabajo utilizaremos el método Económico Administrativo por ser el más apropiado por la información con la que contamos.

Método Económico – Administrativo

Fue desarrollado por los autores W. Reutenstruch y R Villers, con base en una fórmula que, partiendo de las ventas por medio de factores específicos de ajustes y de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo.

Lo mas complicado en la aplicación de ese método reside en allegarse, ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos. Normalmente su fuente de datos son cifras globales del período contable en curso o el inmediato anterior y, se llega a cifras de la misma naturaleza.

Es aplicable a cualquier tipo de entidad; sin embargo, podría resultar costoso para entidades pequeñas; su ventaja fundamentalmente es competitividad, siendo uno de los más técnicos y reflejándose esto en mayor exactitud. La formula por medio de la cual se le da efecto a este método, es:

$$P_v = [(V_p \pm F) E] A$$

P_v = Presupuesto de Ventas.

F = Factores Específicos.

V_p = Ventas del período contable en curso o del inmediatamente anterior = período base.

E = Fuerza Económicas Generales.

A = Influencia de la Administración.

FACTORES ESPECÍFICOS:

I. De ajuste.

- Favorables.
- Desfavorables.
- De cambio.
- Del producto o de la forma de manufacturarlo.
- Del mercado.
- En los métodos de ventas.

II. Corrientes de Crecimiento.

El objetivo de determinar este tipo de factores es básicamente, ajustar las ventas del período contable inmediato anterior para dejarlas libre de desviaciones, en otras palabras, ajustarlas a condiciones normales de operación.

Para el desarrollo del Presupuesto de ventas hemos tomado como base las ventas del último periodo cerrado de la Empresa SINAIFARM y que corresponde la periodo comprendido del 1 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007 y para el presupuesto de Ventas para el año 2009 las cifras proyectadas para el periodo 2008 tomando consideraciones tales como el análisis de crecimiento de las ventas correspondiente a los años anteriores a este periodo es decir a los periodos 2006 y 2005. Además tomamos en cuenta para el cálculo presupuestario de las ventas los diferentes locales con los que cuenta la empresa.

CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Como indicamos anteriormente nos basamos en el método Económico - Administrativo considerando las siguientes variables y criterios:

- V = Las ventas del Periodo anterior corresponde a las ventas realizadas en el periodo de Enero a Diciembre de 2007 y 2008 por cada uno de los meses.
- F = Entre los Factores específicos consideramos aquellos que pueden aumentar o disminuir nuestra proyección en el periodo analizado, para nuestro caso tomaremos en cuenta el Porcentaje de deterioro o caducidad de los productos y el promedio de descuento que tiene como política la Empresa. El Porcentaje de caducidad y deterioro proyectado corresponde al 2,00%, y el porcentaje promedio de descuentos que la empresa otorga a sus clientes es de 8%, para los dos años de proyección.
- E = Son las Fuerzas económicas Generales, para nuestro caso tomaremos en cuenta el porcentaje de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador y que corresponde al 9.00% hasta el fin del periodo 2008, y del 7.00% para el 2009.
- D = Influencia Administrativa que corresponde al porcentaje que la administración de la empresa exige en el incremento de las ventas, en este caso es del 8% porcentaje que corresponde además al promedio de crecimiento de las farmacias en la zona, este porcentaje se utiliza para los dos años proyectados.

Con estas consideraciones y variables, aplicando la formula para cada uno de los valores de ventas por sucursales y líneas vendidas tenemos el siguiente cuadro:

PROYECCION DE VENTAS DE FARMACIA MONTE SINAI

	2007	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESO FARMACIA MONTE SINAI	2.355.207,62	2.925.167,86	230.210,71	235.768,53	278.768,50	257.707,29	269.115,44	217.339,97	238.693,70	285.203,87	203.299,17	238.401,18	227.578,06	243.081,45
ventas con tarifa 0	2.002.203,59	2.486.736,86	195.706,19	200.430,99	236.986,02	219.081,52	228.779,79	184.764,55	202.917,73	242.456,84	172.828,21	202.669,05	193.468,13	206.647,83
vts. Medicamento tarifa 0	1.924.417,54	2.390.126,58	188.102,96	192.644,20	227.779,06	210.570,15	219.891,65	177.586,41	195.034,33	233.037,34	166.113,80	194.795,32	185.951,85	198.619,52
vts. Insumo tarifa 0	73.172,38	90.880,10	7.152,26	7.324,94	8.660,87	8.006,54	8.360,97	6.752,39	7.415,82	8.860,81	6.316,17	7.406,73	7.070,47	7.552,14
vts. Varios tarifa 0	4.613,67	5.730,18	450,97	461,85	546,09	504,83	527,18	425,75	467,58	558,69	398,25	467,01	445,81	476,18
ventas con tarifa 12%	353.004,03	438.431,01	34.504,52	35.337,54	41.782,47	38.625,77	40.335,65	32.575,42	35.775,97	42.747,02	30.470,95	35.732,13	34.109,93	36.433,62
vts. Medicamento tarifa iva	31.274,51	38.842,94	3.056,94	3.130,74	3.701,73	3.422,06	3.573,55	2.886,03	3.169,58	3.787,19	2.699,58	3.165,70	3.021,98	3.227,85
vts. Insumos tarifa iva	225.973,05	280.658,53	22.087,83	22.621,08	26.746,76	24.726,02	25.820,58	20.852,93	22.901,74	27.364,21	19.505,77	22.873,67	21.835,23	23.322,72
vts. Varios tarifa iva	95.756,47	118.929,54	9.359,75	9.585,72	11.333,98	10.477,69	10.941,52	8.836,46	9.704,65	11.595,63	8.265,60	9.692,76	9.252,72	9.883,04

Cuadro 14. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Homsí 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE VENTAS FARMACIA MONTE SINAI 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESO FARMACIA MONTE SINAI	3569874,86	280949,15	287731,91	340209,07	314505,98	328428,49	265241,70	291301,79	348062,80	248106,30	290944,80	277736,26	296656,60
ventas con tarifa 0	3034813,66	238839,84	244605,98	289217,74	267367,08	279202,86	225486,66	247640,79	295894,33	210919,55	247337,31	236108,50	252193,02
vts. Medicamento tarifa 0	2916910,48	229560,86	235102,99	277981,57	256979,81	268355,76	216726,45	238019,90	284398,77	202725,28	237728,20	226935,64	242395,26
vts. Insumo tarifa 0	110910,07	8728,62	8939,35	10569,73	9771,18	10203,73	8240,62	9050,26	10813,73	7708,25	9039,17	8628,80	9216,63
vts. Varios tarifa 0	6993,11	550,36	563,64	666,44	616,09	643,37	519,59	570,64	681,83	486,02	569,94	544,06	581,13
ventas con tarifa 12%	535061,20	42109,32	43125,93	50991,33	47138,89	49225,63	39755,05	43660,99	52168,47	37186,75	43607,49	41627,76	44463,59
vts. Medicamento tarifa iva	47403,93	3730,69	3820,76	4517,59	4176,29	4361,16	3522,11	3868,16	4621,88	3294,57	3863,42	3688,03	3939,27
vts. Insumos tarifa iva	342515,67	26955,98	27606,76	32641,74	30175,63	31511,44	25448,91	27949,28	33395,28	23804,84	27915,03	26647,72	28463,05
vts. Varios tarifa iva	145141,61	11422,64	11698,41	13831,99	12786,98	13353,03	10784,02	11843,56	14151,31	10087,34	11829,04	11292,02	12061,27

Cuadro 15. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Homsí 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE VENTAS DE FARMACIA PASEO DEL PUENTE

	2007	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS PASEO DEL PUENTE	338.316,94	420.189,64	33.068,92	33.867,28	40.044,07	37.018,71	38.657,45	31.220,09	34.287,47	40.968,49	29.203,18	34.245,46	32.690,75	34.917,76
vts. Medicamento tarifa 0	267.121,23	331.764,57	26.109,87	26.740,22	31.617,16	29.228,46	30.522,34	24.650,11	27.071,99	32.347,05	23.057,64	27.038,81	25.811,28	27.569,64
vts. Insumo tarifa 0	6.952,34	8.634,81	679,56	695,97	822,90	760,73	794,40	641,57	704,60	841,89	600,12	703,74	671,79	717,55
vts. Varios tarifa 0	802,73	996,99	78,46	80,36	95,01	87,83	91,72	74,08	81,35	97,21	69,29	81,25	77,57	82,85
vts. Medicamento tarifa iva	7.932,62	9.852,31	775,38	794,10	938,93	867,99	906,41	732,03	803,95	960,60	684,74	802,96	766,51	818,73
vts. Insumos tarifa iva	23.311,15	28.952,45	2.278,56	2.333,57	2.759,17	2.550,71	2.663,63	2.151,17	2.362,52	2.822,86	2.012,20	2.359,62	2.252,50	2.405,95
vts. Varios tarifa iva	32.196,87	39.988,51	3.147,10	3.223,07	3.810,91	3.522,99	3.678,94	2.971,15	3.263,06	3.898,88	2.779,20	3.259,06	3.111,11	3.323,05

Cuadro 16. Cuadro de proyección de ventas de farmacia paseo del puente 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE VENTAS FARMACIA PASEO DEL PUENTE 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS PASEO DEL PUENTE	512799,44	40357,32	41331,63	48869,79	45177,63	47177,55	38101,00	41844,43	49997,95	35639,56	41793,15	39895,80	42613,63
vts. Medicamento tarifa 0	404885,48	31864,49	32633,77	38585,59	35670,41	37249,46	30082,99	33038,66	39476,33	28139,54	32998,17	31500,09	33645,98
vts. Insumo tarifa 0	10537,92	829,33	849,36	1004,26	928,39	969,49	782,97	859,89	1027,45	732,39	858,84	819,85	875,70
vts. Varios tarifa 0	1216,73	95,76	98,07	115,95	107,19	111,94	90,40	99,28	118,63	84,56	99,16	94,66	101,11
vts. Medicamento tarifa iva	12023,76	946,27	969,12	1145,86	1059,29	1106,19	893,37	981,14	1172,32	835,65	979,94	935,45	999,17
vts. Insumos tarifa iva	35333,57	2780,75	2847,89	3367,29	3112,89	3250,69	2625,28	2883,22	3445,02	2455,68	2879,69	2748,95	2936,22
vts. Varios tarifa iva	48801,98	3840,72	3933,44	4650,83	4299,45	4489,78	3625,99	3982,24	4758,19	3391,74	3977,36	3796,79	4055,44

Cuadro 17. Cuadro de proyección de ventas de farmacia paseo del puente 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE VENTAS DE FARMACIA MALL DEL RIO

	2007	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS MALL DEL RIO	307.067,16	381.377,41	30.014,40	30.739,02	36.345,27	33.599,35	35.086,72	28.336,34	31.120,40	37.184,30	26.505,73	31.082,26	29.671,16	31.692,46
vts. Medicamento tarifa 0	156.499,33	194.372,17	15.297,09	15.666,40	18.523,67	17.124,19	17.882,24	14.441,85	15.860,77	18.951,29	13.508,87	15.841,33	15.122,15	16.152,33
vts. Insumo tarifa 0	3.290,76	4.087,12	321,66	329,42	389,50	360,08	376,02	303,67	333,51	398,49	284,06	333,10	317,98	339,64
vts. Varios tarifa 0	1.740,12	2.161,23	170,09	174,20	205,97	190,40	198,83	160,58	176,36	210,72	150,21	176,14	168,14	179,60
vts. Medicamento tarifa iva	9.594,40	11.916,24	937,81	960,45	1.135,62	1.049,82	1.096,29	885,38	972,37	1.161,83	828,18	971,17	927,08	990,24
vts. Insumos tarifa iva	26.238,44	32.588,14	2.564,69	2.626,60	3.105,65	2.871,02	2.998,11	2.421,30	2.659,19	3.177,34	2.264,88	2.655,93	2.535,36	2.708,07
vts. Varios tarifa iva	109.704,11	136.252,50	10.723,07	10.981,95	12.984,86	12.003,85	12.535,23	10.123,56	11.118,20	13.284,62	9.469,55	11.104,58	10.600,44	11.322,58

Cuadro 18. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mall del Río 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE VENTAS FARMACIA MALL DEL RIO 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS MALL DEL RIO	465.432,99	36.629,58	37.513,90	44.355,76	41.004,65	42.819,84	34.581,67	37.979,33	45.379,72	32.347,59	37.932,79	36.210,69	38.677,48
vts. Medicamento tarifa 0	237211,79	18668,57	19119,27	22606,28	20898,36	21823,49	17624,84	19356,48	23128,15	16486,22	19332,76	18455,08	19712,30
vts. Insumo tarifa 0	4987,93	392,55	402,03	475,35	439,44	458,89	370,60	407,01	486,32	346,66	406,52	388,06	414,50
vts. Varios tarifa 0	2637,56	207,58	212,59	251,36	232,37	242,66	195,97	215,23	257,16	183,31	214,96	205,20	219,18
vts. Medicamento tarifa iva	14542,59	1144,50	1172,13	1385,91	1281,20	1337,92	1080,51	1186,67	1417,90	1010,71	1185,22	1131,41	1208,49
vts. Insumos tarifa iva	39770,57	3129,94	3205,51	3790,14	3503,79	3658,89	2954,95	3245,28	3877,63	2764,05	3241,30	3094,15	3304,93
vts. Varios tarifa iva	166282,56	13086,44	13402,37	15846,73	14649,49	15298,00	12354,79	13568,66	16212,55	11556,64	13552,03	12936,78	13818,08

Cuadro 19. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mall del río 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE VENTAS DE FARMACIA MEGA FARMACIA

	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS MEGA FARMACIA	1.481.978,76	116.631,73	119.447,49	141.232,58	130.562,33	136.342,05	110.111,02	120.929,47	144.492,93	102.997,52	120.781,27	115.297,95	123.152,43
vts. Medicamento tarifa 0	1.162.185,39	91.463,99	93.672,14	110.756,27	102.388,53	106.921,06	86.350,37	94.834,33	113.313,08	80.771,88	94.718,11	90.418,02	96.577,61
vts. Insumo tarifa 0	28.350,98	2.231,22	2.285,09	2.701,85	2.497,72	2.608,29	2.106,48	2.313,44	2.764,22	1.970,39	2.310,61	2.205,71	2.355,97
vts. Varios tarifa 0	5.635,20	443,49	454,20	537,03	496,46	518,44	418,70	459,83	549,43	391,65	459,27	438,42	468,29
vts. Medicamento tarifa iva	43.154,30	3.396,24	3.478,24	4.112,60	3.801,89	3.970,20	3.206,36	3.521,39	4.207,54	2.999,22	3.517,08	3.357,40	3.586,12
vts. Insumos tarifa iva	114.841,90	9.038,06	9.256,26	10.944,43	10.117,57	10.565,46	8.532,75	9.371,10	11.197,09	7.981,51	9.359,62	8.934,70	9.543,36
vts. Varios tarifa iva	127.810,98	10.058,72	10.301,56	12.180,39	11.260,15	11.758,61	9.496,36	10.429,38	12.461,57	8.882,86	10.416,59	9.943,69	10.621,09

Ilustración 5 Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mega farmacia 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE VENTAS MEGA FARMACIA 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS MEGA FARMACIA	1808606,87	142337,36	145773,71	172360,24	159338,27	166391,83	134379,49	147582,32	176339,17	125698,18	147401,46	140709,61	150295,23
vts. Medicamento tarifa 0	1418331,05	111622,65	114317,48	135166,95	124954,97	130486,46	105382,00	115735,81	138287,28	98574,01	115593,98	110346,16	117863,31
vts. Insumo tarifa 0	34599,54	2722,98	2788,72	3297,34	3048,22	3183,16	2570,75	2823,32	3373,46	2404,67	2819,86	2691,84	2875,22
vts. Varios tarifa 0	6877,20	541,24	554,30	655,40	605,88	632,70	510,98	561,18	670,53	477,97	560,49	535,05	571,50
vts. Medicamento tarifa iva	52665,50	4144,78	4244,84	5019,02	4639,83	4845,23	3913,05	4297,51	5134,89	3660,25	4292,24	4097,38	4376,50
vts. Insumos tarifa iva	140153,06	11030,05	11296,34	13356,59	12347,48	12894,08	10413,37	11436,49	13664,92	9740,64	11422,47	10903,91	11646,72
vts. Varios tarifa iva	155980,52	12275,67	12572,03	14864,94	13741,88	14350,21	11589,35	12728,01	15208,10	10840,65	12712,41	12135,28	12961,98

Cuadro 20. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mega farmacia 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS 2008

	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESO FARMACIA MONTE SINAI	2.925.167,86	230.210,71	235.768,53	278.768,50	257.707,29	269.115,44	217.339,97	238.693,70	285.203,87	203.299,17	238.401,18	227.578,06	243.081,45
ventas con tarifa 0	2.486.736,86	195.706,19	200.430,99	236.986,02	219.081,52	228.779,79	184.764,55	202.917,73	242.456,84	172.828,21	202.669,05	193.468,13	206.647,83
vts. Medicamento tarifa 0	2.390.126,58	188.102,96	192.644,20	227.779,06	210.570,15	219.891,65	177.586,41	195.034,33	233.037,34	166.113,80	194.795,32	185.951,85	198.619,52
vts. Insumo tarifa 0	90.880,10	7.152,26	7.324,94	8.660,87	8.006,54	8.360,97	6.752,39	7.415,82	8.860,81	6.316,17	7.406,73	7.070,47	7.552,14
vts. Varios tarifa 0	5.730,18	450,97	461,85	546,09	504,83	527,18	425,75	467,58	558,69	398,25	467,01	445,81	476,18
ventas con tarifa 12%	438.431,01	34.504,52	35.337,54	41.782,47	38.625,77	40.335,65	32.575,42	35.775,97	42.747,02	30.470,95	35.732,13	34.109,93	36.433,62
vts. Medicamento tarifa iva	38.842,94	3.056,94	3.130,74	3.701,73	3.422,06	3.573,55	2.886,03	3.169,58	3.787,19	2.699,58	3.165,70	3.021,98	3.227,85
vts. Insumos tarifa iva	280.658,53	22.087,83	22.621,08	26.746,76	24.726,02	25.820,58	20.852,93	22.901,74	27.364,21	19.505,77	22.873,67	21.835,23	23.322,72
vts. Varios tarifa iva	118.929,54	9.359,75	9.585,72	11.333,98	10.477,69	10.941,52	8.836,46	9.704,65	11.595,63	8.265,60	9.692,76	9.252,72	9.883,04
INGRESOS PASEO DEL PUENTE	420.189,64	33.068,92	33.867,28	40.044,07	37.018,71	38.657,45	31.220,09	34.287,47	40.968,49	29.203,18	34.245,46	32.690,75	34.917,76
vts. Medicamento tarifa 0	331.764,57	26.109,87	26.740,22	31.617,16	29.228,46	30.522,34	24.650,11	27.071,99	32.347,05	23.057,64	27.038,81	25.811,28	27.569,64
vts. Insumo tarifa 0	8.634,81	679,56	695,97	822,90	760,73	794,40	641,57	704,60	841,89	600,12	703,74	671,79	717,55
vts. Varios tarifa 0	996,99	78,46	80,36	95,01	87,83	91,72	74,08	81,35	97,21	69,29	81,25	77,57	82,85
vts. Medicamento tarifa iva	9.852,31	775,38	794,10	938,93	867,99	906,41	732,03	803,95	960,60	684,74	802,96	766,51	818,73
vts. Insumos tarifa iva	28.952,45	2.278,56	2.333,57	2.759,17	2.550,71	2.663,63	2.151,17	2.362,52	2.822,86	2.012,20	2.359,62	2.252,50	2.405,95
vts. Varios tarifa iva	39.988,51	3.147,10	3.223,07	3.810,91	3.522,99	3.678,94	2.971,15	3.263,06	3.898,88	2.779,20	3.259,06	3.111,11	3.323,05
INGRESOS MALL DEL RIO	381.377,41	30.014,40	30.739,02	36.345,27	33.599,35	35.086,72	28.336,34	31.120,40	37.184,30	26.505,73	31.082,26	29.671,16	31.692,46
vts. Medicamento tarifa 0	194.372,17	15.297,09	15.666,40	18.523,67	17.124,19	17.882,24	14.441,85	15.860,77	18.951,29	13.508,87	15.841,33	15.122,15	16.152,33
vts. Insumo tarifa 0	4.087,12	321,66	329,42	389,50	360,08	376,02	303,67	333,51	398,49	284,06	333,10	317,98	339,64
vts. Varios tarifa 0	2.161,23	170,09	174,20	205,97	190,40	198,83	160,58	176,36	210,72	150,21	176,14	168,14	179,60
vts. Medicamento tarifa iva	11.916,24	937,81	960,45	1.135,62	1.049,82	1.096,29	885,38	972,37	1.161,83	828,18	971,17	927,08	990,24
vts. Insumos tarifa iva	32.588,14	2.564,69	2.626,60	3.105,65	2.871,02	2.998,11	2.421,30	2.659,19	3.177,34	2.264,88	2.655,93	2.535,36	2.708,07
vts. Varios tarifa iva	136.252,50	10.723,07	10.981,95	12.984,86	12.003,85	12.535,23	10.123,56	11.118,20	13.284,62	9.469,55	11.104,58	10.600,44	11.322,58
INGRESOS MEGA FARMACIA	1.481.978,76	116.631,73	119.447,49	141.232,58	130.562,33	136.342,05	110.111,02	120.929,47	144.492,93	102.997,52	120.781,27	115.297,95	123.152,43
vts. Medicamento tarifa 0	1.162.185,39	91.463,99	93.672,14	110.756,27	102.388,53	106.921,06	86.350,37	94.834,33	113.313,08	80.771,88	94.718,11	90.418,02	96.577,61
vts. Insumo tarifa 0	28.350,98	2.231,22	2.285,09	2.701,85	2.497,72	2.608,29	2.106,48	2.313,44	2.764,22	1.970,39	2.310,61	2.205,71	2.355,97
vts. Varios tarifa 0	5.635,20	443,49	454,20	537,03	496,46	518,44	418,70	459,83	549,43	391,65	459,27	438,42	468,29
vts. Medicamento tarifa iva	43.154,30	3.396,24	3.478,24	4.112,60	3.801,89	3.970,20	3.206,36	3.521,39	4.207,54	2.999,22	3.517,08	3.357,40	3.586,12
vts. Insumos tarifa iva	114.841,90	9.038,06	9.256,26	10.944,43	10.117,57	10.565,46	8.532,75	9.371,10	11.197,09	7.981,51	9.359,62	8.934,70	9.543,36
vts. Varios tarifa iva	127.810,98	10.058,72	10.301,56	12.180,39	11.260,15	11.758,61	9.496,36	10.429,38	12.461,57	8.882,86	10.416,59	9.943,69	10.621,09

Cuadro 21. Cuadro de presupuesto general de Sinaifarm 2008.

PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESO FARMACIA MONTE SINAI	3.305.439,69	260.138,10	266.418,44	315.008,40	291.209,24	304.100,45	245.594,17	269.723,88	322.280,37	229.728,06	269.393,33	257.163,21	274.682,04
ventas con tarifa 0	2.810.012,65	221.148,00	226.487,02	267.794,21	247.562,11	258.521,16	208.783,94	229.297,03	273.976,23	195.295,88	229.016,03	218.618,98	233.512,05
vts. Medicamento tarifa 0	2.700.843,04	212.556,35	217.687,95	257.390,34	237.944,27	248.477,56	200.672,64	220.388,79	263.332,20	187.708,59	220.118,71	210.125,59	224.440,06
vts. Insumo tarifa 0	102.694,51	8.082,06	8.277,18	9.786,79	9.047,39	9.447,89	7.630,20	8.379,87	10.012,71	7.137,27	8.369,60	7.989,63	8.533,91
vts. Varios tarifa 0	6.475,10	509,59	521,89	617,08	570,46	595,71	481,10	528,37	631,32	450,02	527,72	503,76	538,08
ventas con tarifa 12%	495.427,04	38.990,11	39.931,42	47.214,20	43.647,12	45.579,29	36.810,23	40.426,85	48.304,14	34.432,18	40.377,30	38.544,22	41.169,99
vts. Medicamento tarifa iva	43.892,52	3.454,34	3.537,74	4.182,96	3.866,93	4.038,11	3.261,21	3.581,63	4.279,52	3.050,53	3.577,24	3.414,84	3.647,47
vts. Insumos tarifa iva	317.144,14	24.959,24	25.561,82	30.223,84	27.940,40	29.177,26	23.563,81	25.878,96	30.921,55	22.041,52	25.847,25	24.673,81	26.354,68
vts. Varios tarifa iva	134.390,38	10.576,52	10.831,86	12.807,40	11.839,79	12.363,91	9.985,20	10.966,25	13.103,06	9.340,13	10.952,82	10.455,57	11.167,84
INGRESOS PASEO DEL PUENTE	474.814,29	37.367,88	38.270,03	45.249,80	41.831,14	43.682,91	35.278,70	38.744,85	46.294,39	32.999,59	38.697,36	36.940,55	39.457,07
vts. Medicamento tarifa 0	374.893,96	29.504,15	30.216,45	35.727,39	33.028,16	34.490,24	27.854,62	30.591,35	36.552,16	26.055,13	30.553,86	29.166,75	31.153,69
vts. Insumo tarifa 0	9.757,33	767,90	786,44	929,87	859,62	897,67	724,97	796,20	951,34	678,13	795,22	759,12	810,83
vts. Varios tarifa 0	1.126,60	88,66	90,80	107,36	99,25	103,65	83,71	91,93	109,84	78,30	91,82	87,65	93,62
vts. Medicamento tarifa iva	11.133,11	876,18	897,33	1.060,99	980,83	1.024,25	827,19	908,46	1.085,48	773,75	907,35	866,16	925,16
vts. Insumos tarifa iva	32.716,27	2.574,77	2.636,93	3.117,86	2.882,30	3.009,90	2.430,82	2.669,65	3.189,84	2.273,78	2.666,38	2.545,33	2.718,72
vts. Varios tarifa iva	45.187,02	3.556,22	3.642,07	4.306,32	3.980,98	4.157,21	3.357,40	3.687,26	4.405,73	3.140,50	3.682,74	3.515,55	3.755,04
INGRESOS MALL DEL RIO	430.956,48	33.916,27	34.735,09	41.070,15	37.967,27	39.648,00	32.020,07	35.166,05	42.018,26	29.951,48	35.122,95	33.528,41	35.812,48
vts. Medicamento tarifa 0	219.640,55	17.285,71	17.703,03	20.931,74	19.350,33	20.206,93	16.319,29	17.922,67	21.414,95	15.265,02	17.900,70	17.088,03	18.252,13
vts. Insumo tarifa 0	4.618,45	363,47	372,25	440,14	406,89	424,90	343,15	376,87	450,30	320,98	376,40	359,32	383,79
vts. Varios tarifa 0	2.442,19	192,20	196,84	232,74	215,16	224,68	181,45	199,28	238,11	169,73	199,04	190,00	202,95
vts. Medicamento tarifa iva	13.465,36	1.059,72	1.085,31	1.283,25	1.186,30	1.238,81	1.000,48	1.098,77	1.312,87	935,84	1.097,43	1.047,60	1.118,97
vts. Insumos tarifa iva	36.824,60	2.898,10	2.968,06	3.509,38	3.244,25	3.387,86	2.736,07	3.004,89	3.590,40	2.559,31	3.001,20	2.864,95	3.060,12
vts. Varios tarifa iva	153.965,33	12.117,07	12.409,61	14.672,90	13.564,35	14.164,81	11.439,62	12.563,57	15.011,62	10.700,59	12.548,17	11.978,50	12.794,52
INGRESOS MEGA FARMACIA	1.674.635,99	131.793,85	134.975,66	159.592,81	147.535,43	154.066,51	124.425,45	136.650,30	163.277,01	116.387,20	136.482,83	130.286,68	139.162,25
vts. Medicamento tarifa 0	1.313.269,49	103.354,31	105.849,52	125.154,58	115.699,04	120.820,79	97.575,92	107.162,79	128.043,78	91.272,23	107.031,46	102.172,37	109.132,69
vts. Insumo tarifa 0	32.036,61	2.521,28	2.582,15	3.053,09	2.822,43	2.947,37	2.380,32	2.614,19	3.123,57	2.226,54	2.610,98	2.492,45	2.662,24
vts. Varios tarifa 0	6.367,78	501,14	513,24	606,85	561,00	585,84	473,13	519,61	620,86	442,56	518,97	495,41	529,16
vts. Medicamento tarifa iva	48.764,35	3.837,75	3.930,41	4.647,24	4.296,14	4.486,32	3.623,19	3.979,17	4.754,52	3.389,12	3.974,29	3.793,87	4.052,32
vts. Insumos tarifa iva	129.771,35	10.213,01	10.459,57	12.367,21	11.432,86	11.938,96	9.642,01	10.589,34	12.652,71	9.019,11	10.576,37	10.096,21	10.784,00
vts. Varios tarifa iva	144.426,41	11.366,36	11.640,77	13.763,84	12.723,97	13.287,23	10.730,88	11.785,19	14.081,57	10.037,64	11.770,75	11.236,37	12.001,83

Cuadro 22. Cuadro de presupuesto general de Sinaifarm 2009.

PRESUPUESTO DE COMPRAS

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho.

La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

En función del presupuesto de ventas, o sea la cantidad a venderse surgen los requerimientos en cantidades de productos a comprar.

Al determinar esta cantidad de productos requerida, nos proporcionara las siguientes ventajas:

- Indica las necesidades de productos evitando así una posible falta de stock.
- Genera información para la función de las Compras.
- Determina niveles adecuados de inventarios de productos.
- Determina control administrativo sobre la eficiencia con que se maneja los inventarios

Dentro del manejo del Presupuesto de Compras tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

Las Técnicas para el manejo de los Inventarios farmacéuticos.

Comúnmente los inventarios están relacionados con la mantención de cantidades suficientes de bienes (insumos, repuestos, etc.), que garanticen una operación fluida en un sistema o actividad comercial. La forma efectiva de manejar los inventarios es minimizando su impacto adverso, encontrando un punto medio entre la poca reserva y el exceso de reserva. Está actitud prevaleció en los países industrializados de Occidente, incluso después de la segunda guerra mundial, cuando Japón instauró con gran éxito el sistema (famoso ahora) "Just in time", ambiente que requiere un sistema de producción y venta (casi) sin inventario. En la mayoría de las situaciones del mundo real, el manejo de inventario involucra un número apreciable de productos que varían en precio, desde aquellos relativamente económicos hasta los muy costosos. El inventario representa realmente el capital ocioso, es natural que se ejerza un control en aquellos artículos que sean responsables en el incremento en el costo de capital. Empíricamente se ha comprobado que un pequeño número de productos del inventario son los que suelen incurrir en parte importante del costo del capital, por ende, son los que deben estar sujetos a control más estricto. ABC es un procedimiento simple que puede ser utilizado para separar los artículos que requieran atención

especial en términos de control. Dicho procedimiento sugiere graficar el porcentaje de artículos del inventario total contra el porcentaje del valor monetario total de estos artículos en un período dado (generalmente un año).

El éxito de un inventario va estar en el cumplimiento de las siguientes políticas:

- Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
- Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
- Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.
- Mantener un nivel adecuado de inventario.
- Satisfacer rápidamente la demanda.
- Recurrir a la informática.

La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS

Haciendo relación a lo explicado anteriormente los criterios para la elaboración del presupuesto de compras, están basados para los dos años en el presupuesto de ventas de los respectivos años, tomando en cuenta que se mantiene una clasificación del Inventarios por medio del Sistema ABC, se tratara de mantener unos inventarios que menor costo financiero representen pero que no afecten a la atención de los clientes. Al ser las medicinas un producto controlado con una rentabilidad fija nos basamos en esta rentabilidad para la elaboración del presupuesto, y para los otros productos se baso en los descuentos que tenemos de cada producto y utilizando sistemas informáticos podemos elaborar el cuadro de compras que servirá para elaborar el presupuesto global de compras.

Tomando las consideraciones antes descritas procedemos a elaborar el cuadro de las proyecciones de compras, de igual manera como procedimos con las ventas elaboraremos la proyección de las Compras por los locales con los que cuenta la empresa, entonces tenemos:

PROYECCION DE COMPRAS DE FARMACIA MONTE SINAI

	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		0,08	0,08	0,10	0,09	0,09	0,07	0,08	0,10	0,07	0,08	0,08	0,08
COMPRAS FARMACIA MONTE SINAI	2302736,38	181225,35	185600,55	219450,78	202871,07	211851,75	171093,31	187903,29	224516,80	160040,18	187673,01	179152,89	191357,39
Medicamento tarifa 0	1912101,27	150482,37	154115,36	182223,25	168456,12	175913,32	142069,12	156027,46	186429,87	132891,04	155836,25	148761,48	158895,62
Insumo tarifa 0	72704,08	5721,81	5859,95	6928,70	6405,23	6688,78	5401,91	5932,65	7088,65	5052,93	5925,38	5656,38	6041,71
Varios tarifa 0	2865,09	225,48	230,93	273,04	252,41	263,59	212,88	233,79	279,35	199,12	233,50	222,90	238,09
Medicamento tarifa iva	31074,35	2445,55	2504,59	2961,39	2737,65	2858,84	2308,82	2535,67	3029,75	2159,67	2532,56	2417,58	2582,28
Insumos tarifa iva	224526,82	17670,26	18096,86	21397,41	19780,81	20656,47	16682,34	18321,39	21891,37	15604,61	18298,94	17468,19	18658,18
Varios tarifa iva	59464,77	4679,88	4792,86	5666,99	5238,85	5470,76	4418,23	4852,33	5797,81	4132,80	4846,38	4626,36	4941,52

Ilustración 6 Cuadro de proyección de ventas de farmacia Homsí 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PROYECCION DE COMPRAS DE FARMACIA MONTE SINAI 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS FARMACIA MONTE SINAI	2810259,47	221167,42	226506,91	267817,73	247583,86	258543,87	208802,28	229317,17	274000,30	195313,03	229036,15	218638,19	233532,56
Medicamento tarifa 0	2333528,39	183648,68	188082,39	222385,26	205583,85	214684,61	173381,16	190415,92	227519,02	162180,22	190182,56	181548,51	193916,21
Insumo tarifa 0	88728,06	6982,90	7151,48	8455,78	7816,94	8162,98	6592,49	7240,21	8650,99	6166,60	7231,34	6903,04	7373,30
Varios tarifa 0	3496,55	275,18	281,82	333,22	308,05	321,68	259,79	285,32	340,91	243,01	284,97	272,03	290,56
Medicamento tarifa iva	37923,14	2984,55	3056,61	3614,08	3341,03	3488,93	2817,69	3094,53	3697,51	2635,66	3090,74	2950,42	3151,41
Insumos tarifa iva	274012,53	21564,79	22085,41	26113,39	24140,50	25209,15	20359,13	22359,42	26716,22	19043,87	22332,02	21318,18	22770,44
Varios tarifa iva	72570,80	5711,32	5849,21	6916,00	6393,49	6676,51	5392,01	5921,78	7075,65	5043,67	5914,52	5646,01	6030,63

Ilustración 7 Cuadro de proyección de ventas de farmacia Homsí 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PROYECCION DE COMPRAS DE FARMACIA PASEO DEL PUENTE

	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS PASEO DEL PUENTE	323856,06	25487,47	26102,80	30863,48	28531,72	29794,76	24062,51	26426,65	31575,97	22508,00	26394,27	25196,00	26912,44
Medicamento tarifa 0	265411,65	20887,90	21392,18	25293,73	23382,77	24417,87	19720,09	21657,59	25877,64	18446,11	21631,05	20649,03	22055,71
Insumo tarifa 0	6907,85	543,65	556,77	658,32	608,58	635,52	513,25	563,68	673,51	480,10	562,99	537,43	574,04
Varios tarifa 0	498,50	39,23	40,18	47,51	43,92	45,86	37,04	40,68	48,60	34,65	40,63	38,78	41,42
Medicamento tarifa iva	7881,85	620,30	635,28	751,14	694,39	725,13	585,62	643,16	768,48	547,79	642,37	613,21	654,98
Insumos tarifa iva	23161,96	1822,85	1866,85	2207,33	2040,57	2130,90	1720,93	1890,02	2258,29	1609,76	1887,70	1802,00	1924,76
Varios tarifa iva	19994,26	1573,55	1611,54	1905,45	1761,49	1839,47	1485,57	1631,53	1949,44	1389,60	1629,53	1555,55	1661,52

Cuadro 23. Cuadro de proyección de ventas de farmacia paseo del puente 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PROYECCION DE COMPRAS DE FARMACIA PASEO DEL PUENTE 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS PASEO DEL PUENTE	46.924,56	3.692,96	3.782,12	4.471,91	4.134,05	4.317,06	3.486,50	3.829,04	4.575,14	3.261,26	3.824,35	3.650,73	3.899,43
Medicamento tarifa 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumo tarifa 0	8430,33	663,47	679,48	803,41	742,71	775,59	626,37	687,92	821,96	585,91	687,07	655,88	700,56
Varios tarifa 0	608,36	47,88	49,03	57,98	53,60	55,97	45,20	49,64	59,32	42,28	49,58	47,33	50,56
Medicamento tarifa iva	9619,01	757,02	775,29	916,69	847,43	884,95	714,69	784,91	937,85	668,52	783,95	748,36	799,34
Insumos tarifa iva	28266,85	2224,60	2278,31	2693,83	2490,31	2600,55	2100,23	2306,58	2756,02	1964,55	2303,75	2199,16	2348,98
Varios tarifa iva	24400,99	1920,36	1966,72	2325,41	2149,73	2244,89	1812,99	1991,12	2379,10	1695,87	1988,68	1898,40	2027,72

Cuadro 24. Cuadro de proyección de ventas de farmacia paseo del puente 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PROYECCION DE COMPRAS DE FARMACIA MALL DEL RIO

	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS MALL DEL RIO	263577,81	20743,57	21244,37	25118,97	23221,21	24249,16	19583,83	21507,95	25698,84	18318,66	21481,59	20506,35	21903,32
Medicamento tarifa 0	155497,73	12237,67	12533,12	14818,93	13699,35	14305,79	11553,48	12688,62	15161,03	10807,09	12673,07	12097,72	12921,86
Insumo tarifa 0	3269,70	257,33	263,54	311,60	288,06	300,81	242,94	266,81	318,80	227,24	266,48	254,38	271,71
Varios tarifa 0	1080,61	85,04	87,10	102,98	95,20	99,42	80,29	88,18	105,36	75,10	88,07	84,07	89,80
Medicamento tarifa iva	9533,00	750,25	768,36	908,49	839,86	877,04	708,30	777,89	929,47	662,54	776,94	741,67	792,19
Insumos tarifa iva	26070,51	2051,75	2101,28	2484,52	2296,81	2398,49	1937,04	2127,35	2541,88	1811,90	2124,75	2028,29	2166,46
Varios tarifa iva	68126,25	5361,54	5490,98	6492,43	6001,92	6267,62	5061,78	5559,10	6642,31	4734,77	5552,29	5300,22	5661,29

Cuadro 25. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mall del río 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PROYECCION DE COMPRAS DE FARMACIA MALL DEL RIO 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS MALL DEL RIO	321670,36	25315,46	25926,63	30655,19	28339,16	29593,67	23900,11	26248,30	31362,86	22356,09	26216,13	25025,95	26730,81
Medicamento tarifa 0	189769,43	14934,85	15295,42	18085,03	16718,69	17458,79	14099,87	15485,19	18502,52	13188,98	15466,21	14764,06	15769,84
Insumo tarifa 0	3990,34	314,04	321,62	380,28	351,55	367,11	296,48	325,61	389,06	277,33	325,21	310,45	331,60
Varios tarifa 0	1318,78	103,79	106,29	125,68	116,18	121,33	97,99	107,61	128,58	91,66	107,48	102,60	109,59
Medicamento tarifa iva	11634,07	915,60	937,71	1108,73	1024,96	1070,33	864,41	949,34	1134,32	808,57	948,18	905,13	966,79
Insumos tarifa iva	31816,46	2503,96	2564,41	3032,11	2803,03	2927,11	2363,96	2596,22	3102,10	2211,24	2593,04	2475,32	2643,95
Varios tarifa iva	83141,28	6543,22	6701,19	7923,36	7324,75	7649,00	6177,40	6784,33	8106,27	5778,32	6776,01	6468,39	6909,04

Cuadro 26. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mall del río 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PROYECCION DE COMPRAS DE MEGA FARMACIA

	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS MEGA FARMACIA	1145549,15	90154,72	92331,26	109170,83	100922,88	105390,52	85114,30	93476,81	111691,04	79615,67	93362,26	89123,72	95195,13
Medicamento tarifa 0	929748,31	73171,19	74937,71	88605,01	81910,83	85536,84	69080,30	75867,46	90650,46	64617,51	75774,49	72334,42	77262,08
Insumo tarifa 0	22680,79	1784,98	1828,07	2161,48	1998,18	2086,63	1685,18	1850,75	2211,38	1576,31	1848,48	1764,57	1884,77
Varios tarifa 0	2817,60	221,75	227,10	268,52	248,23	259,22	209,35	229,92	274,72	195,82	229,63	219,21	234,14
Medicamento tarifa iva	34523,44	2716,99	2782,59	3290,08	3041,51	3176,16	2565,09	2817,11	3366,04	2399,38	2813,66	2685,92	2868,90
Insumos tarifa iva	91873,52	7230,45	7405,01	8755,55	8094,06	8452,36	6826,20	7496,88	8957,67	6385,21	7487,69	7147,76	7634,69
Varios tarifa iva	63905,49	5029,36	5150,78	6090,19	5630,07	5879,31	4748,18	5214,69	6230,79	4441,43	5208,30	4971,85	5310,55

Cuadro 27. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mega farmacia 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PROYECCION DE COMPRAS DE MEGA FARMACIA 2009

	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS MEGA FARMACIA	1398028,18	110024,82	112681,07	133232,09	123166,28	128618,59	103873,49	114079,10	136307,75	97162,96	113939,30	108766,59	116176,14
Medicamento tarifa 0	1134664,84	89298,12	91453,99	108133,56	99963,97	104389,17	84305,60	92588,65	110629,82	78859,21	92475,18	88276,92	94290,65
Insumo tarifa 0	27679,63	2178,39	2230,98	2637,87	2438,58	2546,53	2056,60	2258,66	2698,76	1923,73	2255,89	2153,48	2300,18
Varios tarifa 0	3438,60	270,62	277,15	327,70	302,94	316,35	255,49	280,59	335,26	238,98	280,25	267,52	285,75
Medicamento tarifa iva	42132,40	3315,82	3395,87	4015,22	3711,86	3876,18	3130,44	3438,00	4107,91	2928,20	3433,79	3277,90	3501,20
Insumos tarifa iva	112122,45	8824,04	9037,07	10685,27	9877,99	10315,27	8330,70	9149,19	10931,94	7792,51	9137,98	8723,13	9317,38
Varios tarifa iva	77990,26	6137,83	6286,01	7432,47	6870,94	7175,10	5794,68	6364,01	7604,05	5420,32	6356,21	6067,64	6480,99

Cuadro 28. Cuadro de proyección de ventas de farmacia Mega farmacia 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2008

	TOTAL 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS FARMACIA MONTE SINAI	2.302.736,38	181.225,35	185.600,55	219.450,78	202.871,07	211.851,75	171.093,31	187.903,29	224.516,80	160.040,18	187.673,01	179.152,89	191.357,39
Medicamento tarifa 0	1.912.101,27	150.482,37	154.115,36	182.223,25	168.456,12	175.913,32	142.069,12	156.027,46	186.429,87	132.891,04	155.836,25	148.761,48	158.895,62
Insumo tarifa 0	72.704,08	5.721,81	5.859,95	6.928,70	6.405,23	6.688,78	5.401,91	5.932,65	7.088,65	5.052,93	5.925,38	5.656,38	6.041,71
Varios tarifa 0	2.865,09	225,48	230,93	273,04	252,41	263,59	212,88	233,79	279,35	199,12	233,50	222,90	238,09
Medicamento tarifa iva	31.074,35	2.445,55	2.504,59	2.961,39	2.737,65	2.858,84	2.308,82	2.535,67	3.029,75	2.159,67	2.532,56	2.417,58	2.582,28
Insumos tarifa iva	224.526,82	17.670,26	18.096,86	21.397,41	19.780,81	20.656,47	16.682,34	18.321,39	21.891,37	15.604,61	18.298,94	17.468,19	18.658,18
Varios tarifa iva	59.464,77	4.679,88	4.792,86	5.666,99	5.238,85	5.470,76	4.418,23	4.852,33	5.797,81	4.132,80	4.846,38	4.626,36	4.941,52
COMPRAS PASEO DEL PUENTE	323.856,06	25.487,47	26.102,80	30.863,48	28.531,72	29.794,76	24.062,51	26.426,65	31.575,97	22.508,00	26.394,27	25.196,00	26.912,44
Medicamento tarifa 0	265.411,65	20.887,90	21.392,18	25.293,73	23.382,77	24.417,87	19.720,09	21.657,59	25.877,64	18.446,11	21.631,05	20.649,03	22.055,71
Insumo tarifa 0	6.907,85	543,65	556,77	658,32	608,58	635,52	513,25	563,68	673,51	480,10	562,99	537,43	574,04
Varios tarifa 0	498,50	39,23	40,18	47,51	43,92	45,86	37,04	40,68	48,60	34,65	40,63	38,78	41,42
Medicamento tarifa iva	7.881,85	620,30	635,28	751,14	694,39	725,13	585,62	643,16	768,48	547,79	642,37	613,21	654,98
Insumos tarifa iva	23.161,96	1.822,85	1.866,85	2.207,33	2.040,57	2.130,90	1.720,93	1.890,02	2.258,29	1.609,76	1.887,70	1.802,00	1.924,76
Varios tarifa iva	19.994,26	1.573,55	1.611,54	1.905,45	1.761,49	1.839,47	1.485,57	1.631,53	1.949,44	1.389,60	1.629,53	1.555,55	1.661,52
COMPRAS MALL DEL RIO	263.577,81	20.743,57	21.244,37	25.118,97	23.221,21	24.249,16	19.583,83	21.507,95	25.698,84	18.318,66	21.481,59	20.506,35	21.903,32
Medicamento tarifa 0	155.497,73	12.237,67	12.533,12	14.818,93	13.699,35	14.305,79	11.553,48	12.688,62	15.161,03	10.807,09	12.673,07	12.097,72	12.921,86
Insumo tarifa 0	3.269,70	257,33	263,54	311,60	288,06	300,81	242,94	266,81	318,80	227,24	266,48	254,38	271,71
Varios tarifa 0	1.080,61	85,04	87,10	102,98	95,20	99,42	80,29	88,18	105,36	75,10	88,07	84,07	89,80
Medicamento tarifa iva	9.533,00	750,25	768,36	908,49	839,86	877,04	708,30	777,89	929,47	662,54	776,94	741,67	792,19
Insumos tarifa iva	26.070,51	2.051,75	2.101,28	2.484,52	2.296,81	2.398,49	1.937,04	2.127,35	2.541,88	1.811,90	2.124,75	2.028,29	2.166,46
Varios tarifa iva	68.126,25	5.361,54	5.490,98	6.492,43	6.001,92	6.267,62	5.061,78	5.559,10	6.642,31	4.734,77	5.552,29	5.300,22	5.661,29
COMPRAS MEGA FARMACIA	1.145.549,15	90.154,72	92.331,26	109.170,83	100.922,88	105.390,52	85.114,30	93.476,81	111.691,04	79.615,67	93.362,26	89.123,72	95.195,13
Medicamento tarifa 0	929.748,31	73.171,19	74.937,71	88.605,01	81.910,83	85.536,84	69.080,30	75.867,46	90.650,46	64.617,51	75.774,49	72.334,42	77.262,08
Insumo tarifa 0	22.680,79	1.784,98	1.828,07	2.161,48	1.998,18	2.086,63	1.685,18	1.850,75	2.211,38	1.576,31	1.848,48	1.764,57	1.884,77
Varios tarifa 0	2.817,60	221,75	227,10	268,52	248,23	259,22	209,35	229,92	274,72	195,82	229,63	219,21	234,14
Medicamento tarifa iva	34.523,44	2.716,99	2.782,59	3.290,08	3.041,51	3.176,16	2.565,09	2.817,11	3.366,04	2.399,38	2.813,66	2.685,92	2.868,90
Insumos tarifa iva	91.873,52	7.230,45	7.405,01	8.755,55	8.094,06	8.452,36	6.826,20	7.496,88	8.957,67	6.385,21	7.487,69	7.147,76	7.634,69
Varios tarifa iva	63.905,49	5.029,36	5.150,78	6.090,19	5.630,07	5.879,31	4.748,18	5.214,69	6.230,79	4.441,43	5.208,30	4.971,85	5.310,55
TOTAL COMPRAS		317.611,12	325.278,98	384.604,06	355.546,88	371.286,18	299.853,95	329.314,70	393.482,64	280.482,50	328.911,13	313.978,97	335.368,28

Cuadro 29. Cuadro de presupuesto de compras general de Sinaifarm 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2009													
	TOTAL 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS FARMACIA MONTE SINAI	2.602.092,11	204.784,65	209.728,62	247.979,38	229.244,31	239.392,47	193.335,44	212.330,72	253.703,98	180.845,40	212.070,51	202.442,77	216.233,85
Medicamento tarifa 0	2.160.674,43	170.045,08	174.150,36	205.912,27	190.355,42	198.782,05	160.538,11	176.311,03	210.665,76	150.166,87	176.094,97	168.100,47	179.552,05
Insumo tarifa 0	82.155,61	6.465,65	6.621,74	7.829,43	7.237,91	7.558,32	6.104,16	6.703,90	8.010,17	5.709,81	6.695,68	6.391,71	6.827,13
Varios tarifa 0	3.237,55	254,80	260,95	308,54	285,23	297,85	240,55	264,18	315,66	225,01	263,86	251,88	269,04
Medicamento tarifa iva	35.114,02	2.763,47	2.830,19	3.346,37	3.093,55	3.230,49	2.608,97	2.865,30	3.423,62	2.440,42	2.861,79	2.731,87	2.917,97
Insumos tarifa iva	253.715,31	19.967,39	20.449,45	24.179,07	22.352,32	23.341,81	18.851,05	20.703,17	24.737,24	17.633,21	20.677,80	19.739,05	21.083,74
Varios tarifa iva	67.195,19	5.288,26	5.415,93	6.403,70	5.919,90	6.181,96	4.992,60	5.483,13	6.551,53	4.670,07	5.476,41	5.227,79	5.583,92
COMPRAS PASEO DEL PUENTE	365.957,35	28.800,84	29.496,16	34.875,74	32.240,84	33.668,08	27.190,63	29.862,12	35.680,84	25.434,04	29.825,52	28.471,48	30.411,06
Medicamento tarifa 0	299.915,17	23.603,32	24.173,16	28.581,92	26.422,53	27.592,20	22.283,70	24.473,08	29.241,73	20.844,10	24.443,09	23.333,40	24.922,95
Insumo tarifa 0	7.805,86	614,32	629,15	743,90	687,70	718,14	579,98	636,96	761,07	542,51	636,18	607,30	648,67
Varios tarifa 0	563,30	44,33	45,40	53,68	49,63	51,82	41,85	45,97	54,92	39,15	45,91	43,82	46,81
Medicamento tarifa iva	8.906,49	700,94	717,86	848,79	784,66	819,40	661,75	726,77	868,38	619,00	725,88	692,93	740,13
Insumos tarifa iva	26.173,01	2.059,82	2.109,54	2.494,29	2.305,84	2.407,92	1.944,65	2.135,72	2.551,87	1.819,02	2.133,10	2.036,26	2.174,98
Varios tarifa iva	22.593,51	1.778,11	1.821,04	2.153,16	1.990,49	2.078,60	1.678,70	1.843,63	2.202,87	1.570,25	1.841,37	1.757,78	1.877,52
COMPRAS MALL DEL RIO	297.842,93	23.440,24	24.006,14	28.384,43	26.239,96	27.401,55	22.129,73	24.303,98	29.039,69	20.700,08	24.274,20	23.172,18	24.750,75
Medicamento tarifa 0	175.712,44	13.828,57	14.162,42	16.745,40	15.480,27	16.165,54	13.055,43	14.338,14	17.131,96	12.212,01	14.320,56	13.670,43	14.601,70
Insumo tarifa 0	3.694,76	290,78	297,80	352,11	325,51	339,92	274,52	301,49	360,24	256,79	301,12	287,45	307,03
Varios tarifa 0	1.221,09	96,10	98,42	116,37	107,58	112,34	90,73	99,64	119,06	84,87	99,52	95,00	101,47
Medicamento tarifa iva	10.772,29	847,78	868,25	1.026,60	949,04	991,05	800,38	879,02	1.050,30	748,67	877,94	838,08	895,18
Insumos tarifa iva	29.459,68	2.318,48	2.374,45	2.807,51	2.595,40	2.710,29	2.188,85	2.403,91	2.872,32	2.047,45	2.400,96	2.291,96	2.448,10
Varios tarifa iva	76.982,67	6.058,54	6.204,80	7.336,45	6.782,17	7.082,41	5.719,81	6.281,79	7.505,81	5.350,30	6.274,09	5.989,25	6.397,26
COMPRAS MEGA FARMACIA	1.294.470,54	101.874,83	104.334,33	123.363,04	114.042,85	119.091,29	96.179,16	105.628,80	126.210,88	89.965,70	105.499,35	100.709,81	107.570,50
Medicamento tarifa 0	1.050.615,59	82.683,45	84.679,62	100.123,67	92.559,23	96.656,63	78.060,74	85.730,23	102.435,02	73.017,78	85.625,17	81.737,89	87.306,16
Insumo tarifa 0	25.629,29	2.017,03	2.065,72	2.442,47	2.257,94	2.357,89	1.904,26	2.091,35	2.498,86	1.781,24	2.088,79	1.993,96	2.129,79
Varios tarifa 0	3.183,89	250,57	256,62	303,42	280,50	292,92	236,56	259,81	310,43	221,28	259,49	247,71	264,58
Medicamento tarifa iva	39.011,48	3.070,20	3.144,33	3.717,79	3.436,91	3.589,06	2.898,55	3.183,34	3.803,62	2.711,30	3.179,44	3.035,09	3.241,85
Insumos tarifa iva	103.817,08	8.170,40	8.367,66	9.893,77	9.146,28	9.551,17	7.713,61	8.471,47	10.122,17	7.215,29	8.461,09	8.076,97	8.627,20
Varios tarifa iva	72.213,20	5.683,18	5.820,38	6.881,92	6.361,98	6.643,61	5.365,44	5.892,60	7.040,79	5.018,82	5.885,38	5.618,19	6.000,92
TOTAL COMPRAS		358.900,56	367.565,25	434.602,59	401.767,97	419.553,39	338.834,96	372.125,61	444.635,38	316.945,22	371.669,58	354.796,24	378.966,16

Cuadro 30. Cuadro de presupuesto de compras general de Sinaifarm 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

LA CLASIFICACION DE LOS INVENTARIOS

MODELO DE INVENTARIO GENERALIZADO.

El objetivo final de cualquier modelo de inventario es dar respuesta preguntas tales como:

1. ¿Qué cantidad de artículos deben pedirse?
2. ¿Cuándo deben pedirse?

La respuesta a la primera pregunta se expresa en términos de lo que llamaremos cantidad óptima de pedido (EOQ). Ella representa la cantidad óptima a ordenar cada vez que se realice un pedido y puede variar con el tiempo, dependiendo de la situación que se considere. La respuesta a la segunda pregunta dependerá del tipo de sistema de inventarios:

- Si se requiere revisión periódica en intervalos de tiempo iguales, por ejemplo: cada semana, cada mes, etc., el tiempo para adquirir un nuevo pedido, suele coincidir con el inicio de cada intervalo de tiempo.
- Si se requiere revisión continua, el nivel de inventario al cual debe colocarse un nuevo pedido, suele ser especificado como punto para un nuevo pedido.

En consecuencia, se puede expresar la solución del problema general de inventarios como:

- Caso revisión periódica: Recepción de nuevo pedido de la cantidad especificada por EOQ en intervalos iguales de tiempo.
- Caso revisión continúa: Cuando el nivel de inventario llegue al punto para un nuevo pedido, se coloca el pedido, de tamaño igual al EOQ.

El modelo general de inventarios parece ser bastante simple, entonces, ¿porqué existen variedad de modelos que van desde el empleo del simple cálculo a refinadas aplicaciones de programación dinámica y matemática? La respuesta radica en la demanda: Sí la demanda del artículo es determinista o probabilística.

Una demanda determinista puede ser:

- Estática: en el sentido que la tasa de consumo permanezca constante durante el transcurso del tiempo.
- Dinámica: donde la demanda se conoce con certeza, pero varía al período siguiente.

Una demanda probabilística tiene análogamente dos clasificaciones:

- Estado estacionario: donde la función de densidad de probabilidad de la demanda se mantiene sin cambios con el tiempo.
- Estado no estacionario: donde la función de densidad de probabilidad varía con el tiempo.

A pesar que el tipo de demanda es el factor principal en el diseño del modelo de inventarios, existen otros factores que también pueden influir en la manera como se formula el modelo.

- Demoras en la entrega: al colocar un pedido, puede entregarse inmediatamente o requerir de cierto tiempo.
- Reabastecimiento del almacén, el abastecimiento del almacén puede ser instantáneo (cuando compra de fuentes externas), o uniforme (cuando el producto se fabrica dentro de la organización).
- Horizonte de tiempo, que puede ser finito o infinito.
- Abastecimiento múltiple: Un sistema de inventario puede tener varios puntos de almacenamiento (en vez de uno).
- Número de artículos: Puede contener más de un artículo, caso que es de interés, principalmente si existe alguna clase de interacción entre diferentes artículos.

LA CLASIFICACION ABC

Es un método para agrupar artículos en 3 clases respecto al valor total monetario, con el fin de identificar aquellos artículos que tienen el mayor impacto sobre los costos de inventarios. Resuelve, Cuál artículo de un gran número de artículos diferentes necesita comprobarse más estrechamente?

En la realidad, es común pedir cientos y miles de artículos diferentes, como por ejemplo: Medicinas para una farmacia, útiles para una universidad, etc.

En tales casos, el seguimiento de miles de artículos puede requerir con frecuencia recursos excesivos de tiempo y trabajo. La clasificación ABC es adecuado en tales situaciones ya que permite identificar cuáles de los diversos artículos son los mas importantes; según los costos involucrados.

Categorías:

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" esta formado por los artículos

que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la rotación de inventario y utilidad para la empresa. Al grupo "C" lo componen productos de muy baja rotación y por ende su inversión en ellos se debe hacerse con cuidado. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos "A", por lo general son los productos de más rotación y que general mayor utilidad para la empresa en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

MODELO "JUST IN TIME" (JIT)

El objetivo, en este caso es reducir o eliminar en gran medida el inventario requerido en un proceso de producción. Es un sistema en el que se dispone de los inventarios sólo en los momentos en que se necesitan.

Condiciones:

- El proceso de producción es repetitivo. Se produce un mismo producto una y otra vez. No hay fluctuaciones significativas en la demanda(es estable)
- Se puede controlar la escasez de insumos para la producción, con continuidad en el trabajo. Ello es debido al diseño de la producción; permite tener siempre disponible el requerimiento necesario.
- El proveedor cumple a tiempo en la entrega
- Se aplica una administración con calidad total, tal que las partes que llegan de los proveedores y que salen de una estación de trabajo a otra funcionan según lo especificado.

La demanda del producto final terminado jala las demandas de las demás partes. En contraste, cuando las partes individuales se conforman como inventarios de trabajo en proceso, esos inventarios activan la producción y el paso posterior y se dice que empujan el proceso de producción.

MODELO DE PLANEACION DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES (MRP)

Cuando los artículos de inventario son dependientes entre ellos. Se tiene que las demandas de los artículos individuales dependen de la demanda del producto final en el que se usan como subcomponentes.

Es una técnica de administración de inventarios que proporciona no sólo las cantidades de pedidos y puntos de nuevos pedidos, sino también un calendario de cuando se necesita cada artículo y en qué cantidades durante un proceso de producción.

Para el mantenimiento de un inventario se debe analizar los siguientes costos:

a.- COSTOS DE MANTENIMIENTO

Comprende los costos de almacenamiento, de capital y de depreciación (mermas y desusos).

Para determinarlo se debe calcular primero el costo porcentual por año por el mantenimiento

Para su cálculo debemos tomar en cuenta lo siguiente:

$$\text{Inventario promedio} = A = \text{unidades por orden} / 2 = (S/N)/2$$

S = unidades que se van a comprar todo el año

N = el número de compras que se hacen

P = precio de compra

C = costo porcentual por año por el mantenimiento del inventario.

Para calcular C se toman todos los costos como son: costos de financiamiento (costo de capital inversión promedio en el inventario), almacenamientos, seguros, mermas. Estos se suman y se dividen entre la inversión promedio del inventario

$$(A * P)$$

Ya calculando C, para determinar el costo total de mantenimiento sería:

$$CTM = \text{costo total de mantenimiento} = C * P * A$$

b.- COSTOS DE ORDENAMIENTO O PEDIDO.

Estos son los costos de colocar una orden y de recibirla (normalmente son costos fijos independientemente del tamaño de la orden).

$$\text{Costo total de ordenar} = CTO = F * N$$

F = costo fijo por orden

N = número de órdenes colocadas en el año.

N Puede ser calculada. $N = S / 2^a$

Entonces, también se puede expresar el costo total de ordenar de la siguiente manera:

$$\text{Costo total de ordenar} = \text{CTO} = F * (S / 2A)$$

c.- COSTOS TOTALES DEL INVENTARIO

$$CTI = CTM + CTO$$

$$= (C * P * A) + F(S/2A) \text{ y si } A = Q/2 \text{ entonces } CTI = C * P * (Q/2) + F * (S/Q)$$

EL MODELO DE LA CANTIDAD ECONÓMICA DE LA ORDEN

Existe un modelo de inventarios bastante conocido que determina la cantidad óptima de compra. Este modelo es probablemente el más usado aun en negocios grandes y se conoce como EOQ (economic order quantity) que a aquí lo denominamos LOC lote óptimo de compra.

Los costos totales del nivel de inventarios se ven afectados por los costos fijos relacionados con los pedidos de compras y los costos variables del mantenimiento del inventario.

La cantidad económica de la orden es la cantidad de inventario óptimo, o de costo mínimo, que debería ordenarse.

$$EOQ = 2FS / CP$$

EOQ = cantidad económica de la orden, o cantidad óptima que deberá ordenarse

F = costo fijo de colocar y recibir una orden

S = ventas anuales en unidades

C = costos anuales de mantenimiento expresados como un porcentaje del valor promedio del inventario

P = precio de compra de los productos, es el precio al que compra la Empresa.

B.- PUNTO DE REORDEN

El punto de re orden es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe colocar una orden

$$\text{Punto de re orden} = \text{plazo de tiempo en semanas} \times \text{consumo semanal.}$$

El punto de re orden es una practica bastante extendida en las empresas industriales y básicamente consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar pedidos, indicando que la existencia de determinado material ha llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido. El punto debe ser aquel que le permita seguir produciendo mientras llega el otro pedido.

Existen diversas técnicas para señalar el punto de re orden desde papeles en los estantes o anaqueles a los sistemas informativos que solicitan los pedidos automáticamente cuando se llega el nivel mínimo de inventarios.

C.- MERCANCÍAS EN TRÁNSITO

Son los productos que se han pedido pero que aun no llegan y entran al inventario

$$\text{Punto de re orden} = \text{plazo de tiempo} \times \text{consumo semanal} - \text{mercancía en tránsito.}$$

D.- INVENTARIOS DE SEGURIDAD

Es el inventario adicional que se mantiene para protegerse contra los cambios en las ventas esperadas o demoras en la producción o en el abasto de los productos.

El mantener este inventario incrementa el inventario promedio que se tiene durante el año y como consecuencia de esto también se aumenta el costo anual de mantenimiento del inventario

E.- DESCUENTOS POR CANTIDAD

Cuando se ofrece un descuento por incrementar el número de piezas compradas se deben tomar en cuenta dos aspectos:

1. El costo de mantenimiento del inventario aumentará porque la inversión en el inventario se aumenta,
2. Se tiene un ahorro en los productos comprados al disminuir su precio: entonces se deben comparar los resultados de estos dos aspectos para determinar si es conveniente aceptar el descuento y comprar mas cantidad

PRESUPUESTOS DE RECURSOS HUMANOS:

En idéntica situación nos encontramos con la presupuestación de los Recursos Humanos. Que conociendo las necesidades de atención al público, los locales con más movimiento y las horas pico de atención debemos presupuestar la utilización de este recurso Humano.

Esta función específicamente consiste en buscar el “Hombre adecuado para el puesto adecuado”, utilizando un conjunto de medios técnicos. Siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de: selección, capacitación, inducción, contratación, compensación económica.

La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

Ventajas de la planeación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La demanda de recursos humanos.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE COLABORADORES

Indudablemente una responsabilidad del área de recursos humanos, es la formulación y elaboración del presupuesto de gastos de personal, esta tarea generalmente se realiza los últimos o primeros meses del año, y consiste en prever o hacer una estimación racional de los gastos de derechos remunerativos y beneficios sociales de los colaboradores de la empresa.

Para la formulación del presupuesto de gastos de personal, se debe tener en cuenta el plan de trabajo, plan estratégico o políticas remunerativas. En caso de no haber los instrumentos indicados, se tomará la planilla de remuneraciones del último mes del año, como base o punto de partida para hacer las proyecciones, además se debe tener en cuenta las disposiciones laborales sobre derechos o beneficios que le corresponden a los colaboradores, por ejemplo, remuneraciones mínimas, gratificaciones, vacaciones asignación familiar, horas extras, trabajo nocturno, entre otros.

El presupuesto de gastos de personal, deberá elaborarse en concordancia con las políticas de personal, previamente establecidas por la empresa y deberá ser insertado en el presupuesto general de la empresa; se recomienda que su formulación y elaboración sea en forma mensual o trimestral. A continuación presentamos un esquema o formato, que puede ser utilizado en la formulación del presupuesto de gastos de personal.

Causas de la demanda:

Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización, pero otras no.

Desafíos externos:

1. Económicos: si el país comienza a exportar, también la inflación, el desempleo, las tasas de interés.
2. Desafíos sociales, políticos y legales: son de más sencilla predicción.
3. Tecnología: son de más difícil predicción. Con frecuencia, la planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
4. Competencia.

Decisiones de la organización: las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o

recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto de plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

Los pronósticos de ventas y producción son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Los **nuevos proyectos** se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Una reorganización puede cambiar radicalmente las necesidades de recursos humanos. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados.

Cambios en la fuerza de trabajo. (Jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias). La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

Técnicas para pronosticar.

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación.

Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia:

- Se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.
- Cuando se utiliza la *técnica Delfos* también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea por lo general.
- El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento (unas 3 veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

- Pronósticos basados en tendencias:
- Los métodos más sencillos son la *extrapolación* y la *indexación*. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado.
- Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.
- Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los *análisis estadísticos* más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

Presupuesto de Recursos Humanos 2008

Personal de Direccion y Ventas													
Empleo o puesto de trabajo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
Dirección	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	7.620,31	308.156,18
Jefe de Farmacia	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	3.359,34	91.443,70
Jefe de Bodega	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	1.128,18	40.312,02
Contadora	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	964,74	13.538,16
Auxiliar de Contabilidad	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	680,94	11.576,87
Mensajero	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	1.487,11	8.171,28
Empleo o puesto de trabajo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Personal Fijo	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	18.059,37	216.712,48
Auxiliar de Farmacia	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	12.211,14	146.533,64
Auxiliar de Bodega	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	1.766,85	21.202,21
Cajera	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	2.246,68	26.960,15
Atencion al Cliente	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	583,25	6.998,94
Call Center	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	717,85	8.614,20
Guardia	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	533,61	6.403,34

Personal de Direccion y Ventas														
Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%SCE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Dirección			9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Jefe de Farmacia	485.79	72.88%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jefe de Bodega	652.58	72.88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Contadora	558.04	72.88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Contabilidad	393.88	72.88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mensajero	430.10	72.88%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%SCE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Personal Fijo			26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Auxiliar de Farmacia	441.46	72.88%	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Auxiliar de Bodega	340.67	72.88%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cajera	324.89	72.88%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Atencion al Cliente	337.37	72.88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Call Center	415.23	72.88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Guardia	308.66	72.88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 14. Presupuesto de Recursos Humanos 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

Presupuesto de Recursos Humanos 2009

2

Personal de Direccion y Ventas

Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%SCE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Dirección			9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Jefe de Farmacia	510,08	72,88%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jefe de Bodega	685,21	72,88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Contadora	585,94	72,88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Contabilidad	413,57	72,88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mensajero	451,61	72,88%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%SCE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Personal Fijo			26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Auxiliar de Farmacia	463,53	72,88%	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Auxiliar de Bodega	357,70	72,88%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cajera	341,13	72,88%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Atencion al Cliente	354,24	72,88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Call Center	435,99	72,88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Guardia	324,09	72,88%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

2

Personal de Direccion y Ventas

Empleo o puesto de trabajo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
Dirección	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	8.001,32	96.015,89
Jefe de Farmacia	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	3.527,30	42.327,62
Jefe de Bodega	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	1.184,59	14.215,07
Contadora	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	1.012,98	12.155,72
Auxiliar de Contabilidad	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	714,99	8.579,84
Mensajero	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	1.561,47	18.737,63
Empleo o puesto de trabajo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Personal Fijo	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	18.962,34	227.548,10
Auxiliar de Farmacia	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	12.821,69	153.860,32
Auxiliar de Bodega	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	1.855,19	22.262,32
Cajera	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	2.359,01	28.308,16
Atencion al Cliente	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	612,41	7.348,89
Call Center	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	753,74	9.044,91
Guardia	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	560,29	6.723,50

Tabla 15. Presupuesto de Recursos Humanos 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

Para la elaboración del presupuesto de recursos Humanos de tomo en consideración los siguientes criterios:

1. Las farmacias de la forma como están estructuradas no necesitan personal adicional para los periodos presupuestados, en caso de salida del personal se remplaza inmediatamente.
2. Se mantienen las mismas políticas de manejo del personal en estos periodos con relación a los beneficios que da la empresa a sus colaboradores.
3. Se consideran los Beneficios Sociales que de por ley tiene los empleados de acuerdo a las resoluciones del gobierno, en base a las tablas sectoriales de la actividad, relacionándola de manera porcentual al ingreso de los colaboradores. Estos beneficios están basados en los cuadros correspondientes al año 2007
4. Se considera un incremento en los sueldos de un 10% aproximadamente por cada año presupuestado.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN.

Este presupuesto comprende la estimación de lo que se incurrirá en los Costos de Distribución (Administración, Comercialización y Financiación) para las ventas a lograr. Es importante aplicar también aquí, un presupuesto flexible, de acuerdo a los niveles de actividad, por lo que será necesario descomponer estos gastos de operación en fijos y variables.

Se procedió a realizar el presupuesto de gastos operativos manteniendo las cuentas que la empresa maneja en el plan de cuentas de la contabilidad proyectando de acuerdo a los gastos que se realizan en cada una de los locales y por cada uno de los meses que corresponden al periodo proyectado, estos gastos se han presupuestado relacionando las ventas y el índice de inflación. Entonces obtenemos los siguientes cuadros:

PROYECCION DE GASTOS DE FARMACIA HOSPITAL MONTE SINAI

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
FARMACIA MONTE SINAI	30710,87	30710,87	30710,87	30710,87	30710,87	30710,87	30710,87	30710,87	30747,74	30747,74	30747,74	30747,74	368677,91
otros gastos de farmacia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sueldo nominal	3982,94	3982,94	3982,94	3982,94	3982,94	3982,94	3982,94	3982,94	3987,73	3987,73	3987,73	3987,73	47814,45
componente salarial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
horas extras	1966,98	1966,98	1966,98	1966,98	1966,98	1966,98	1966,98	1966,98	1969,34	1969,34	1969,34	1969,34	23613,20
bono de responsabilidad	1034,81	1034,81	1034,81	1034,81	1034,81	1034,81	1034,81	1034,81	1036,05	1036,05	1036,05	1036,05	12422,65
bono de eficiencia	162,49	162,49	162,49	162,49	162,49	162,49	162,49	162,49	162,69	162,69	162,69	162,69	1950,70
bono de antigüedad	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,56	53,56	53,56	53,56	642,21
bono extra	1283,29	1283,29	1283,29	1283,29	1283,29	1283,29	1283,29	1283,29	1284,83	1284,83	1284,83	1284,83	15405,66
decimo tercer sueldo	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,93	651,93	651,93	651,93	7816,91
decimo cuarto sueldo	283,71	283,71	283,71	283,71	283,71	283,71	283,71	283,71	284,05	284,05	284,05	284,05	3405,86
vacaciones	316,23	316,23	316,23	316,23	316,23	316,23	316,23	316,23	316,61	316,61	316,61	316,61	3796,31
aporte patronal	917,95	917,95	917,95	917,95	917,95	917,95	917,95	917,95	919,05	919,05	919,05	919,05	11019,78
iece y secap	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
fondo de reserva	449,19	449,19	449,19	449,19	449,19	449,19	449,19	449,19	449,73	449,73	449,73	449,73	5392,48
agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
indemnizaciones laborales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
bono de alimentación	881,15	881,15	881,15	881,15	881,15	881,15	881,15	881,15	882,21	882,21	882,21	882,21	10578,01
mantenimiento de áreas	86,11	86,11	86,11	86,11	86,11	86,11	86,11	86,11	86,21	86,21	86,21	86,21	1033,73
agasajos	305,06	305,06	305,06	305,06	305,06	305,06	305,06	305,06	305,42	305,42	305,42	305,42	3662,14
arriendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servicios prestados	410,19	410,19	410,19	410,19	410,19	410,19	410,19	410,19	410,69	410,69	410,69	410,69	4924,31
capacitación a personal	3214,35	3214,35	3214,35	3214,35	3214,35	3214,35	3214,35	3214,35	3218,21	3218,21	3218,21	3218,21	38587,69
comisiones pagadas	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,87	109,87	109,87	109,87	1317,40
mensajería y correo	28,21	28,21	28,21	28,21	28,21	28,21	28,21	28,21	28,24	28,24	28,24	28,24	338,66
energía eléctrica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
teléfono,fax, y comunicaciones	251,26	251,26	251,26	251,26	251,26	251,26	251,26	251,26	251,56	251,56	251,56	251,56	3016,35
alicuotas de condominios	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,13	52,13	52,13	52,13	625,07
suministros	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,83	14,83	14,83	14,83	177,85
viáticos y movilizaciones	117,37	117,37	117,37	117,37	117,37	117,37	117,37	117,37	117,51	117,51	117,51	117,51	1409,00
guardiania privada	66,29	66,29	66,29	66,29	66,29	66,29	66,29	66,29	66,37	66,37	66,37	66,37	795,79
honorarios profesionales	186,17	186,17	186,17	186,17	186,17	186,17	186,17	186,17	186,39	186,39	186,39	186,39	2234,89
impuestos municipales	159,02	159,02	159,02	159,02	159,02	159,02	159,02	159,02	159,21	159,21	159,21	159,21	1909,00
mantenimiento de muebles y equipos	8,83	8,83	8,83	8,83	8,83	8,83	8,83	8,83	8,84	8,84	8,84	8,84	106,05
depreciaciones	315,54	315,54	315,54	315,54	315,54	315,54	315,54	315,54	315,92	315,92	315,92	315,92	3788,04
tarjetas seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
promociones y servicios	370,13	370,13	370,13	370,13	370,13	370,13	370,13	370,13	370,57	370,57	370,57	370,57	4443,29
utiles de oficina	595,34	595,34	595,34	595,34	595,34	595,34	595,34	595,34	596,06	596,06	596,06	596,06	7146,98
polizas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
tramites legales	133,66	133,66	133,66	133,66	133,66	133,66	133,66	133,66	133,82	133,82	133,82	133,82	1604,55
tasa de servicio tarjeta de crédito	1169,66	1169,66	1169,66	1169,66	1169,66	1169,66	1169,66	1169,66	1171,07	1171,07	1171,07	1171,07	14041,57
transporte de personal	80,65	80,65	80,65	80,65	80,65	80,65	80,65	80,65	80,74	80,74	80,74	80,74	968,14
uniformes	291,31	291,31	291,31	291,31	291,31	291,31	291,31	291,31	291,66	291,66	291,66	291,66	3497,07
publicidad	1998,51	1998,51	1998,51	1998,51	1998,51	1998,51	1998,51	1998,51	2000,91	2000,91	2000,91	2000,91	23991,75
mantenimiento de programa de comp	554,96	554,96	554,96	554,96	554,96	554,96	554,96	554,96	555,62	555,62	555,62	555,62	6662,14
gastos de personal	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23	43,29	43,29	43,29	43,29	519,01
gastos no deducibles	373,21	373,21	373,21	373,21	373,21	373,21	373,21	373,21	373,66	373,66	373,66	373,66	4480,28
alimentación	69,65	69,65	69,65	69,65	69,65	69,65	69,65	69,65	69,73	69,73	69,73	69,73	836,08
donaciones	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,95	23,95	23,95	23,95	287,22
otros gastos	571,44	571,44	571,44	571,44	571,44	571,44	571,44	571,44	572,13	572,13	572,13	572,13	6860,01
transporte en compras	3192,49	3192,49	3192,49	3192,49	3192,49	3192,49	3192,49	3192,49	3196,32	3196,32	3196,32	3196,32	38325,21
provisión incobrables	81,03	81,03	81,03	81,03	81,03	81,03	81,03	81,03	81,13	81,13	81,13	81,13	972,72
tarjetas de descuento	282,69	282,69	282,69	282,69	282,69	282,69	282,69	282,69	283,03	283,03	283,03	283,03	3393,64
insumos y suministros hospitalarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
gastos por instalación y adecuación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
gastos iva proporcional	3570,58	3570,58	3570,58	3570,58	3570,58	3570,58	3570,58	3570,58	3574,86	3574,86	3574,86	3574,86	42864,05

Tabla 16. Cuadro de proyección de gastos de farmacia Homsí 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

PROYECCION DE GASTOS DE FARMACIA MONTE SINAI 2009

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
FARMACIA MONTE SINAI	37479,55	37479,55	37479,55	37479,55	37479,55	37479,55	37479,55	37479,55	37524,54	37524,54	37524,54	37524,54
otros gastos de farmacia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sueldo nominal	4860,78	4860,78	4860,78	4860,78	4860,78	4860,78	4860,78	4860,78	4866,62	4866,62	4866,62	4866,62
componente salarial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
horas extras	2400,50	2400,50	2400,50	2400,50	2400,50	2400,50	2400,50	2400,50	2403,38	2403,38	2403,38	2403,38
bono de responsabilidad	1262,88	1262,88	1262,88	1262,88	1262,88	1262,88	1262,88	1262,88	1264,39	1264,39	1264,39	1264,39
bono de eficiencia	198,31	198,31	198,31	198,31	198,31	198,31	198,31	198,31	198,54	198,54	198,54	198,54
bono de antigüedad	65,29	65,29	65,29	65,29	65,29	65,29	65,29	65,29	65,37	65,37	65,37	65,37
bono extra	1566,13	1566,13	1566,13	1566,13	1566,13	1566,13	1566,13	1566,13	1568,01	1568,01	1568,01	1568,01
decimo tercer sueldo	794,66	794,66	794,66	794,66	794,66	794,66	794,66	794,66	795,62	795,62	795,62	795,62
decimo cuarto sueldo	346,24	346,24	346,24	346,24	346,24	346,24	346,24	346,24	346,65	346,65	346,65	346,65
vacaciones	385,93	385,93	385,93	385,93	385,93	385,93	385,93	385,93	386,39	386,39	386,39	386,39
aporte patronal	1120,26	1120,26	1120,26	1120,26	1120,26	1120,26	1120,26	1120,26	1121,61	1121,61	1121,61	1121,61
iece y secap	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
fondo de reserva	548,20	548,20	548,20	548,20	548,20	548,20	548,20	548,20	548,85	548,85	548,85	548,85
agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
indemnizaciones laborales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
bono de alimentación	1075,35	1075,35	1075,35	1075,35	1075,35	1075,35	1075,35	1075,35	1076,64	1076,64	1076,64	1076,64
mantenimiento de áreas	105,09	105,09	105,09	105,09	105,09	105,09	105,09	105,09	105,21	105,21	105,21	105,21
agasajos	372,29	372,29	372,29	372,29	372,29	372,29	372,29	372,29	372,74	372,74	372,74	372,74
arriendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servicios prestados	500,60	500,60	500,60	500,60	500,60	500,60	500,60	500,60	501,20	501,20	501,20	501,20
capacitación a personal	3922,80	3922,80	3922,80	3922,80	3922,80	3922,80	3922,80	3922,80	3927,51	3927,51	3927,51	3927,51
comisiones pagadas	133,93	133,93	133,93	133,93	133,93	133,93	133,93	133,93	134,09	134,09	134,09	134,09
mensajería y correo	34,43	34,43	34,43	34,43	34,43	34,43	34,43	34,43	34,47	34,47	34,47	34,47
energía eléctrica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
teléfono,fax, y comunicaciones	306,64	306,64	306,64	306,64	306,64	306,64	306,64	306,64	307,01	307,01	307,01	307,01
alicuotas de condominios	63,54	63,54	63,54	63,54	63,54	63,54	63,54	63,54	63,62	63,62	63,62	63,62
suministros	18,08	18,08	18,08	18,08	18,08	18,08	18,08	18,08	18,10	18,10	18,10	18,10
viaticos y movilizaciones	143,24	143,24	143,24	143,24	143,24	143,24	143,24	143,24	143,41	143,41	143,41	143,41
guardiana privada	80,90	80,90	80,90	80,90	80,90	80,90	80,90	80,90	81,00	81,00	81,00	81,00
honorarios profesionales	227,20	227,20	227,20	227,20	227,20	227,20	227,20	227,20	227,47	227,47	227,47	227,47
impuestos municipales	194,07	194,07	194,07	194,07	194,07	194,07	194,07	194,07	194,30	194,30	194,30	194,30
mantenimiento de muebles y equipos	10,78	10,78	10,78	10,78	10,78	10,78	10,78	10,78	10,79	10,79	10,79	10,79
depreciaciones	385,09	385,09	385,09	385,09	385,09	385,09	385,09	385,09	385,55	385,55	385,55	385,55
tarjetas seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
promociones y servicios	451,70	451,70	451,70	451,70	451,70	451,70	451,70	451,70	452,24	452,24	452,24	452,24
útiles de oficina	726,56	726,56	726,56	726,56	726,56	726,56	726,56	726,56	727,43	727,43	727,43	727,43
polizas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
tramites legales	163,12	163,12	163,12	163,12	163,12	163,12	163,12	163,12	163,31	163,31	163,31	163,31
tasa de servicio tarjeta de crédito	1427,46	1427,46	1427,46	1427,46	1427,46	1427,46	1427,46	1427,46	1429,17	1429,17	1429,17	1429,17
transporte de personal	98,42	98,42	98,42	98,42	98,42	98,42	98,42	98,42	98,54	98,54	98,54	98,54
uniformes	355,51	355,51	355,51	355,51	355,51	355,51	355,51	355,51	355,94	355,94	355,94	355,94
publicidad	2438,99	2438,99	2438,99	2438,99	2438,99	2438,99	2438,99	2438,99	2441,91	2441,91	2441,91	2441,91
mantenimiento de programa de computación	677,27	677,27	677,27	677,27	677,27	677,27	677,27	677,27	678,08	678,08	678,08	678,08
gastos de personal	52,76	52,76	52,76	52,76	52,76	52,76	52,76	52,76	52,83	52,83	52,83	52,83
gastos no deducibles	455,46	455,46	455,46	455,46	455,46	455,46	455,46	455,46	456,01	456,01	456,01	456,01
alimentación	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,10	85,10	85,10	85,10
donaciones	29,20	29,20	29,20	29,20	29,20	29,20	29,20	29,20	29,23	29,23	29,23	29,23
otros gastos	697,38	697,38	697,38	697,38	697,38	697,38	697,38	697,38	698,22	698,22	698,22	698,22
transporte en compras	3896,12	3896,12	3896,12	3896,12	3896,12	3896,12	3896,12	3896,12	3900,79	3900,79	3900,79	3900,79
provisión incobrables	98,89	98,89	98,89	98,89	98,89	98,89	98,89	98,89	99,00	99,00	99,00	99,00
tarjetas de descuento	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,00	345,41	345,41	345,41	345,41
insumos y suministros hospitalarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
gastos por instalación y adecuación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
gastos iva proporcional	4357,53	4357,53	4357,53	4357,53	4357,53	4357,53	4357,53	4357,53	4362,76	4362,76	4362,76	4362,76

Tabla 17. Cuadro de proyección de gastos de farmacia Homsí 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

PROYECCION DE GASTOS DE FARMACIA PASEO DEL PUENTE

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
PASEO DEL PUENTE	7463,80	7463,80	7463,80	7463,80	7463,80	7463,80	7463,80	7463,80	7472,76	7472,76	7472,76	7472,76	89601,48
suelo nominal	921,13	921,13	921,13	921,13	921,13	921,13	921,13	921,13	922,23	922,23	922,23	922,23	11057,96
horas extras	374,33	374,33	374,33	374,33	374,33	374,33	374,33	374,33	374,78	374,78	374,78	374,78	4493,82
bono de responsabilidad	219,76	219,76	219,76	219,76	219,76	219,76	219,76	219,76	220,02	220,02	220,02	220,02	2638,12
bono de eficiencia	40,64	40,64	40,64	40,64	40,64	40,64	40,64	40,64	40,68	40,68	40,68	40,68	487,82
bono de antigüedad	22,33	22,33	22,33	22,33	22,33	22,33	22,33	22,33	22,36	22,36	22,36	22,36	268,12
bono extra	285,52	285,52	285,52	285,52	285,52	285,52	285,52	285,52	285,87	285,87	285,87	285,87	3427,66
decimo tercer sueldo	143,31	143,31	143,31	143,31	143,31	143,31	143,31	143,31	143,48	143,48	143,48	143,48	1720,36
decimo cuarto sueldo	80,11	80,11	80,11	80,11	80,11	80,11	80,11	80,11	80,20	80,20	80,20	80,20	961,68
vacaciones	71,65	71,65	71,65	71,65	71,65	71,65	71,65	71,65	71,73	71,73	71,73	71,73	860,11
aporte patronal	189,17	189,17	189,17	189,17	189,17	189,17	189,17	189,17	189,40	189,40	189,40	189,40	2270,98
fondo de reserva	107,22	107,22	107,22	107,22	107,22	107,22	107,22	107,22	107,35	107,35	107,35	107,35	1287,16
bono de alimentación	218,27	218,27	218,27	218,27	218,27	218,27	218,27	218,27	218,53	218,53	218,53	218,53	2620,23
mantenimiento de áreas	23,41	23,41	23,41	23,41	23,41	23,41	23,41	23,41	23,44	23,44	23,44	23,44	281,09
agasajos	15,88	15,88	15,88	15,88	15,88	15,88	15,88	15,88	15,90	15,90	15,90	15,90	190,65
agua	9,76	9,76	9,76	9,76	9,76	9,76	9,76	9,76	9,77	9,77	9,77	9,77	117,18
servicios prestados	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,24	42,24	42,24	42,24	506,49
capacitación a personal	689,49	689,49	689,49	689,49	689,49	689,49	689,49	689,49	690,31	690,31	690,31	690,31	8277,15
mensajería y correo	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79	45,46
energía eléctrica	243,05	243,05	243,05	243,05	243,05	243,05	243,05	243,05	243,34	243,34	243,34	243,34	2917,73
teléfono,fax, y comunicaciones	83,98	83,98	83,98	83,98	83,98	83,98	83,98	83,98	84,08	84,08	84,08	84,08	1008,14
alícuotas	89,38	89,38	89,38	89,38	89,38	89,38	89,38	89,38	89,49	89,49	89,49	89,49	1072,96
viáticos y movilizaciones	7,41	7,41	7,41	7,41	7,41	7,41	7,41	7,41	7,42	7,42	7,42	7,42	88,95
suministros de oficina	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,47	5,47	5,47	5,47	65,59
guardiana privada	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,86	25,86	25,86	25,86	310,09
impuestos municipales	21,83	21,83	21,83	21,83	21,83	21,83	21,83	21,83	21,85	21,85	21,85	21,85	262,01
honorarios profesionales	206,95	206,95	206,95	206,95	206,95	206,95	206,95	206,95	207,20	207,20	207,20	207,20	2484,43
mantenimiento de muebles y equipos	4,89	4,89	4,89	4,89	4,89	4,89	4,89	4,89	4,90	4,90	4,90	4,90	58,75
depreciaciones	606,71	606,71	606,71	606,71	606,71	606,71	606,71	606,71	607,44	607,44	607,44	607,44	7283,49
tarjetas de descuento	37,69	37,69	37,69	37,69	37,69	37,69	37,69	37,69	37,74	37,74	37,74	37,74	452,49
promociones y servicios	48,90	48,90	48,90	48,90	48,90	48,90	48,90	48,90	48,96	48,96	48,96	48,96	587,01
útiles de oficina	85,85	85,85	85,85	85,85	85,85	85,85	85,85	85,85	85,95	85,95	85,95	85,95	1030,60
tramites legales	52,13	52,13	52,13	52,13	52,13	52,13	52,13	52,13	52,19	52,19	52,19	52,19	625,82
tasa de servicio tarjeta de crédito	198,79	198,79	198,79	198,79	198,79	198,79	198,79	198,79	199,03	199,03	199,03	199,03	2386,43
transporte de personal	17,64	17,64	17,64	17,64	17,64	17,64	17,64	17,64	17,66	17,66	17,66	17,66	211,76
uniformes	103,68	103,68	103,68	103,68	103,68	103,68	103,68	103,68	103,80	103,80	103,80	103,80	1244,61
publicidad	269,58	269,58	269,58	269,58	269,58	269,58	269,58	269,58	269,90	269,90	269,90	269,90	3236,27
seguro local	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
transporte de compra	684,59	684,59	684,59	684,59	684,59	684,59	684,59	684,59	685,41	685,41	685,41	685,41	8218,33
mantenimiento de programa de compu	130,18	130,18	130,18	130,18	130,18	130,18	130,18	130,18	130,34	130,34	130,34	130,34	1562,78
gastos de personal	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	38,78
gastos no deducibles	41,81	41,81	41,81	41,81	41,81	41,81	41,81	41,81	41,86	41,86	41,86	41,86	501,87
alimentación	6,16	6,16	6,16	6,16	6,16	6,16	6,16	6,16	6,17	6,17	6,17	6,17	73,96
tarjetas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
otros gastos	245,30	245,30	245,30	245,30	245,30	245,30	245,30	245,30	245,59	245,59	245,59	245,59	2944,74
provisión incobrables	14,79	14,79	14,79	14,79	14,79	14,79	14,79	14,79	14,81	14,81	14,81	14,81	177,56
gastos iva proporcional	770,05	770,05	770,05	770,05	770,05	770,05	770,05	770,05	770,98	770,98	770,98	770,98	9244,31

Tabla 18. Cuadro de proyección de gastos de farmacia Paseo del Puente 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

PROYECCION DE GASTOS DE FARMACIA PASEO DEL PUENTE 2009

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PASEO DEL PUENTE	9108,83	9108,83	9108,83	9108,83	9108,83	9108,83	9108,83	9108,83	9119,76	9119,76	9119,76	9119,76
suelo nominal	1124,14	1124,14	1124,14	1124,14	1124,14	1124,14	1124,14	1124,14	1125,49	1125,49	1125,49	1125,49
horas extras	456,84	456,84	456,84	456,84	456,84	456,84	456,84	456,84	457,39	457,39	457,39	457,39
bono de responsabilidad	268,19	268,19	268,19	268,19	268,19	268,19	268,19	268,19	268,51	268,51	268,51	268,51
bono de eficiencia	49,59	49,59	49,59	49,59	49,59	49,59	49,59	49,59	49,65	49,65	49,65	49,65
bono de antigüedad	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	27,29	27,29	27,29	27,29
bono extra	348,45	348,45	348,45	348,45	348,45	348,45	348,45	348,45	348,87	348,87	348,87	348,87
decimo tercer sueldo	174,89	174,89	174,89	174,89	174,89	174,89	174,89	174,89	175,10	175,10	175,10	175,10
decimo cuarto sueldo	97,76	97,76	97,76	97,76	97,76	97,76	97,76	97,76	97,88	97,88	97,88	97,88
vacaciones	87,44	87,44	87,44	87,44	87,44	87,44	87,44	87,44	87,54	87,54	87,54	87,54
aporte patronal	230,87	230,87	230,87	230,87	230,87	230,87	230,87	230,87	231,14	231,14	231,14	231,14
fondo de reserva	130,85	130,85	130,85	130,85	130,85	130,85	130,85	130,85	131,01	131,01	131,01	131,01
bono de alimentación	266,37	266,37	266,37	266,37	266,37	266,37	266,37	266,37	266,69	266,69	266,69	266,69
mantenimiento de áreas	28,58	28,58	28,58	28,58	28,58	28,58	28,58	28,58	28,61	28,61	28,61	28,61
agasajos	19,38	19,38	19,38	19,38	19,38	19,38	19,38	19,38	19,40	19,40	19,40	19,40
agua	11,91	11,91	11,91	11,91	11,91	11,91	11,91	11,91	11,93	11,93	11,93	11,93
servicios prestados	51,49	51,49	51,49	51,49	51,49	51,49	51,49	51,49	51,55	51,55	51,55	51,55
capacitación a personal	841,45	841,45	841,45	841,45	841,45	841,45	841,45	841,45	842,46	842,46	842,46	842,46
mensajería y correo	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,63	4,63	4,63	4,63
energía eléctrica	296,61	296,61	296,61	296,61	296,61	296,61	296,61	296,61	296,97	296,97	296,97	296,97
teléfono,fax, y comunicaciones	102,49	102,49	102,49	102,49	102,49	102,49	102,49	102,49	102,61	102,61	102,61	102,61
alicuotas	109,08	109,08	109,08	109,08	109,08	109,08	109,08	109,08	109,21	109,21	109,21	109,21
viaticos y movilizaciones	9,04	9,04	9,04	9,04	9,04	9,04	9,04	9,04	9,05	9,05	9,05	9,05
suministros de oficina	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,68	6,68	6,68	6,68
guardiana privada	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,56	31,56	31,56	31,56
impuestos municipales	26,64	26,64	26,64	26,64	26,64	26,64	26,64	26,64	26,67	26,67	26,67	26,67
honorarios profesionales	252,57	252,57	252,57	252,57	252,57	252,57	252,57	252,57	252,87	252,87	252,87	252,87
mantenimiento de muebles y equipos	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,98	5,98	5,98	5,98
depreciaciones	740,43	740,43	740,43	740,43	740,43	740,43	740,43	740,43	741,32	741,32	741,32	741,32
tarjetas de descuento	46,00	46,00	46,00	46,00	46,00	46,00	46,00	46,00	46,05	46,05	46,05	46,05
promociones y servicios	59,67	59,67	59,67	59,67	59,67	59,67	59,67	59,67	59,75	59,75	59,75	59,75
utiles de oficina	104,77	104,77	104,77	104,77	104,77	104,77	104,77	104,77	104,90	104,90	104,90	104,90
tramites legales	63,62	63,62	63,62	63,62	63,62	63,62	63,62	63,62	63,70	63,70	63,70	63,70
tasa de servicio tarjeta de crédito	242,60	242,60	242,60	242,60	242,60	242,60	242,60	242,60	242,89	242,89	242,89	242,89
transporte de personal	21,53	21,53	21,53	21,53	21,53	21,53	21,53	21,53	21,55	21,55	21,55	21,55
uniformes	126,53	126,53	126,53	126,53	126,53	126,53	126,53	126,53	126,68	126,68	126,68	126,68
publicidad	329,00	329,00	329,00	329,00	329,00	329,00	329,00	329,00	329,39	329,39	329,39	329,39
seguro local	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
transporte de compra	835,47	835,47	835,47	835,47	835,47	835,47	835,47	835,47	836,47	836,47	836,47	836,47
mantenimiento de programa de computación	158,87	158,87	158,87	158,87	158,87	158,87	158,87	158,87	159,06	159,06	159,06	159,06
gastos de personal	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,95	3,95	3,95	3,95
gastos no deducibles	51,02	51,02	51,02	51,02	51,02	51,02	51,02	51,02	51,08	51,08	51,08	51,08
alimentación	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,53	7,53	7,53	7,53
tarjetas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
otros gastos	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,72	299,72	299,72	299,72
provisión incobrables	18,05	18,05	18,05	18,05	18,05	18,05	18,05	18,05	18,07	18,07	18,07	18,07
gastos iva proporcional	939,77	939,77	939,77	939,77	939,77	939,77	939,77	939,77	940,90	940,90	940,90	940,90

Tabla 19. Cuadro de proyección de gastos de farmacia paseo del puente 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

PROYECCION DE GASTOS DE FARMACIA MALL DEL RIO

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
MALL DEL RIO	9053,55	9053,55	9053,55	9053,55	9053,55	9053,55	9053,55	9053,55	9064,42	9064,42	9064,42	9064,42	108686,04
suelo nominal	1209,58	1209,58	1209,58	1209,58	1209,58	1209,58	1209,58	1209,58	1211,03	1211,03	1211,03	1211,03	14520,78
horas extras	338,65	338,65	338,65	338,65	338,65	338,65	338,65	338,65	339,06	339,06	339,06	339,06	4065,45
bono de responsabilidad	206,47	206,47	206,47	206,47	206,47	206,47	206,47	206,47	206,72	206,72	206,72	206,72	2478,60
bono de eficiencia	32,76	32,76	32,76	32,76	32,76	32,76	32,76	32,76	32,80	32,80	32,80	32,80	393,33
bono de antigüedad	10,09	10,09	10,09	10,09	10,09	10,09	10,09	10,09	10,11	10,11	10,11	10,11	121,18
bono extra	185,65	185,65	185,65	185,65	185,65	185,65	185,65	185,65	185,88	185,88	185,88	185,88	2228,74
decimo tercer sueldo	121,02	121,02	121,02	121,02	121,02	121,02	121,02	121,02	121,16	121,16	121,16	121,16	1452,78
decimo cuarto sueldo	60,05	60,05	60,05	60,05	60,05	60,05	60,05	60,05	60,13	60,13	60,13	60,13	720,93
vacaciones	60,51	60,51	60,51	60,51	60,51	60,51	60,51	60,51	60,58	60,58	60,58	60,58	726,36
aporte patronal	260,58	260,58	260,58	260,58	260,58	260,58	260,58	260,58	260,89	260,89	260,89	260,89	3128,16
fondo de reserva	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,15	84,15	84,15	84,15	1008,94
bono de alimentación	178,94	178,94	178,94	178,94	178,94	178,94	178,94	178,94	179,16	179,16	179,16	179,16	2148,15
mantenimiento de áreas	24,32	24,32	24,32	24,32	24,32	24,32	24,32	24,32	24,35	24,35	24,35	24,35	291,93
agasajos	22,89	22,89	22,89	22,89	22,89	22,89	22,89	22,89	22,91	22,91	22,91	22,91	274,74
agua	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,01	6,01	6,01	6,01	72,01
servicios prestados	31,92	31,92	31,92	31,92	31,92	31,92	31,92	31,92	31,96	31,96	31,96	31,96	383,23
capacitación a personal	444,99	444,99	444,99	444,99	444,99	444,99	444,99	444,99	445,53	445,53	445,53	445,53	5342,03
mensajería y correo	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	68,50
energía eléctrica	184,70	184,70	184,70	184,70	184,70	184,70	184,70	184,70	184,92	184,92	184,92	184,92	2217,29
teléfono, fax, y comunicaciones	81,56	81,56	81,56	81,56	81,56	81,56	81,56	81,56	81,66	81,66	81,66	81,66	979,13
alicutolas	2472,03	2472,03	2472,03	2472,03	2472,03	2472,03	2472,03	2472,03	2474,99	2474,99	2474,99	2474,99	29676,17
suministros de oficina	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,63	3,63	3,63	3,63	43,47
viaticos y movilizaciones	16,69	16,69	16,69	16,69	16,69	16,69	16,69	16,69	16,71	16,71	16,71	16,71	200,33
guardiana privada	11,27	11,27	11,27	11,27	11,27	11,27	11,27	11,27	11,29	11,29	11,29	11,29	135,32
honorarios profesionales	302,85	302,85	302,85	302,85	302,85	302,85	302,85	302,85	303,22	303,22	303,22	303,22	3635,71
impuestos municipales	34,30	34,30	34,30	34,30	34,30	34,30	34,30	34,30	34,34	34,34	34,34	34,34	411,75
mantenimiento de muebles y equipos	21,18	21,18	21,18	21,18	21,18	21,18	21,18	21,18	21,20	21,20	21,20	21,20	254,22
depreciaciones	150,04	150,04	150,04	150,04	150,04	150,04	150,04	150,04	150,23	150,23	150,23	150,23	1801,26
promociones y servicios	82,35	82,35	82,35	82,35	82,35	82,35	82,35	82,35	82,44	82,44	82,44	82,44	988,55
utiles de oficina	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	135,07	135,07	135,07	135,07	1619,52
suministros de limpieza	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	5,61
tramites legales	26,91	26,91	26,91	26,91	26,91	26,91	26,91	26,91	26,94	26,94	26,94	26,94	323,01
tasa de servicio tarjeta de crédito	337,23	337,23	337,23	337,23	337,23	337,23	337,23	337,23	337,64	337,64	337,64	337,64	4048,39
transporte de personal	15,36	15,36	15,36	15,36	15,36	15,36	15,36	15,36	15,38	15,38	15,38	15,38	184,44
uniformes	94,81	94,81	94,81	94,81	94,81	94,81	94,81	94,81	94,92	94,92	94,92	94,92	1138,18
publicidad	423,62	423,62	423,62	423,62	423,62	423,62	423,62	423,62	424,12	424,12	424,12	424,12	5085,43
transporte de compra	436,12	436,12	436,12	436,12	436,12	436,12	436,12	436,12	436,65	436,65	436,65	436,65	5235,59
mantenimiento de programa de comp	211,31	211,31	211,31	211,31	211,31	211,31	211,31	211,31	211,56	211,56	211,56	211,56	2536,71
gastos personal	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	8,61
gastos no deducibles	22,24	22,24	22,24	22,24	22,24	22,24	22,24	22,24	22,27	22,27	22,27	22,27	267,01
alimentación	24,73	24,73	24,73	24,73	24,73	24,73	24,73	24,73	24,76	24,76	24,76	24,76	296,83
tarjetas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
otros gastos	121,68	121,68	121,68	121,68	121,68	121,68	121,68	121,68	121,83	121,83	121,83	121,83	1460,75
provisión incoobrables	9,41	9,41	9,41	9,41	9,41	9,41	9,41	9,41	9,42	9,42	9,42	9,42	113,00
gasto iva proporcional	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,64	490,64	490,64	490,64	5882,98
tarjetas de descuento	59,22	59,22	59,22	59,22	59,22	59,22	59,22	59,22	59,29	59,29	59,29	59,29	710,95

Tabla 20. Cuadro de proyección de gastos de farmacia Mall del río 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

PROYECCION DE GASTOS DE FARMACIA MALL DEL RIO 2009

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MALL DEL RIO	11048,95	11048,95	11048,95	11048,95	11048,95	11048,95	11048,95	11048,95	11062,21	11062,21	11062,21	11062,21
sueldo nominal	1476,17	1476,17	1476,17	1476,17	1476,17	1476,17	1476,17	1476,17	1477,94	1477,94	1477,94	1477,94
horas extras	413,29	413,29	413,29	413,29	413,29	413,29	413,29	413,29	413,79	413,79	413,79	413,79
bono de responsabilidad	251,97	251,97	251,97	251,97	251,97	251,97	251,97	251,97	252,28	252,28	252,28	252,28
bono de eficiencia	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99	40,03	40,03	40,03	40,03
bono de antigüedad	12,32	12,32	12,32	12,32	12,32	12,32	12,32	12,32	12,33	12,33	12,33	12,33
bono extra	226,57	226,57	226,57	226,57	226,57	226,57	226,57	226,57	226,84	226,84	226,84	226,84
decimo tercer sueldo	147,69	147,69	147,69	147,69	147,69	147,69	147,69	147,69	147,87	147,87	147,87	147,87
decimo cuarto sueldo	73,29	73,29	73,29	73,29	73,29	73,29	73,29	73,29	73,38	73,38	73,38	73,38
vacaciones	73,84	73,84	73,84	73,84	73,84	73,84	73,84	73,84	73,93	73,93	73,93	73,93
aporte patronal	318,01	318,01	318,01	318,01	318,01	318,01	318,01	318,01	318,39	318,39	318,39	318,39
fondo de reserva	102,57	102,57	102,57	102,57	102,57	102,57	102,57	102,57	102,69	102,69	102,69	102,69
bono de alimentación	218,38	218,38	218,38	218,38	218,38	218,38	218,38	218,38	218,64	218,64	218,64	218,64
mantenimiento de áreas	29,68	29,68	29,68	29,68	29,68	29,68	29,68	29,68	29,71	29,71	29,71	29,71
agasajos	27,93	27,93	27,93	27,93	27,93	27,93	27,93	27,93	27,96	27,96	27,96	27,96
agua	7,32	7,32	7,32	7,32	7,32	7,32	7,32	7,32	7,33	7,33	7,33	7,33
servicios prestados	38,96	38,96	38,96	38,96	38,96	38,96	38,96	38,96	39,01	39,01	39,01	39,01
capacitación a personal	543,07	543,07	543,07	543,07	543,07	543,07	543,07	543,07	543,72	543,72	543,72	543,72
mensajería y correo	6,96	6,96	6,96	6,96	6,96	6,96	6,96	6,96	6,97	6,97	6,97	6,97
energía eléctrica	225,41	225,41	225,41	225,41	225,41	225,41	225,41	225,41	225,68	225,68	225,68	225,68
teléfono,fax, y comunicaciones	99,54	99,54	99,54	99,54	99,54	99,54	99,54	99,54	99,66	99,66	99,66	99,66
alicuotas	3016,86	3016,86	3016,86	3016,86	3016,86	3016,86	3016,86	3016,86	3020,48	3020,48	3020,48	3020,48
suministros de oficina	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42	4,42
viáticos y movilizaciones	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37	20,39	20,39	20,39	20,39
guardiania privada	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,77	13,77	13,77	13,77
honorarios profesionales	369,60	369,60	369,60	369,60	369,60	369,60	369,60	369,60	370,05	370,05	370,05	370,05
impuestos municipales	41,86	41,86	41,86	41,86	41,86	41,86	41,86	41,86	41,91	41,91	41,91	41,91
mantenimiento de muebles y equipos	25,84	25,84	25,84	25,84	25,84	25,84	25,84	25,84	25,88	25,88	25,88	25,88
depreciaciones	183,11	183,11	183,11	183,11	183,11	183,11	183,11	183,11	183,33	183,33	183,33	183,33
promociones y servicios	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,62	100,62	100,62	100,62
útiles de oficina	164,64	164,64	164,64	164,64	164,64	164,64	164,64	164,64	164,84	164,84	164,84	164,84
suministros de limpieza	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
tramites legales	32,84	32,84	32,84	32,84	32,84	32,84	32,84	32,84	32,88	32,88	32,88	32,88
tasa de servicio tarjeta de crédito	411,56	411,56	411,56	411,56	411,56	411,56	411,56	411,56	412,05	412,05	412,05	412,05
transporte de personal	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,77	18,77	18,77	18,77
uniformes	115,71	115,71	115,71	115,71	115,71	115,71	115,71	115,71	115,85	115,85	115,85	115,85
publicidad	516,98	516,98	516,98	516,98	516,98	516,98	516,98	516,98	517,60	517,60	517,60	517,60
transporte de compra	532,25	532,25	532,25	532,25	532,25	532,25	532,25	532,25	532,89	532,89	532,89	532,89
mantenimiento de programa de computación	257,88	257,88	257,88	257,88	257,88	257,88	257,88	257,88	258,19	258,19	258,19	258,19
gastos personal	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,88	0,88	0,88	0,88
gastos no deducibles	27,14	27,14	27,14	27,14	27,14	27,14	27,14	27,14	27,18	27,18	27,18	27,18
alimentación	30,18	30,18	30,18	30,18	30,18	30,18	30,18	30,18	30,21	30,21	30,21	30,21
tarjetas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
otros gastos	148,50	148,50	148,50	148,50	148,50	148,50	148,50	148,50	148,68	148,68	148,68	148,68
provisión incobrables	11,49	11,49	11,49	11,49	11,49	11,49	11,49	11,49	11,50	11,50	11,50	11,50
gasto iva proporcional	598,06	598,06	598,06	598,06	598,06	598,06	598,06	598,06	598,78	598,78	598,78	598,78
tarjetas de descuento	72,27	72,27	72,27	72,27	72,27	72,27	72,27	72,27	72,36	72,36	72,36	72,36

Tabla 21. Cuadro de proyección de gastos de farmacia Mall del río 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

PROYECCION DE GASTOS DE MEGA FARMACIA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
MEGA FARMACIA	23374.61	23374.61	23374.61	23374.61	23374.61	23374.61	23374.61	23374.61	23402.67	23402.67	23402.67	23402.67	280607.54
suelo nominal	2488.70	2488.70	2488.70	2488.70	2488.70	2488.70	2488.70	2488.70	2491.69	2491.69	2491.69	2491.69	29876.40
horas extras	1154.63	1154.63	1154.63	1154.63	1154.63	1154.63	1154.63	1154.63	1156.01	1156.01	1156.01	1156.01	13861.06
bono de responsabilidad	578.23	578.23	578.23	578.23	578.23	578.23	578.23	578.23	578.92	578.92	578.92	578.92	6941.53
bono de eficiencia	96.77	96.77	96.77	96.77	96.77	96.77	96.77	96.77	96.88	96.88	96.88	96.88	1161.67
bono de antigüedad	5.95	5.95	5.95	5.95	5.95	5.95	5.95	5.95	5.96	5.96	5.96	5.96	71.42
bono extra	997.02	997.02	997.02	997.02	997.02	997.02	997.02	997.02	998.22	998.22	998.22	998.22	11969.05
decimo tercer sueldo	364.46	364.46	364.46	364.46	364.46	364.46	364.46	364.46	364.90	364.90	364.90	364.90	4375.32
decimo cuarto sueldo	178.28	178.28	178.28	178.28	178.28	178.28	178.28	178.28	178.49	178.49	178.49	178.49	2140.21
vacaciones	182.23	182.23	182.23	182.23	182.23	182.23	182.23	182.23	182.45	182.45	182.45	182.45	2187.65
aporte patronal	559.89	559.89	559.89	559.89	559.89	559.89	559.89	559.89	560.57	560.57	560.57	560.57	6721.41
fondo de reserva	201.03	201.03	201.03	201.03	201.03	201.03	201.03	201.03	201.28	201.28	201.28	201.28	2413.38
bono de alimentación	477.00	477.00	477.00	477.00	477.00	477.00	477.00	477.00	477.57	477.57	477.57	477.57	5726.30
mantención de áreas	107.40	107.40	107.40	107.40	107.40	107.40	107.40	107.40	107.53	107.53	107.53	107.53	1289.28
agasajos	69.77	69.77	69.77	69.77	69.77	69.77	69.77	69.77	69.86	69.86	69.86	69.86	837.59
arrendos	231.75	231.75	231.75	231.75	231.75	231.75	231.75	231.75	232.03	232.03	232.03	232.03	2782.08
servicios prestados	181.62	181.62	181.62	181.62	181.62	181.62	181.62	181.62	181.83	181.83	181.83	181.83	2180.27
capacitación a personal	1967.73	1967.73	1967.73	1967.73	1967.73	1967.73	1967.73	1967.73	1970.09	1970.09	1970.09	1970.09	23622.18
mensajería y correo	94.97	94.97	94.97	94.97	94.97	94.97	94.97	94.97	95.09	95.09	95.09	95.09	1140.12
energía eléctrica	685.40	685.40	685.40	685.40	685.40	685.40	685.40	685.40	686.23	686.23	686.23	686.23	8228.14
teléfono, fax, y comunicaciones	104.53	104.53	104.53	104.53	104.53	104.53	104.53	104.53	104.65	104.65	104.65	104.65	1254.85
suministros oficina	74.59	74.59	74.59	74.59	74.59	74.59	74.59	74.59	74.68	74.68	74.68	74.68	895.44
viáticos y movilizaciones	48.98	48.98	48.98	48.98	48.98	48.98	48.98	48.98	49.04	49.04	49.04	49.04	587.98
guardiana privada	40.12	40.12	40.12	40.12	40.12	40.12	40.12	40.12	40.17	40.17	40.17	40.17	481.68
honorarios profesionales	66.66	66.66	66.66	66.66	66.66	66.66	66.66	66.66	66.74	66.74	66.74	66.74	800.27
impuestos municipales	96.66	96.66	96.66	96.66	96.66	96.66	96.66	96.66	96.78	96.78	96.78	96.78	1160.38
mantenimiento de muebles y equipos	91.08	91.08	91.08	91.08	91.08	91.08	91.08	91.08	91.19	91.19	91.19	91.19	1093.41
depreciaciones	3696.90	3696.90	3696.90	3696.90	3696.90	3696.90	3696.90	3696.90	3701.34	3701.34	3701.34	3701.34	44380.61
transporte de compra	1951.48	1951.48	1951.48	1951.48	1951.48	1951.48	1951.48	1951.48	1953.83	1953.83	1953.83	1953.83	23427.19
promociones y servicios	250.43	250.43	250.43	250.43	250.43	250.43	250.43	250.43	250.74	250.74	250.74	250.74	3006.42
útiles de oficina	529.90	529.90	529.90	529.90	529.90	529.90	529.90	529.90	530.53	530.53	530.53	530.53	6361.29
trámites legales	43.78	43.78	43.78	43.78	43.78	43.78	43.78	43.78	43.83	43.83	43.83	43.83	525.55
tasa de servicio tarjeta de crédito	930.57	930.57	930.57	930.57	930.57	930.57	930.57	930.57	931.68	931.68	931.68	931.68	11171.26
transporte personal	43.30	43.30	43.30	43.30	43.30	43.30	43.30	43.30	43.35	43.35	43.35	43.35	519.78
uniformes	229.10	229.10	229.10	229.10	229.10	229.10	229.10	229.10	229.37	229.37	229.37	229.37	2750.25
publicidad	1355.08	1355.08	1355.08	1355.08	1355.08	1355.08	1355.08	1355.08	1356.70	1356.70	1356.70	1356.70	16267.44
tarjetas de seguro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mantenimiento de programa de comp	339.39	339.39	339.39	339.39	339.39	339.39	339.39	339.39	339.79	339.79	339.79	339.79	4074.26
gastos de personal	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	2.02	24.26
gastos no deducibles	48.52	48.52	48.52	48.52	48.52	48.52	48.52	48.52	48.57	48.57	48.57	48.57	582.42
alimentación	19.95	19.95	19.95	19.95	19.95	19.95	19.95	19.95	19.97	19.97	19.97	19.97	239.45
otros gastos	410.01	410.01	410.01	410.01	410.01	410.01	410.01	410.01	410.50	410.50	410.50	410.50	4922.08
provisión incobrables	41.68	41.68	41.68	41.68	41.68	41.68	41.68	41.68	41.73	41.73	41.73	41.73	500.40
gastos iva proporcional	2170.15	2170.15	2170.15	2170.15	2170.15	2170.15	2170.15	2170.15	2172.76	2172.76	2172.76	2172.76	26052.23
tarjeta de descuento	166.90	166.90	166.90	166.90	166.90	166.90	166.90	166.90	167.10	167.10	167.10	167.10	2003.61

Tabla 22. Cuadro de proyección de gastos de farmacia Mega farmacia 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

PROYECCION DE GASTOS DE MEGA FARMACIA 2009

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MEGA FARMACIA	28526,37	28526,37	28526,37	28526,37	28526,37	28526,37	28526,37	28526,37	28560,62	28560,62	28560,62	28560,62
suelo nominal	3037,21	3037,21	3037,21	3037,21	3037,21	3037,21	3037,21	3037,21	3040,86	3040,86	3040,86	3040,86
horas extras	1409,11	1409,11	1409,11	1409,11	1409,11	1409,11	1409,11	1409,11	1410,80	1410,80	1410,80	1410,80
bono de responsabilidad	705,67	705,67	705,67	705,67	705,67	705,67	705,67	705,67	706,52	706,52	706,52	706,52
bono de eficiencia	118,09	118,09	118,09	118,09	118,09	118,09	118,09	118,09	118,24	118,24	118,24	118,24
bono de antigüedad	7,26	7,26	7,26	7,26	7,26	7,26	7,26	7,26	7,27	7,27	7,27	7,27
bono extra	1216,77	1216,77	1216,77	1216,77	1216,77	1216,77	1216,77	1216,77	1218,23	1218,23	1218,23	1218,23
decimo tercer sueldo	444,79	444,79	444,79	444,79	444,79	444,79	444,79	444,79	445,33	445,33	445,33	445,33
decimo cuarto sueldo	217,57	217,57	217,57	217,57	217,57	217,57	217,57	217,57	217,83	217,83	217,83	217,83
vacaciones	222,39	222,39	222,39	222,39	222,39	222,39	222,39	222,39	222,66	222,66	222,66	222,66
aporte patronal	683,29	683,29	683,29	683,29	683,29	683,29	683,29	683,29	684,11	684,11	684,11	684,11
fondo de reserva	245,34	245,34	245,34	245,34	245,34	245,34	245,34	245,34	245,64	245,64	245,64	245,64
bono de alimentación	582,13	582,13	582,13	582,13	582,13	582,13	582,13	582,13	582,83	582,83	582,83	582,83
mantención de áreas	131,07	131,07	131,07	131,07	131,07	131,07	131,07	131,07	131,22	131,22	131,22	131,22
agasajos	85,15	85,15	85,15	85,15	85,15	85,15	85,15	85,15	85,25	85,25	85,25	85,25
arriendos	282,82	282,82	282,82	282,82	282,82	282,82	282,82	282,82	283,16	283,16	283,16	283,16
servicios prestados	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,64	221,91	221,91	221,91	221,91
capacitación a personal	2401,41	2401,41	2401,41	2401,41	2401,41	2401,41	2401,41	2401,41	2404,30	2404,30	2404,30	2404,30
mensajería y correo	115,90	115,90	115,90	115,90	115,90	115,90	115,90	115,90	116,04	116,04	116,04	116,04
energía eléctrica	836,47	836,47	836,47	836,47	836,47	836,47	836,47	836,47	837,47	837,47	837,47	837,47
teléfono,fax, y comunicaciones	127,57	127,57	127,57	127,57	127,57	127,57	127,57	127,57	127,72	127,72	127,72	127,72
suministros oficina	91,03	91,03	91,03	91,03	91,03	91,03	91,03	91,03	91,14	91,14	91,14	91,14
viáticos y movilizaciones	59,77	59,77	59,77	59,77	59,77	59,77	59,77	59,77	59,84	59,84	59,84	59,84
guardiania privada	48,97	48,97	48,97	48,97	48,97	48,97	48,97	48,97	49,03	49,03	49,03	49,03
honorarios profesionales	81,35	81,35	81,35	81,35	81,35	81,35	81,35	81,35	81,45	81,45	81,45	81,45
impuestos municipales	117,96	117,96	117,96	117,96	117,96	117,96	117,96	117,96	118,10	118,10	118,10	118,10
mantenimiento de muebles y equipos	111,16	111,16	111,16	111,16	111,16	111,16	111,16	111,16	111,29	111,29	111,29	111,29
depreciaciones	4511,70	4511,70	4511,70	4511,70	4511,70	4511,70	4511,70	4511,70	4517,12	4517,12	4517,12	4517,12
transporte de compra	2381,59	2381,59	2381,59	2381,59	2381,59	2381,59	2381,59	2381,59	2384,45	2384,45	2384,45	2384,45
promociones y servicios	305,63	305,63	305,63	305,63	305,63	305,63	305,63	305,63	306,00	306,00	306,00	306,00
utiles de oficina	646,68	646,68	646,68	646,68	646,68	646,68	646,68	646,68	647,46	647,46	647,46	647,46
tramites legales	53,43	53,43	53,43	53,43	53,43	53,43	53,43	53,43	53,49	53,49	53,49	53,49
tasa de servicio tarjeta de crédito	1135,66	1135,66	1135,66	1135,66	1135,66	1135,66	1135,66	1135,66	1137,03	1137,03	1137,03	1137,03
transporte personal	52,84	52,84	52,84	52,84	52,84	52,84	52,84	52,84	52,90	52,90	52,90	52,90
uniformes	279,59	279,59	279,59	279,59	279,59	279,59	279,59	279,59	279,92	279,92	279,92	279,92
publicidad	1653,74	1653,74	1653,74	1653,74	1653,74	1653,74	1653,74	1653,74	1655,72	1655,72	1655,72	1655,72
tarjetas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
mantenimiento de programa de computación	414,19	414,19	414,19	414,19	414,19	414,19	414,19	414,19	414,68	414,68	414,68	414,68
gastos de personal	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47
gastos no deducibles	59,21	59,21	59,21	59,21	59,21	59,21	59,21	59,21	59,28	59,28	59,28	59,28
alimentación	24,34	24,34	24,34	24,34	24,34	24,34	24,34	24,34	24,37	24,37	24,37	24,37
otros gastos	500,38	500,38	500,38	500,38	500,38	500,38	500,38	500,38	500,98	500,98	500,98	500,98
provisión incobrables	50,87	50,87	50,87	50,87	50,87	50,87	50,87	50,87	50,93	50,93	50,93	50,93
gastos iva proporcional	2648,45	2648,45	2648,45	2648,45	2648,45	2648,45	2648,45	2648,45	2651,63	2651,63	2651,63	2651,63
tarjeta de descuento	203,69	203,69	203,69	203,69	203,69	203,69	203,69	203,69	203,93	203,93	203,93	203,93

Tabla 23. Cuadro de proyección de gastos de farmacia Mega farmacia 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS.

El criterio establecido para la elaboración de este presupuesto esta dado básicamente por la información estadísticas de los años anteriores, lo ideal seria el de tener un presupuesto por cada uno de los rubros principales que representa la estructura de gastos, como por ejemplo podemos tener un presupuesto individual para lo relacionado al Marketing y Publicidad que por ser un trabajo mas técnico y extenso no se lo realizo en este trabajo.

Para los rubros como son los gastos generales, gastos de servicios se tomo en cuenta los porcentajes de inflación que son los valores que generalmente se incrementan de año en año.

Para los Gastos de ventas como por ejemplo las comisiones se considera un porcentaje de las ventas

Y existen gastos fijos como son los arriendos y gastos de condominio que permanecen fijos durante todo el año.

SINTESIS DE LA PLANIFICACION DE PRESUPUESTOS.

El plan de presupuestario para la empresa SIANIFARM S.A. esta basado en información histórica recopilada por parte de los diferentes departamentos que se encuentran involucrados como son el de Ventas, Compras, Recursos Humanos y Financiero – Contable.

Se definieron políticas sobre diferentes aspectos administrativos y financieros, se definió el periodo para el cual se realizara el trabajo, se definieron las metas a las cuales se debía alcanzar.

La información fue en primera instancia preparada por los diferentes departamentos involucrados, estos fueron tabulados y preparados por medio de cuadros que posteriormente fueron entregados a la persona encargada en procesar esta información.

La información de los diferentes departamentos fue nuevamente procesada por parte de la Gerencia Financiera, analizándola, y procesándola por medio de técnicas y formulas presupuestarias.

Una vez procesada esta información se elaboro los siguientes cuadros:

- Cuadro de Ventas presupuestadas
- Cuadro de Compras presupuestados
- Cuadro de gastos Presupuestados
- Cuadro de Depreciaciones.
- Flujo de Caja Presupuestado

Con la información resultante de los diferentes cuadros se pudo elaborar los Estados Financieros como son el Balance de Pérdidas y Ganancias Presupuestados, y el Balance General Presupuestado, Para posteriormente realizar un análisis financiero comparativo de estos resultados.

ELABORACION DEL MANUAL DE PRESUPUESTOS.

MANUAL DE PRESUPUESTO.

El presente trabajo de presupuestos se baso en la información histórica, estadística y financiera de los años precedentes al la elaboración de este trabajo, se utilizaron datos relacionados con las ventas, compras, gastos correspondientes al año inmediatamente anterior al los del trabajo, es decir a los correspondientes al ejercicio económico del año 2007, para esto se requirió que la administración suministre los Estados Financieros, tanto el Balance de Perdidas y Ganancias como el Balance General, así como también que los administradores informen sobre las políticas con relación a las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, manejo de inventarios, y de todas las políticas establecidas que pudieran ayudar en la elaboración del presente trabajo.

Los objetivos finales a los cuales se pretende llegar con este trabajo es el de dotar a la empresa de una herramienta de tipo financiero que ayude a la administración a tomar mejores decisiones con respecto al manejo de la misma, principalmente en lo que respecta al manejo de las ventas, compras, recursos humanos y gastos que son los parámetros mas vulnerables de la empresa y que representan en si los ingresos y gastos, los mismos que llevado de una manera planificada y controlada puedan maximizar el beneficio que es lo esperado para los socios o accionistas.

Los responsables del desarrollo de este presupuesto son directamente el Departamento de Presupuestos el mismo que coordinara con las diferentes áreas de la ejecución presupuestaria, Al ser la empresa analizada de tamaño pequeño y al no existir un departamento de presupuestos las personas responsables de la elaboración del mismo seria un comité en el que este involucrado las siguientes personas:

- El Gerente General de la misma que será la máxima autoridad a cargo del presupuesto y será además la que dicte las diferentes políticas a emplearse.
- El Jefe de Farmacias que será la persona encargada de recopilar la información necesaria para poder elaborar el presupuesto, que conjuntamente con los encargados de los diferentes locales elaboraran las necesidades que tienen cada uno de ellos.

- El Jefe de Recursos Humanos que estará a cargo de todo lo concerniente al manejo del personal, en cuanto a sus remuneraciones, beneficios sociales, y bienestar general del personal.
- El Jefe Financiero - Contable que se encargara de elaborar y relacionar todos los cuadros correspondientes a los departamentos involucrados y de realizar un análisis tanto interno como externo de las variables que involucren el desarrollo de un plan de presupuesto o proyección financiera.

El período presupuestario para el cual se ha elaborado el presente trabajo es del tipo mensual en lo que respecta a las ventas, compras y gastos, obteniendo resultados en los Estados financieros tanto el de Pérdidas y Ganancias como el General en forma anual. El personal que participa en la elaboración del presupuesto serán las personas ya mencionadas anteriormente así como también todas aquellas que el comité de presupuesto crea necesarias.

- La metodología para el desarrollo del plan presupuestario se basara en los siguientes pasos:
 - Definición del Periodo que se quiere presupuestar
 - Definición de planes y metas a alcanzar
 - Recopilación de la información en cada uno de los departamentos involucrados
 - Ordenamiento y procesamiento de la información por parte de los diferentes departamentos involucrados
 - Recopilación, Ordenamiento, y procesamiento de la información de cada uno de los departamentos por parte del Jefe Financiero
 - Presentación preliminar el presupuesto
 - Presentación Final del Presupuesto.

CAPITULO 5

SITUACION PRESUPUESTADA DE LA EMPRESA PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Estos pueden ser utilizados para análisis financiero a futuro o para la valoración de la entidad. Los Estados financieros que presentaremos son el Balance General y el Estado de Resultados (o Estado de Perdidas y Ganancias o PyG) y el Flujo de Efectivo. De acuerdo a la metodología utilizada usaremos las Proyecciones de tipo Estadístico que han sido procesadas con unos datos de entrada y que podrán ser cambiados por medio de una hoja electrónica de cálculo para de esta forma crear varios escenarios y llevar a cabo diversos tipos de análisis.

Como sabemos los Estados Financieros están entre lazados entre si, este enlace se hace con base en la relación básica de la Contabilidad.

Como primer paso para la construcción de los Estados Financieros es definir Políticas, Metas y Parámetros que se puedan basara en los Estados financieros históricos, como por ejemplo las políticas de Inventarios, Cartera, etc., la observación del entorno económico como por ejemplo las tasas de inflación, devaluación, etc. Con esta información se puede iniciar el proceso de construcción de los estados financieros, para nuestro caso todas las políticas antes mencionadas se encuentran ya definidas.

FLUJO DE EFECTIVO

Este informe es conceptualmente simple. Indica cuál es la liquidez de la firma en determinado horizonte o periodo de tiempo de planeación para el cual se hace el análisis. Así mismo, indica el saldo en caja/bancos que se espera tener al final de cada periodo, este se puede dividir en módulos de acuerdo al tipo de transacciones que se registran. Debe observarse que el flujo de efectivo registra el movimiento de la chequera, es decir, lo que entra y sale de la cuenta Caja/bancos del Balance General. Este es quizá el estado financiero más importante por que nos permite mantener una alerta sobre la situación de liquidez de la empresa y así determinar si debemos buscar financiación adicional o si tenemos excedentes para invertir.

El flujo de efectivo debe medir los efectos de las diferentes decisiones que se tomen y además, con el debe ser posible analizar los diferentes cursos de acción. Es decir, que sea susceptible de hacer un análisis de sensibilidad, e incluso uno de tipo probabilístico.

Con esta herramienta se contestaran preguntas tales como: ¿Cuándo se necesita dinero?, ¿Cuánto se necesita?, ¿Se puede obtener agilizando la cartera?, ¿Posponiendo pagos?, ¿Renegociando obligaciones con los acreedores o banco?, ¿Si las ventas aumentan, cuando y cuanto se necesita para responder al esfuerzo de la fuerza de ventas?, ¿Cual es la capacidad máxima de endeudamiento?, ¿Cuando y cuanto habrá excedentes de liquidez?

La longitud del periodo de planeación que se utilizara depende de los propósitos de análisis y control que se tengan. Estos pueden ser diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Esta herramienta es mucho más útil que el Balance General o el de Pérdidas y Ganancias, en términos de planeación. Se puede aceptar que si el Flujo de efectivo esta bien, los demás estados financieros deben estar bien. En otras palabras, hay que controlar el flujo de efectivo mas que al Estado de perdidas y ganancias o que al Balance general, no debemos olvidar que el Balance de Perdidas y Ganancias y el Balance General son un análisis Post-mortem.

En este tipo de proyecciones existen muchas variables que predecir, pero estas se ven mermadas ya que pueden obedecer a ciertas políticas definidas por la administración, como pueden ser las políticas de cobro, pago a proveedores, gastos de publicidad, comisiones en ventas, etc.

Hay que tomar en cuenta que en las proyecciones existen variables de diferente naturaleza en cuanto al nivel de control por parte de la administración, entre estas podemos distinguir entre la variables controlables y variables incontrolables por la administración, variables internas y externas, las internas son las políticas que son fijadas por la administración y las externas que son prácticamente incontrolables por la administración como pueden ser la tasa de inflación, de interés real, etc.

CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL FLUJO DE EFECTIVO

Para la elaboración del Flujo de efectivo tomamos en cuenta los cuadros elaborados tanto en los presupuestos de Ventas, Compras, Gastos, formando un cuadro general involucrando los criterios y políticas que se establecen al inicio del trabajo.

Para nuestro caso tenemos los siguientes criterios:

- Las ventas se las realiza en un 80% al contado y el 20% a un plazo máximo de 30 días

- Para las compras los pagos a proveedores se lo realiza en un 10% al contado y el 90% a crédito con un plazo de 60 días.
- Los gastos se los cancela generalmente dentro del mismo mes de compra.
- Sueldos y Beneficios Sociales se los cancela el ultimo día del mes
- Los beneficios sociales como son los Fondos de Reserva, Decimo tercer y Decimo cuarto sueldo se lo cancela a la fecha que la ley indica.
- Provisión de uniformes se proyecta renovaciones parciales cada 4 meses.
- Capacitación del personal de igual forma esta proyectado cursos cada 4 meses.
- En el caso de resultar negativos los valores en el flujo se lo considerará cubrir con un sobregiro bancario ya que la empresa cuenta con una línea de crédito para este tipo contratiempos.

Considerando estos parámetros y criterios elaboramos los siguientes cuadros del flujo de efectivo para los años 2008 y 2009.

Tomando en cuenta los parámetros antes mencionados elaboramos el flujo de efectivo para la empresa SIANIFARM S.A. para los años 2008 y 2009, los mismos que han sido elaborados tomando en cuenta las proyecciones o presupuestos de Ventas, Compras y Gastos analizados anteriormente, entonces tenemos el siguiente cuadro:

FLUJO DE CAJA DE SINAIFARM 2008

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
INICIAL	116.455,15	31.995,80	30.065,54	91.023,53	83.316,07	37.193,47	-10.776,34	-4.584,54	120.545,84	-9.439,81	-30.006,68	70.181,31
VENTAS FARMACIA MONTE SINAI												
CONTADO	184.168,57	188.614,82	223.014,80	206.165,83	215.292,35	173.871,98	190.954,96	228.163,09	162.639,33	190.720,94	182.062,45	194.465,16
CREDITO	32.105,82	46.042,14	47.153,71	55.753,70	51.541,46	53.823,09	43.467,99	47.738,74	57.040,77	40.859,83	47.680,24	45.515,61
VENTAS PASEO DEL PUENTE												
CONTADO	26.455,14	27.093,83	32.035,26	29.614,97	30.925,96	24.976,07	27.429,98	32.774,79	23.362,54	27.396,36	26.152,60	27.934,21
CREDITO	32.105,82	6.613,78	6.773,46	8.008,81	7.403,74	7.731,49	6.244,02	6.857,49	8.193,70	5.840,64	6.849,09	6.538,15
VENTAS MALL DEL RIO												
CONTADO	24.011,52	24.591,22	29.076,21	26.879,48	28.069,38	22.669,07	24.896,32	29.747,44	21.204,58	24.865,81	23.736,93	25.353,97
CREDITO	32.105,82	6.002,88	6.147,80	7.269,05	6.719,87	7.017,34	5.667,27	6.224,08	7.436,86	5.301,15	6.216,45	5.934,23
VENTAS MEGA FARMACIA												
CONTADO	93.305,38	95.557,99	112.986,06	104.449,86	109.073,64	88.088,82	96.743,57	115.594,34	82.398,02	96.625,01	92.238,36	98.521,95
CREDITO	32.105,81	23.326,35	23.889,50	28.246,52	26.112,47	27.268,41	22.022,20	24.185,89	28.898,59	20.599,50	24.156,25	23.059,59
OTROS INGRESOS	1.881,96	1.927,39	2.278,91	2.106,74	2.200,00	1.776,74	1.951,30	2.331,52	1.661,96	1.948,91	1.860,43	1.987,17
TOTAL INGRESOS	574.700,99	419.770,40	483.355,71	468.494,96	477.338,86	407.223,01	419.377,62	493.617,40	392.836,35	413.958,16	410.952,81	429.310,04
EGRESOS												
COSTO DE VENTAS	482.216,87	332.831,74	324.310,41	328.305,77	383.272,27	349.977,59	367.089,04	309.216,82	324.431,48	387.025,49	283.832,15	329.556,85
CONTADO	31.761,11	32.527,90	38.460,41	35.554,69	37.128,62	29.985,40	32.931,47	39.348,26	28.048,25	32.891,11	31.397,90	33.536,83
CREDITO	450.455,76	300.303,84	285.850,00	292.751,09	346.143,65	319.992,19	334.157,57	269.868,56	296.383,23	354.134,38	252.434,25	296.020,02
GASTOS ADMINISTRACION Y VE	58.788,32	55.173,12	66.321,77	55.173,12	55.173,12	66.321,77	55.173,12	62.154,74	76.144,68	55.239,35	55.239,35	81.228,20
agasajos	413,59	413,59	413,59	413,59	413,59	413,59	413,59	413,59	414,09	414,09	414,09	414,09
agua	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76
alcuotas	2.561,40	2.561,40	2.561,40	2.561,40	2.561,40	2.561,40	2.561,40	2.561,40	2.564,48	2.564,48	2.564,48	2.564,48
alcuotas de condominios	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,07	52,13	52,13	52,13	52,13
alimentación	120,48	120,48	120,48	120,48	120,48	120,48	120,48	120,48	120,62	120,62	120,62	120,62
aporte patronal	1.927,59	1.927,59	1.927,59	1.927,59	1.927,59	1.927,59	1.927,59	1.927,59	1.929,90	1.929,90	1.929,90	1.929,90
arriendos	231,75	231,75	231,75	231,75	231,75	231,75	231,75	231,75	232,03	232,03	232,03	232,03
bono de alimentación	1.755,36	1.755,36	1.755,36	1.755,36	1.755,36	1.755,36	1.755,36	1.755,36	1.757,46	1.757,46	1.757,46	1.757,46
bono de antigüedad	91,87	91,87	91,87	91,87	91,87	91,87	91,87	91,87	91,98	91,98	91,98	91,98
bono de eficiencia	332,66	332,66	332,66	332,66	332,66	332,66	332,66	332,66	333,06	333,06	333,06	333,06
bono de responsabilidad	2.039,26	2.039,26	2.039,26	2.039,26	2.039,26	2.039,26	2.039,26	2.039,26	2.041,71	2.041,71	2.041,71	2.041,71
bono extra	2.751,49	2.751,49	2.751,49	2.751,49	2.751,49	2.751,49	2.751,49	2.751,49	2.754,79	2.754,79	2.754,79	2.754,79
capacitación a personal			9.064,86			9.064,86			9.064,86			9.064,86
Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
comisiones pagadas	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,74	109,87	109,87	109,87	109,87
decimo cuarto sueldo								6.981,62				
decimo tercer sueldo												14.840,20
donaciones	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,93	23,95	23,95	23,95	23,95
energía eléctrica	1.113,15	1.113,15	1.113,15	1.113,15	1.113,15	1.113,15	1.113,15	1.113,15	1.114,49	1.114,49	1.114,49	1.114,49
fondo de reserva								9.756,68				
gasto iva proporcional	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,05	490,64	490,64	490,64	490,64
gastos de personal	48,48	48,48	48,48	48,48	48,48	48,48	48,48	48,48	48,54	48,54	48,54	48,54
gastos iva proporcional	6.510,78	6.510,78	6.510,78	6.510,78	6.510,78	6.510,78	6.510,78	6.510,78	6.518,59	6.518,59	6.518,59	6.518,59
gastos no deducibles	485,77	485,77	485,77	485,77	485,77	485,77	485,77	485,77	486,35	486,35	486,35	486,35
gastos personal	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
guardiania privada	143,52	143,52	143,52	143,52	143,52	143,52	143,52	143,52	143,69	143,69	143,69	143,69
horonarios profesionales	762,64	762,64	762,64	762,64	762,64	762,64	762,64	762,64	763,55	763,55	763,55	763,55
horas extras	3.834,59	3.834,59	3.834,59	3.834,59	3.834,59	3.834,59	3.834,59	3.834,59	3.839,20	3.839,20	3.839,20	3.839,20
impuestos municipales y otros	3.615,20											
mantención de áreas	107,40	107,40	107,40	107,40	107,40	107,40	107,40	107,40	107,53	107,53	107,53	107,53
mantenimiento de áreas	133,84	133,84	133,84	133,84	133,84	133,84	133,84	133,84	134,00	134,00	134,00	134,00
mantenimiento de muebles y equipo	125,99	125,99	125,99	125,99	125,99	125,99	125,99	125,99	126,14	126,14	126,14	126,14
mantenimiento de programa de cor	1.235,83	1.235,83	1.235,83	1.235,83	1.235,83	1.235,83	1.235,83	1.235,83	1.237,31	1.237,31	1.237,31	1.237,31
Mantenimiento de Vehiculos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento Vehiculo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
mensajería y correo	132,67	132,67	132,67	132,67	132,67	132,67	132,67	132,67	132,83	132,83	132,83	132,83
otros gastos	1.536,28	1.536,28	1.536,28	1.536,28	1.536,28	1.536,28	1.536,28	1.536,28	1.538,13	1.538,13	1.538,13	1.538,13
otros gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
promociones y servicios	751,80	751,80	751,80	751,80	751,80	751,80	751,80	751,80	752,71	752,71	752,71	752,71
publicidad	4.046,79	4.046,79	4.046,79	4.046,79	4.046,79	4.046,79	4.046,79	4.046,79	4.051,65	4.051,65	4.051,65	4.051,65
servicios prestados	665,92	665,92	665,92	665,92	665,92	665,92	665,92	665,92	666,72	666,72	666,72	666,72
sueldo nominal	8.602,36	8.602,36	8.602,36	8.602,36	8.602,36	8.602,36	8.602,36	8.602,36	8.612,68	8.612,68	8.612,68	8.612,68
Suministro de control	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
suministros	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,83	14,83	14,83	14,83
suministros de limpieza	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47
suministros de oficina	9,08	9,08	9,08	9,08	9,08	9,08	9,08	9,08	9,10	9,10	9,10	9,10
suministros oficina	74,59	74,59	74,59	74,59	74,59	74,59	74,59	74,59	74,68	74,68	74,68	74,68
Suministros de control	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
tarjeta de descuento	166,90	166,90	166,90	166,90	166,90	166,90	166,90	166,90	167,10	167,10	167,10	167,10
tarjetas de descuento	379,60	379,60	379,60	379,60	379,60	379,60	379,60	379,60	380,06	380,06	380,06	380,06
tasa de servicio tarjeta de crédito	2.636,25	2.636,25	2.636,25	2.636,25	2.636,25	2.636,25	2.636,25	2.636,25	2.639,41	2.639,41	2.639,41	2.639,41
teléfono, fax, y comunicaciones	521,33	521,33	521,33	521,33	521,33	521,33	521,33	521,33	521,96	521,96	521,96	521,96
tramites legales	256,47	256,47	256,47	256,47	256,47	256,47	256,47	256,47	256,78	256,78	256,78	256,78
transporte de compra	3.072,20	3.072,20	3.072,20	3.072,20	3.072,20	3.072,20	3.072,20	3.072,20	3.075,88	3.075,88	3.075,88	3.075,88
transporte de personal	113,65	113,65	113,65	113,65	113,65	113,65	113,65	113,65	113,79	113,79	113,79	113,79
transporte en compras	3.192,49	3.192,49	3.192,49	3.192,49	3.192,49	3.192,49	3.192,49	3.192,49	3.196,32	3.196,32	3.196,32	3.196,32
transporte personal	43,30	43,30	43,30	43,30	43,30	43,30	43,30	43,30	43,35	43,35	43,35	43,35
uniformes			2.083,79			2.083,79			2.083,79			2.083,79
utiles de oficina	1.345,99	1.345,99	1.345,99	1.345,99	1.345,99	1.345,99	1.345,99	1.345,99	1.347,61	1.347,61	1.347,61	1.347,61
viaticos y movilizaciones	190,45	190,45	190,45	190,45	190,45	190,45	190,45	190,45	190,67	190,67	190,67	190,67
FONDO DE CAJA	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
TOTAL FLUJO	31.995,80	30.065,54	91.023,53	83.316,07	37.193,47	-10.776,34	-4.584,54	120.545,84	-9.439,81	-30.006,68	70.181,31	16.824,99

Tabla 24. Cuadro de flujo de caja de Sinaifarm 2008. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

FLUJO DE CAJA SINAIFARM 2009

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
INICIAL	18.524,99	119.154,22	99.199,83	132.019,79	121.861,04	69.742,50	16.985,93	22.533,35	164.838,28	19.797,59	-6.160,67	107.051,76
VENTAS FARMACIA MONTE SINAÍ												
CONTADO	208.110,48	213.134,75	252.006,72	232.967,39	243.280,36	196.475,33	215.779,10	257.824,30	183.782,45	215.514,67	205.730,57	219.745,63
CREDITO	21.642,20	52.027,62	53.283,69	63.001,68	58.241,85	60.820,09	49.118,83	53.944,78	64.456,07	45.945,61	53.878,67	51.432,64
VENTAS PASEO DEL PUENTE												
CONTADO	29.894,31	30.616,03	36.199,84	33.464,91	34.946,33	28.222,96	30.995,88	37.035,51	26.399,67	30.957,89	29.552,44	31.565,65
CREDITO	21.642,20	7.473,58	7.654,01	9.049,96	8.366,23	8.736,58	7.055,74	7.748,97	9.258,88	6.599,92	7.739,47	7.388,11
VENTAS MALL DEL RIO												
CONTADO	27.133,02	27.788,07	32.856,12	30.373,81	31.718,40	25.616,05	28.132,84	33.614,61	23.961,18	28.098,36	26.822,73	28.649,99
CREDITO	21.642,20	6.783,25	6.947,02	8.214,03	7.593,45	7.929,60	6.404,01	7.033,21	8.403,65	5.990,30	7.024,59	6.705,68
VENTAS MEGA FARMACIA												
CONTADO	105.435,08	107.980,53	127.674,25	118.028,34	123.253,21	99.540,36	109.320,24	130.621,61	93.109,76	109.186,27	104.229,34	111.329,80
CREDITO	21.642,20	26.358,77	26.995,13	31.918,56	29.507,09	30.813,30	24.885,09	27.330,06	32.655,40	23.277,44	27.296,57	26.057,34
OTROS INGRESOS	2.126,61	2.177,95	2.575,17	2.380,62	2.486,00	2.007,72	2.204,97	2.634,62	1.878,01	2.202,27	2.102,29	2.245,51
TOTAL INGRESOS	477.793,29	474.340,55	546.191,95	529.399,31	539.392,91	460.162,00	473.896,71	557.787,66	443.905,08	467.772,73	464.376,67	485.120,35
EGRESOS												
COSTO DE VENTAS	318.471,13	338.587,98	366.470,76	370.985,52	433.097,67	395.474,67	414.810,61	349.415,01	366.607,58	437.338,80	320.730,32	372.399,24
CONTADO	35.890,06	36.756,53	43.460,26	40.176,80	41.955,34	33.883,50	37.212,56	44.463,54	31.694,52	37.166,96	35.479,62	37.896,62
CREDITO	282.581,07	301.831,45	323.010,51	330.808,73	391.142,33	361.591,18	377.598,05	304.951,47	334.913,05	400.171,85	285.250,70	334.502,62
GASTOS ADMINISTRACION Y VE	38.467,95	34.852,75	46.001,40	34.852,75	34.852,75	46.001,40	34.852,75	41.834,37	55.799,92	34.894,59	34.894,59	60.883,44
agasajos	261,27	261,27	261,27	261,27	261,27	261,27	261,27	261,27	261,58	261,58	261,58	261,58
agua	9,96	9,96	9,96	9,96	9,96	9,96	9,96	9,96	9,97	9,97	9,97	9,97
alicuotas	1.618,03	1.618,03	1.618,03	1.618,03	1.618,03	1.618,03	1.618,03	1.618,03	1.619,98	1.619,98	1.619,98	1.619,98
aliquotas de condominios	32,89	32,89	32,89	32,89	32,89	32,89	32,89	32,89	32,93	32,93	32,93	32,93
alimentación	76,11	76,11	76,11	76,11	76,11	76,11	76,11	76,11	76,20	76,20	76,20	76,20
aporte patronal	1.217,65	1.217,65	1.217,65	1.217,65	1.217,65	1.217,65	1.217,65	1.217,65	1.219,12	1.219,12	1.219,12	1.219,12
arriendos	146,39	146,39	146,39	146,39	146,39	146,39	146,39	146,39	146,57	146,57	146,57	146,57
bono de alimentación	1.108,85	1.108,85	1.108,85	1.108,85	1.108,85	1.108,85	1.108,85	1.108,85	1.110,19	1.110,19	1.110,19	1.110,19
bono de antigüedad	58,04	58,04	58,04	58,04	58,04	58,04	58,04	58,04	58,11	58,11	58,11	58,11
bono de eficiencia	210,14	210,14	210,14	210,14	210,14	210,14	210,14	210,14	210,39	210,39	210,39	210,39
bono de responsabilidad	1.288,20	1.288,20	1.288,20	1.288,20	1.288,20	1.288,20	1.288,20	1.288,20	1.289,74	1.289,74	1.289,74	1.289,74
bono extra	1.738,11	1.738,11	1.738,11	1.738,11	1.738,11	1.738,11	1.738,11	1.738,11	1.740,20	1.740,20	1.740,20	1.740,20
capacitación a personal			9.064,86			9.064,86			9.064,86			9.064,86
Combustibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
comisiones pagadas	69,32	69,32	69,32	69,32	69,32	69,32	69,32	69,32	69,41	69,41	69,41	69,41
decimo cuarto sueldo								6.981,62				
decimo tercer sueldo												14.840,20
donaciones	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,11	15,13	15,13	15,13	15,13
energía eléctrica	703,18	703,18	703,18	703,18	703,18	703,18	703,18	703,18	704,02	704,02	704,02	704,02
fondo de reserva								9.756,68				
gasto iva proporcional	309,57	309,57	309,57	309,57	309,57	309,57	309,57	309,57	309,94	309,94	309,94	309,94
gastos de personal	30,63	30,63	30,63	30,63	30,63	30,63	30,63	30,63	30,66	30,66	30,66	30,66
gastos iva proporcional	4.112,84	4.112,84	4.112,84	4.112,84	4.112,84	4.112,84	4.112,84	4.112,84	4.117,78	4.117,78	4.117,78	4.117,78
gastos no deducibles	306,86	306,86	306,86	306,86	306,86	306,86	306,86	306,86	307,23	307,23	307,23	307,23
gastos personal	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
guardiania privada	90,66	90,66	90,66	90,66	90,66	90,66	90,66	90,66	90,77	90,77	90,77	90,77
honorarios profesionales	481,76	481,76	481,76	481,76	481,76	481,76	481,76	481,76	482,33	482,33	482,33	482,33
horas extras	2.422,30	2.422,30	2.422,30	2.422,30	2.422,30	2.422,30	2.422,30	2.422,30	2.425,21	2.425,21	2.425,21	2.425,21
impuestos municipales y otros	3.615,20											
mantención de áreas	67,84	67,84	67,84	67,84	67,84	67,84	67,84	67,84	67,92	67,92	67,92	67,92
mantenimiento de áreas	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,55	84,65	84,65	84,65	84,65
mantenimiento de muebles y equip	79,58	79,58	79,58	79,58	79,58	79,58	79,58	79,58	79,68	79,68	79,68	79,68
mantenimiento de programa de con	780,67	780,67	780,67	780,67	780,67	780,67	780,67	780,67	781,61	781,61	781,61	781,61
Mantenimiento de Vehiculos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento Vehiculo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
mensajería y correo	83,81	83,81	83,81	83,81	83,81	83,81	83,81	83,81	83,91	83,91	83,91	83,91
otros gastos	970,47	970,47	970,47	970,47	970,47	970,47	970,47	970,47	971,63	971,63	971,63	971,63
otros gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
promociones y servicios	474,91	474,91	474,91	474,91	474,91	474,91	474,91	474,91	475,48	475,48	475,48	475,48
publicidad	2.556,35	2.556,35	2.556,35	2.556,35	2.556,35	2.556,35	2.556,35	2.556,35	2.559,42	2.559,42	2.559,42	2.559,42
servicios prestados	420,66	420,66	420,66	420,66	420,66	420,66	420,66	420,66	421,17	421,17	421,17	421,17
sueldo nominal	5.434,09	5.434,09	5.434,09	5.434,09	5.434,09	5.434,09	5.434,09	5.434,09	5.440,62	5.440,62	5.440,62	5.440,62
Suministro de control	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
suministros	9,36	9,36	9,36	9,36	9,36	9,36	9,36	9,36	9,37	9,37	9,37	9,37
suministros de limpieza	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
suministros de oficina	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,75	5,75	5,75	5,75
suministros oficina	47,12	47,12	47,12	47,12	47,12	47,12	47,12	47,12	47,18	47,18	47,18	47,18
Suministros de control	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
tarjeta de descuento	105,43	105,43	105,43	105,43	105,43	105,43	105,43	105,43	105,56	105,56	105,56	105,56
tarjetas de descuento	239,80	239,80	239,80	239,80	239,80	239,80	239,80	239,80	240,08	240,08	240,08	240,08
tasa de servicio tarjeta de crédito	1.665,31	1.665,31	1.665,31	1.665,31	1.665,31	1.665,31	1.665,31	1.665,31	1.667,31	1.667,31	1.667,31	1.667,31
telefono,fax, y comunicaciones	329,32	329,32	329,32	329,32	329,32	329,32	329,32	329,32	329,72	329,72	329,72	329,72
tramites legales	162,01	162,01	162,01	162,01	162,01	162,01	162,01	162,01	162,21	162,21	162,21	162,21
transporte de compra	1.940,70	1.940,70	1.940,70	1.940,70	1.940,70	1.940,70	1.940,70	1.940,70	1.943,03	1.943,03	1.943,03	1.943,03
transporte de personal	71,79	71,79	71,79	71,79	71,79	71,79	71,79	71,79	71,88	71,88	71,88	71,88
transporte en compras	2.016,69	2.016,69	2.016,69	2.016,69	2.016,69	2.016,69	2.016,69	2.016,69	2.019,11	2.019,11	2.019,11	2.019,11
transporte personal	27,35	27,35	27,35	27,35	27,35	27,35	27,35	27,35	27,38	27,38	27,38	27,38
uniformes			2.083,79			2.083,79			2.083,79			2.083,79
utiles de oficina	850,26	850,26	850,26	850,26	850,26	850,26	850,26	850,26	851,28	851,28	851,28	851,28
viaticos y movilizaciones	120,30	120,30	120,30	120,30	120,30	120,30	120,30	120,30	120,45	120,45	120,45	120,45
FONDO DE CAJA	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
TOTAL FLUJO	119.154,22	99.199,83	132.019,79	121.861,04	69.742,50	16.985,93	22.533,35	164.838,28	19.797,59	-6.160,67	107.051,76	50.137,68

Tabla 25. Cuadro de flujo de caja de Sinaifarm 2009. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

Con el análisis de los diferentes presupuestos o proyecciones como son el de ventas, compras, gastos y flujo de efectivo podemos elaborar el Estado de resultados y el Balance General Presupuestado para los años 2008 y 2009.

CUADRO DE DEPRECIACIONES

Antes de elaborar el Estado de Perdidas y Ganancias debemos primero elaborar el cuadro de depreciaciones de los Activos Fijos ya que los valores obtenidos de las depreciaciones formaran parte de este Estado, como la empresa ya esta en funcionamiento elaboraremos los cuadros correspondientes a los años 2008 y 2009.

SINAIFARM S.A. CUADRO DE DEPRECIACIONES PROYECTADO

	VALOR INICIAL	%	2008	2009
EDIFICIO	575.490,05	5%	28.774,50	28.774,50
INSTALACIONES	9.805,13	5%	490,26	490,26
EQUIPO COMPUTO	41.271,70	33%	13.619,66	13.619,66
EQUIPO OFICINA	11.648,50	10%	1.164,85	1.164,85
MUEBLES ENSERES	54.458,75	10%	5.445,88	5.445,88
EQUIPOS VARIOS	88,70	33%	29,27	29,27
VEHICULOS	11.478,08	20%	2.295,62	2.295,62

Tabla 26. Cuadro de depreciaciones de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.

Todos los presupuestos explicados hasta ahora comprenden la actividad normal de la Empresa, esto es, actividades de, vender y administrar. Estas actividades dan origen a los presupuestos estudiados: de ventas; de Recursos Humanos y de Gastos de Operación. Todos estos presupuestos permiten formular un Estado de Resultados Presupuestado, que contendrá las siguientes partes:

Presupuesto de Ventas.

Presupuesto de Compras

Presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto de Gastos de Operación.

Presupuesto de Depreciaciones

Una vez construidas las tablas anteriores podemos construir el Estado de Perdidas y Ganancias usando una hoja electrónica de cálculo en la cual vamos a relacionar todos los cuadros antes elaborados.

**SINAIFARM S.A.
BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PROYECTADO**

	2008	2009
VENTAS NETAS	5.232.626,72	6.385.897,65
FARMACIA HOMSI	2.925.167,86	3.569.874,86
PASEO DEL PUENTE	420.189,64	512.799,44
MALL DEL RIO	381.377,41	465.432,99
MEGAFARMACIA	1.481.978,76	1.808.606,87
OTROS INGRESOS	23.913,05	29.183,48
INV. INICIAL	516.440,42	486.521,53
COMPRAS	4.035.719,40	4.925.191,95
INV FINAL	486.521,53	426.258,00
UTILIDAD BRUTA	4.065.638,29	4.985.455,48
GASTOS	901.648,20	1.088.950,33
FARMACIA MONTE SINAI	368.677,91	449.934,53
PASEO DEL PUENTE	89.601,48	109.349,65
MALL DEL RIO	108.686,04	132.640,44
MEGA FARMACIA	280.607,54	342.453,45
OTROS GASTOS	2.255,19	2.752,23
DEPRECIACIONES	51.820,03	51.820,03
UTILIDAD / PERDIDA	265.340,23	311.491,84

Cuadro 31. P y G proyectado de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.

Luego de haber elaborado el Balance de Pérdidas y Ganancias podemos elaborar el siguiente Balance General.

SINAIFARM S.A.
BALANCE GENERAL
PROYECTADO

	2008	2009
ACTIVO		
ACTIVO DISPONIBLE	16.824,99	26.635,85
CAJA / BANCOS	15.124,99	24.935,85
FONDO ROTATIVO	1.700,00	1.700,00
ACTIVO EXIGIBLE	137.859,85	149.719,19
CUENTAS POR COBRAR	86.568,82	105.648,59
PAGOS ANTICIPADOS	1.243,56	1.243,56
CTAS CIA RELACIONADAS	16.722,78	16.722,78
ANTICIPO IMPTO RTA	44.744,51	38.881,68
CTAS INCOBRABLES	-11.419,82	-12.777,42
ACTIVO REALIZABLE	486.521,53	426.258,00
INVENTARIO DE FARMACIA	486.521,53	426.258,00
ACTIVO FIJO	704.240,91	704.240,91
EDIFICIO	575.490,05	575.490,05
INSTALACIONES	9.805,13	9.805,13
EQUIPO COMPUTO	41.271,70	41.271,70
EQUIPO OFICINA	11.648,50	11.648,50
MUEBLES ENSERES	54.458,75	54.458,75
EQUIPOS VARIOS	88,70	88,70
VEHICULOS	11.478,08	11.478,08
DEPRECIACIONES	-181.727,97	-233.518,73
DEP. EDIFICIOS	-98.553,72	-127.328,23
DEP INSTALACIONES	-4.581,12	-5.071,37
DEP EQUIPO COMPUTO	-44.068,48	-57.688,14
DEP EQUIPO OFICINA	-5.492,75	-6.657,60
DEP MUEBLES ENSERES	-24.241,85	-29.687,72
DEP VEHICULOS	-4.790,06	-7.085,67
GASTOS DIFERIDOS	5.435,44	5.435,44
GASTOS DE INSTALACION	5.435,44	5.435,44
ACTIVO LARGO PLAZO	191.000,00	456.340,23
INVERSIONES	191.000,00	456.340,23
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE	685.608,67	814.413,19
PRESTAMOS CIA RELACIONADAS	15.534,60	15.534,60
PROVEEDORES DE FARMACIA	584.412,53	713.217,05
OBLIGACIONES LEYES SOCIALES	39.811,20	39.811,20
RETENCIONES A EMPLEADOS	6.895,36	6.895,36
IMPUESTOS POR PAGAR	28.199,59	28.199,59
ANTICIPOS RECIBIDOS	10.216,06	10.216,06
OTRAS CTAS POR PAGAR	539,33	539,33
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	121.973,19	121.973,19
PRESTAMOS	121.973,19	121.973,19
PATRIMONIO		
CAPITAL Y RESERVAS	552.572,90	598.724,51
CAPITAL SOCIAL	165.893,00	165.893,00
RESERVA LEGAL	30.421,63	30.421,63
CAPITAL ADICIONAL	40.781,79	40.781,79
APORTES FUTURA CAPITALIZACION	95.827,32	95.827,32
UTILIDADES RETENIDAS	3.266,61	3.266,61
PERDIDA O GANANCIA	-48.957,68	-48.957,68
UTILIDAD NETA	265.340,23	311.491,84

Cuadro 32. Balance General Proyectado de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

Para obtener el Balance General de igual forma como lo hicimos con el Balance de Perdidas y Ganancias este lo podemos elaborar por medio del una hoja electrónica de calculo, relacionando todos los cuadros antes procesados.

En el Balance General registramos el valor que obtenemos del saldo acumulado del Flujo de efectivo, De las cuentas por cobra de los saldos que quedaron pendientes en el mismo flujo de efectivo, así como también las cuentas por pagar.

ANALISIS FINANCIERO DE LOS BALANCES PROYECTADOS DE SINAIFARM S.A.

Una vez elaborados los Estados Financieros Presupuestado procederemos a realizar un análisis financiero comparativo del los dos años que fueron presupuestados. Los análisis que realizaremos serán el Análisis Horizontal, Análisis Vertical y también compararemos estos resultados con las más importantes razones financieras.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	31-Dic-09	Partic.	31-Dic-08	Partic.	31-Dic-07	Partic.
Ventas	6.356.714		5.208.714		4.193.951	
(-)Costo de Ventas	4.985.455	78,43%	4.065.638	78,05%	3.367.070	80,28%
(-)Gastos Adm-Ventas-Grles.	1.088.950	17,13%	901.648	17,31%	686.241	16,36%
Utilidad Operacional	282.308	4,44%	241.427	4,64%	140.641	3,35%
Otros Ingresos	29.183	0,46%	23.913	0,46%	19.254	0,46%
Otros Gastos		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos Financieros		0,00%		0,00%		0,00%
15% Participación Empleados		0,00%		0,00%		0,00%
Imp.a la renta		0,00%		0,00%		0,00%
Utilidad Neta	311.492	4,90%	265.340	5,09%	159.894	3,81%

Cuadro 33. P y G proyectado de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

Como podemos observar en el cuadro los porcentajes que se manejan el la cuenta de Costo de ventas se mantiene con porcentajes similares, reduciéndose en una mínima cantidad para los años proyectados, los gastos de administración, ventas y generales se incrementan en un mínima cantidad, y esto se refleja en el incremento de nuestra Utilidad Operacional, el porcentaje de Otros ingresos se mantiene constante para los dos años presupuestados, teniendo como resultado un incremento en el porcentaje de la Utilidad Neta, esto debido a una optimización de los recursos tanto en las compras como en las ventas y gastos.

Grafico comparativo de la composición del Balance de Pérdidas y Ganancias

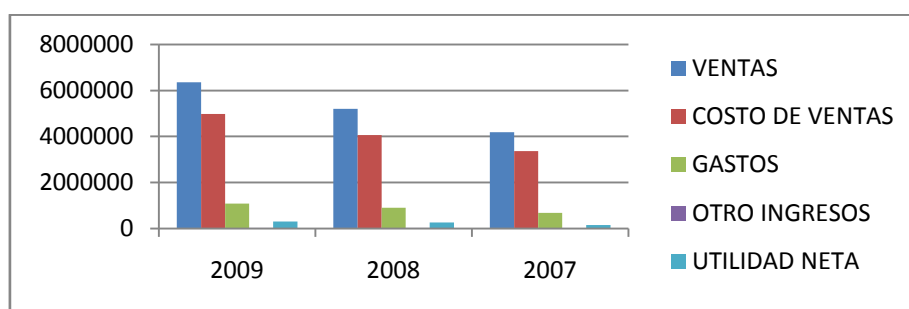


Ilustración 30. Grafico comparativo de la composición del Balance de Pérdidas y Ganancias. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga

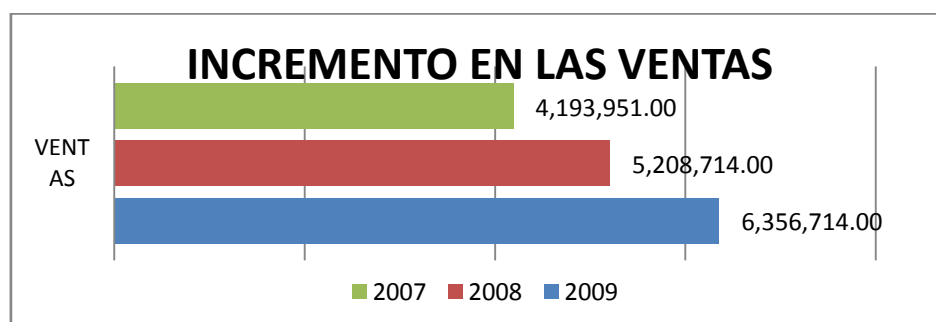


Ilustración 31. Grafico del incremento en las ventas presupuestado. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	31-Dic-09	Partic.	31-Dic-08	Partic.	31-Dic-07	Partic.
Caja-Bancos	26.636	1,74%	16.825	1,24%	116.455	7,54%
Otras cuentas por cobrar		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. por Cobrar Comerciales	105.649	6,88%	86.569	6,36%	141.788	9,17%
Inventarios	426.258	27,77%	486.522	35,77%	516.440	33,42%
Otros Activos Corrientes	44.071	2,87%	51.291	3,77%		0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	602.613	39,26%	641.206	47,14%	774.683	50,13%
Activo Fijo Neto	470.722	30,66%	522.513	38,42%	574.304	37,16%
Otros Activos No corrientes	456.340	29,73%	191.000	14,04%	191.000	12,36%
Activo diferido	5.435	0,35%	5.435	0,40%	5.435	0,35%
TOTAL ACTIVO	1.535.111	100,00%	1.360.155	100,00%	1.545.422	100,00%
Docs. x Pagar Bancos C/P		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. x Pagar Proveedores	713.217	46,46%	584.413	42,97%	750.760	48,58%
Accionistas		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. x Pagar Relacionadas	15.535	1,01%	15.535	1,14%	15.535	1,01%
Otros Pasivos Corrientes	85.662	5,58%	85.662	6,30%	210.027	13,59%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	814.413	53,05%	685.609	50,41%	976.322	63,18%
Docs. x Pagar Bancos L/P	121.973	7,95%	121.973	8,97%	121.973	7,89%
Pasivo No corriente		0,00%		0,00%		0,00%
Accionistas		0,00%		0,00%		0,00%
Pasivo diferido		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PASIVO	936.386	61,00%	807.582	59,37%	1.098.295	71,07%
Patrimonio Tangible	598.725	39,00%	552.573	40,63%	447.128	28,93%
Reserva por Rev. Patrimonio		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PATRIMONIO	598.725	39,00%	552.573	40,63%	447.128	28,93%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.535.111	100,00%	1.360.155	100,00%	1.545.422	100,00%

Tabla 27. Balance General de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

Realizando el análisis horizontal de Balance General nos podemos dar cuenta que si existen variaciones en los porcentajes de participación en los años presupuestados con relación al año 2007 que la tomamos como base, en la cuenta Caja se puede ver que existe un decremento del porcentaje de participación pasando del 7,54% al 1,24% en el año 2008 y al 1,74 en el 2009, las cuentas por cobrar de igual forma tienen un decremento en los porcentajes de participación, la cuenta inventarios sufre un decremento en la participación porcentual, esto debido a un mejor manejo de los inventarios y que no se vuelve necesario el tener mucho stock de los productos.

Las cuentas de los activos no corrientes la que mayor diferencia tiene es la de Otros activos no corrientes que se incrementa para el año 2009 al 29,73% debido a ciertas inversiones que se realizan ese año.

Con respecto al pasivo podemos ver que las mismas se mantiene con porcentajes similares los tres años analizados tanto en las cuentas de Cuentas por pagar proveedores, cuentas por pagar

relacionados y documentos por pagar largo plazo, la cuenta que demuestra mayor variación es la de Otros Pasivos Corrientes que en el año 2007 representa el 13,59%, pasando al 6,30% en el 2008 y al 5,58% en el 2009.

El Patrimonio en cambio si experimenta incrementos anuales que son básicamente por las utilidades que se obtienen en cada uno de los periodos.

ANALISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE SIANIFARM S.A.

DIAS DE OPERACION		360	360	360		
Cuadre:		0	0	0		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	31-Dic-09	Partic.	31-Dic-08	Partic.	31-Dic-07	Partic.
Ventas	6.356.714		5.208.714		4.193.951	
(-)Costo de Ventas	4.985.455	78,43%	4.065.638	78,05%	3.367.070	80,28%
(-)Gastos Adm-Ventas-Grles.	1.088.950	17,13%	901.648	17,31%	686.241	16,36%
Utilidad Operacional	282.308	4,44%	241.427	4,64%	140.641	3,35%
Otros Ingresos	29.183	0,46%	23.913	0,46%	19.254	0,46%
Otros Gastos		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos Financieros		0,00%		0,00%		0,00%
15% Participación Empleados		0,00%		0,00%		0,00%
Imp.a la renta		0,00%		0,00%		0,00%
Utilidad Neta	311.492	4,90%	265.340	5,09%	159.894	3,81%
BALANCE GENERAL	31-Dic-09	Partic.	31-Dic-08	Partic.	31-Dic-07	Partic.
Caja-Bancos	26.636	1,74%	16.825	1,24%	116.455	7,54%
Otras cuentas por cobrar		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. por Cobrar Comerciales	105.649	6,88%	86.569	6,36%	141.788	9,17%
Inventarios	426.258	27,77%	486.522	35,77%	516.440	33,42%
Otros Activos Corrientes	44.071	2,87%	51.291	3,77%		0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	602.613	39,26%	641.206	47,14%	774.683	50,13%
Activo Fijo Neto	470.722	30,66%	522.513	38,42%	574.304	37,16%
Otros Activos No corrientes	456.340	29,73%	191.000	14,04%	191.000	12,36%
Activo diferido	5.435	0,35%	5.435	0,40%	5.435	0,35%
TOTAL ACTIVO	1.535.111	100,00%	1.360.155	100,00%	1.545.422	100,00%
Docs. x Pagar Bancos C/P		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. x Pagar Proveedores	713.217	46,46%	584.413	42,97%	750.760	48,58%
Accionistas		0,00%		0,00%		0,00%
Ctas. x Pagar Relacionadas	15.535	1,01%	15.535	1,14%	15.535	1,01%
Otros Pasivos Corrientes	85.662	5,58%	85.662	6,30%	210.027	13,59%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	814.413	53,05%	685.609	50,41%	976.322	63,18%
Docs. x Pagar Bancos L/P	121.973	7,95%	121.973	8,97%	121.973	7,89%
Pasivo No corriente		0,00%		0,00%		0,00%
Accionistas		0,00%		0,00%		0,00%
Pasivo diferido		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PASIVO	936.386	61,00%	807.582	59,37%	1.098.295	71,07%
Patrimonio Tangible	598.725	39,00%	552.573	40,63%	447.128	28,93%
Reserva por Rev. Patrimonio		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PATRIMONIO	598.725	39,00%	552.573	40,63%	447.128	28,93%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.535.111	100,00%	1.360.155	100,00%	1.545.422	100,00%

Tabla 28. Estado Financiero de Sinaifarm S. A. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga.

Como vimos anteriormente en el análisis vertical podemos ver cual es la participación de las diferentes cuentas en la estructura del balance, así tenemos que:

En el año 2008 el costo de ventas representa el 78,05% de las ventas, los gastos representan el 17,31% la utilidad operacional el 4,64%, estos porcentajes se mantiene casi constantes en el año 2009. La utilidad Neta representa el 5,09% el 2008 y el 4,90% el 2009 siendo este una medida de la rentabilidad a obtenerse, estos porcentajes son mayores con respecto al 2007.

Con respecto al Activo, Pasivo y Patrimonio se puede observar que se mantiene una estructura similar los diferentes años analizados.

ANALISIS FINANCIERO PROYECTADO

Con los Estados Financieros completos, se puede ya hacer una evaluación de las cifras por medio de los índices ya aplicados anteriormente en este trabajo los mismos que fueron utilizados para

analizar los balances de años anteriores y que ahora nos ayudaran a examinar cual será la situación proyectada de la empresa, verificar las políticas estipuladas, y si los indicadores o razones financieras están dentro de los parámetros deseados o si son comparables con el sector al que pertenece la empresa.

Como las tasas de crecimiento y el aumento en el precio se estipulan “a priori”, el análisis horizontal deberá confirmar las políticas y metas establecidas, lo mismo se puede decir en relación al análisis vertical.

ANALISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS DE LOS ESTADOS PROYECTADOS DE SINAIFARM S.A.

Manteniendo el mismo esquema en el análisis elaborado en el capítulo anterior del Comparativo entre los tres años analizados, procederemos a analizar los años que se han presupuestado incluido el año que tomamos como base para la elaboración del presupuesto, entonces tenemos los siguientes índices:

LIQUIDEZ

$$RAZON CORRIENTE = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$RAZON O PRUEBA ACIDA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Activo menos Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Según los datos de los Balances tanto General como de Pérdidas y Ganancias tenemos los siguientes:

Resultado Balance General Pérdidas y Ganancias

	2009	2008	2007
Activo Corriente	602.613	641.206	774.683
Inventarios	426.258	486.522	516.440
Pasivo Corriente	814.413	685.609	976.322
Razón Corriente	0.74	0.94	0.79
Prueba Acida	0.22	0.23	0.26

Cuadro 34. Resultado Balance General Pérdidas y Ganancias. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

Como podemos observar la evolución de la razón de Liquidez y la Prueba Acida experimentan cambios principalmente entre los años 2008 y 2007 en donde para el año 2007 este se encuentra en 0.79 y para el año 2008 se incrementa considerablemente al 0.94 pasando el año 2009 al valor de 0.74, para la Prueba acida igualmente tenemos los valores de 0,22 para el 2009, 0.23 para el

2008 y de 0,26 para el 2007. Todos estas Razones se encuentran por debajo de la unidad demostrando una no muy favorable situación de liquidez.

Razón de Liquidez y Prueba Acida

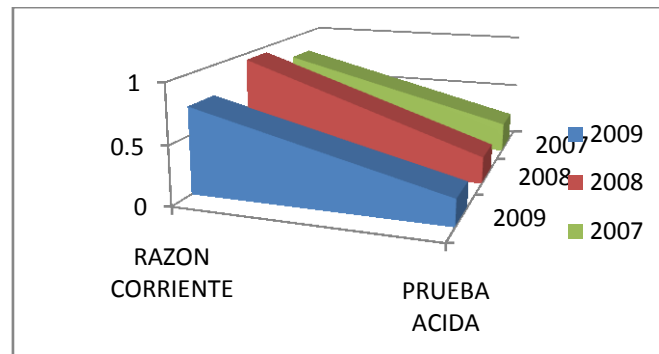


Ilustración 32. Razón de Liquidez y Prueba Acida. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

ACTIVIDAD

$$ROTACION DE CARTERA (días) = \frac{Cuentas\ por\ cobrar\ promedio \times 360}{Ventas}$$

$$ROTACION DE INVENTARIOS (días) = \frac{Inventario\ promedio \times 360}{Costo\ de\ ventas}$$

$$DIAS PROMEDIO PAGO PROVEEDORES = \frac{Cuentas\ por\ pagar\ promedio \times 360}{Compras\ a\ proveedores}$$

$$ROTACION DE ACTIVOS TOTALES = \frac{Ventas}{Activos\ Totales}$$

$$ROTACION DE ACTIVO FIJO = \frac{Ventas}{Activo\ fijo}$$

Razones Financieras de la Actividad de Sinaifarm

	2009	2008	2007
Cuentas por cobrar	105.649	86.569	141.788
Inventarios	426.258	486.522	516.440
Activos totales	1.535.111	1.360.155	1.545.422
Activos fijos	470.722	522.513	574304
Proveedores	713.217	584.413	750.760
Ventas	6.356.714	5.208.714	4.193.951
Costo de ventas	4.985.455	4.065.638	3.367.070
Rotación Cartera	6	6	12
Rotación Inventarios	31	43	55
Prom. Pago Provee.	51	52	80
Rot. Act. Totales	4	4	3
Rot. Act. Fijo	14	10	7

Cuadro 35. Razones Financieras de la Actividad de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

Todos estos índices están expresados en días y como se puede apreciar el índice de Rotación de Cartera experimenta un cambio bastante considerable bajando del año 2007 con una rotación de doce días a la recuperación de cartera a tan solo 6 días en los años 2008 y 2009, debido principalmente a un mejor manejo de las cuentas por cobrar.

La rotación de los Inventarios de igual forma se produce una reducción considerable entre el año 2007 con una rotación de 55 días a 43 días en el año 2008 debido principalmente a un manejo adecuado de los inventarios, para el año 2009 este índice nuevamente se reduce a 31 días a causa del manejo de los inventarios por medio de técnicas que nos ayudan a mantener inventarios óptimos a costos bajos.

El índice de Rotación de Pago a Proveedores se ha venido reduciendo año tras año, comenzando en el 2007 con un promedio de 80 días de pago a 52 del año 2008 y terminando en el año 2009 con un índice de 51 días, resultante de un mejor manejo de los Inventarios especialmente.

El Índice de Rotación de Activos Totales en cambio se ha mantenido durante los tres años analizados con una ligera variación entre el año 2007 y 2008.

Por ultimo el Índice de Rotación de Activos Fijos a existido una optimización de los recursos en cuanto a los activos fijos y al incremento de las ventas pasando de 7 días en el 2007 a 10 en el 2008 y terminando en 14 días en el 2009.

Gráfico de Razones Financieras de Sinaifarm

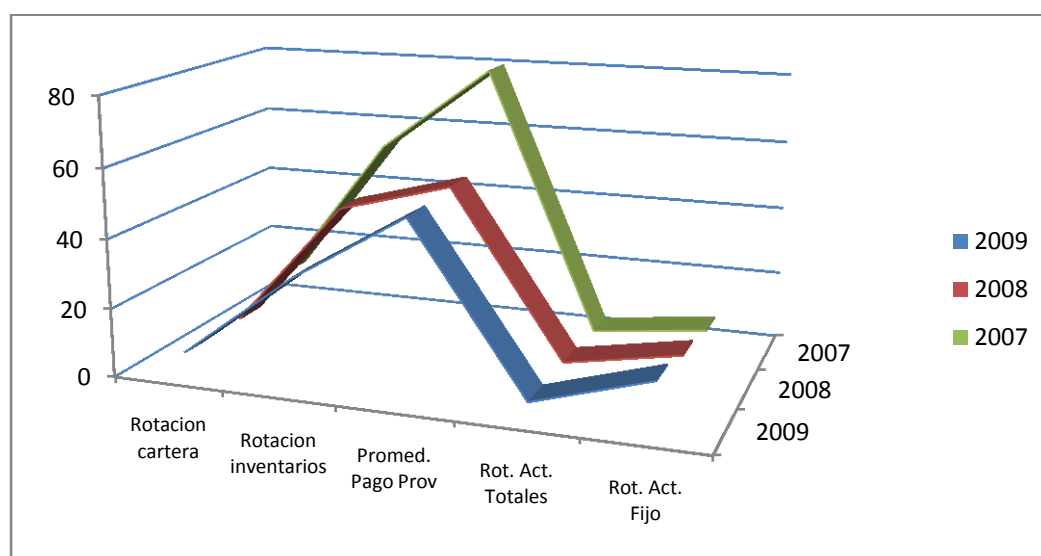


Ilustración 33. Razones Financieras de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

$$ESTRUCTURA DE CAPITAL = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$ENDEUDAMIENTO = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Razones de Endeudamiento de Sinaifarm

	2009	2008	2007
Activo total	1.535.111	1.360.155	1.545.422
Pasivo total	936.386	807.582	1.098.295
Patrimonio Total	598.725	552.573	447.128
Utilidad Bruta	282.308	241.427	140.641
Utilidad Neta	311.492	265.340	159.895
Estructura del Cap.	1.56	1.46	2.46
Endeudamiento	0.61	0.59	0.71

Cuadro 36. Razones de Endeudamiento de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

Estructura de capital

La estructura del capital de la empresa experimentara una variación en estos tres años con índice que corresponden al 2,46 el 2007, 1.46, en el 2008 y 1.56 en el 2009, índice que nos demuestra

que con relaciona los años anteriores la empresa busca se autofinanciable y mermar su dependencia con terceras personas.

Endeudamiento

El índice de endeudamiento corresponde al porcentaje que han aportado los acreedores tanto a corto como a largo plazo para financiar los activos de la empresa, en el caso de SINAIFARM S.A. podemos observar que estos índices para los años presupuestados se encuentran con un decremento ya que en el año 2007 comenzamos con un índice del 0.71 o el 71% para el año 2008 bajamos al 0.58 o 58% y para el año 2009 se vuelve a incrementar al 0.61 o 61%

RENTABILIDAD

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ PATRIMONIO = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$$

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ ACTIVOS\ TOTALES = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$$

$$MARGEN\ NETO\ SOBRE\ VENTAS = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ netas}$$

Razones de Rentabilidad de Sinaifarm

	2009	2008	2007
Activo total	1.535.111	1.360.155	1.545.422
Patrimonio Total	598.725	552.573	447.128
Ventas netas	6.356.714	5.208.714	4.193.951
Utilidad Neta	311.492	265.340	159.895
Rentabilidad / Patri.	52.03%	48.00%	35.76%
Rentabilidad/ Act. Tot	20.00%	19.51%	10.35%
Margen neto / ventas	5%	5%	3.81%

Cuadro 37. Razones de Rentabilidad de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

Para el análisis comparativo de la rentabilidad de SINAIFARM S.A. tomamos los siguientes índices de rentabilidad:

Rentabilidad sobre el patrimonio que es la relación de las utilidades netas del periodo con relación al Patrimonio y nos indica cual es la rentabilidad que han generado las ventas sobre los aportes de los accionistas, y como podemos observar tanto en el cuadro la mayor rentabilidad

generada se encuentra en el año 2009 con el 52.03%, disminuyendo para el año 2008 a 48.00% y con una disminución en el año 2007 teniendo el 35,76%

La segunda relación es las de las utilidades netas con relación a los activos, esto nos da una relación de la rentabilidad que nos da con respecto a los activos totales de la empresa y en nuestro caso tenemos que igualmente en el año 2009 obtenemos la mayor rentabilidad generada sobre los activo entre los tres periodos analizados siendo el porcentaje del 20.00%, en el 2008 una ligera variación al 19,51% y para el año 2007 se el 10.35%.

Por ultimo hacemos una relación de las utilidades netas con relación a las ventas netas, Si analizamos tanto el cuadro, este índice se mantiene casi estable los dos años presupuestados, con el 5% que se incrementa con relación al año 2007 que es de 3.81%

Como consecuencia de este análisis comparativo de los dos últimos años proyectados de la Empresa SINAIFARM S.A. podemos sacar en conclusión que esta se ha mantenido todos estos años analizados dentro de unos parámetros similares con ciertas variaciones, demostrando que la administración de la empresa se encuentra preocupada en maximizar los beneficios para los accionistas manteniendo las políticas establecidas para un buen funcionamiento de la misma.

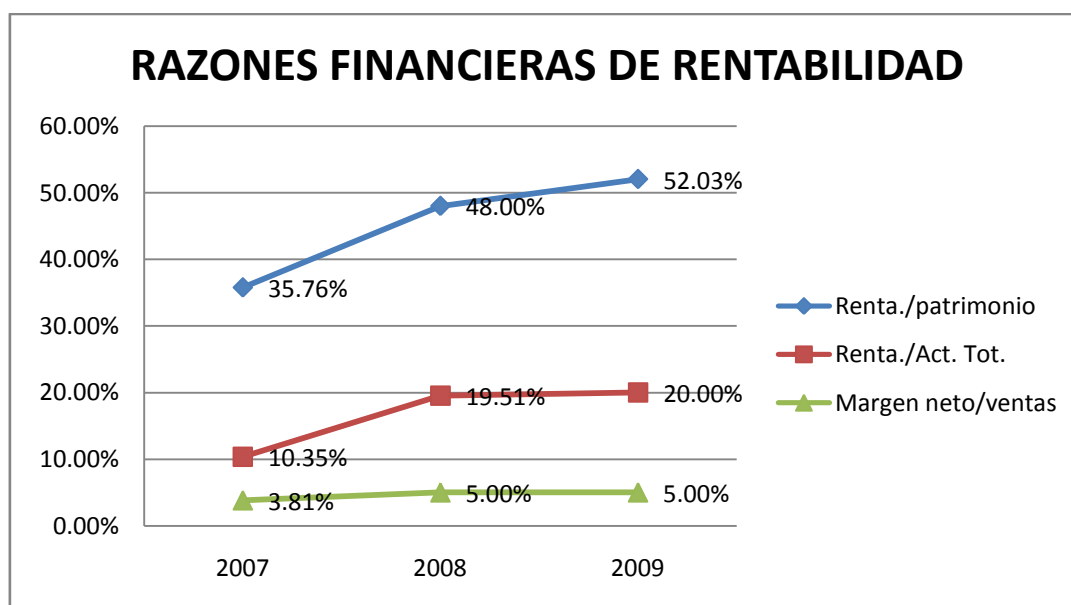


Ilustración 34. Razones Financieras de Rentabilidad. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO

Con los datos de los Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados, se puede calcular el punto de equilibrio para cada año. En rigor, no se necesita ya que nuestros informes financieros nos indican que hay utilidad y esto nos indica que si se esta por encima del punto de equilibrio sin embargo para seguimiento es necesario el conocer el punto de equilibrio.

Se obtiene de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$PEO = \frac{\text{costo variable}}{1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas Netas}}}$$

En donde:

P E O = Punto de Equilibrio Operativo

C F = Costos Fijos del Periodo

C V = Costos de Ventas sin Depreciación

V = Ventas Netas

Costos Fijos. Son los que permanecen constantes, independientemente del nivel de operación que esté trabajando la empresa.

Para efectos prácticos pueden considerarse como costos fijos: la depreciación y amortización, los gastos de operación y los gastos financieros.

Para el caso de SINAIFARM obtendremos lo siguiente:

PUNTO DE EQUILIBRIO	2009	2008
Costos Variables	5.686.691	4.659.694
Costos Fijos	358.418	293.689
Ventas netas	6.356.714	5.208.714
P. E.	6.024.037	4.936.117

Cuadro 38. Punto de Equilibrio. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SINAIFARM

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del

Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "*No se puede controlar lo que no se puede medir*".

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Los 4 ejes de la estrategia empresarial

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha



Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el EVA. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW (Flujo de Caja). Cualquier inversión que se haga ha de tener

unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Perspectiva del cliente.

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos. Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo se miden las relaciones con los clientes y el negocio. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología como la del cliente incógnito para la velación del personal en contacto con el cliente.

Perspectiva de procesos.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...

Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías

como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral) (Aportado pro Miguel Retamales)

OBJETIVOS DE CMI.

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

ELABORACION Y CONTENIDO DEL CUADRO DE MANDO

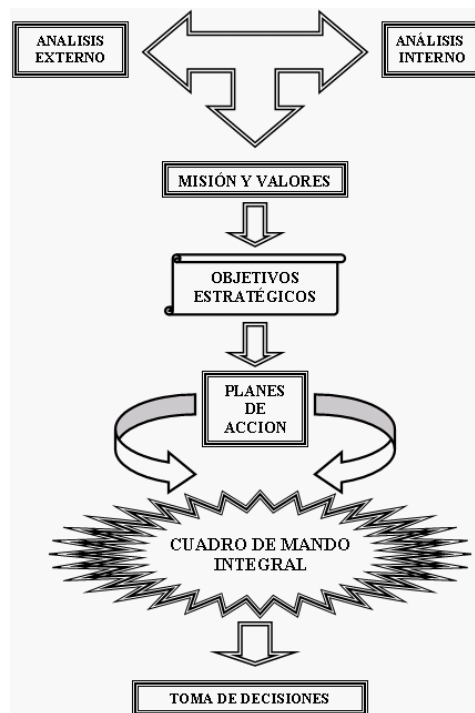


Ilustración 35. Perspectiva del CMI. Tomado de "Indicadores para la gestión empresarial". Principios de Contabilidad de Gestión, documento No.17. Madrid. 2da. Edición.

A. Elaboración del Cuadro de mando: No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- Ha de ser un medio informativo destacable.
- Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:
- Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
- Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia.
- Debe promover el diálogo entre todos.
- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones.
- Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

B. Contenido del Cuadro de mando:

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera,

se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro. Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso. No obstante, los indicadores tratados hasta aquí se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez más, es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros. La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

Cuadro de Mando Integral de Sinaifarm S. A.

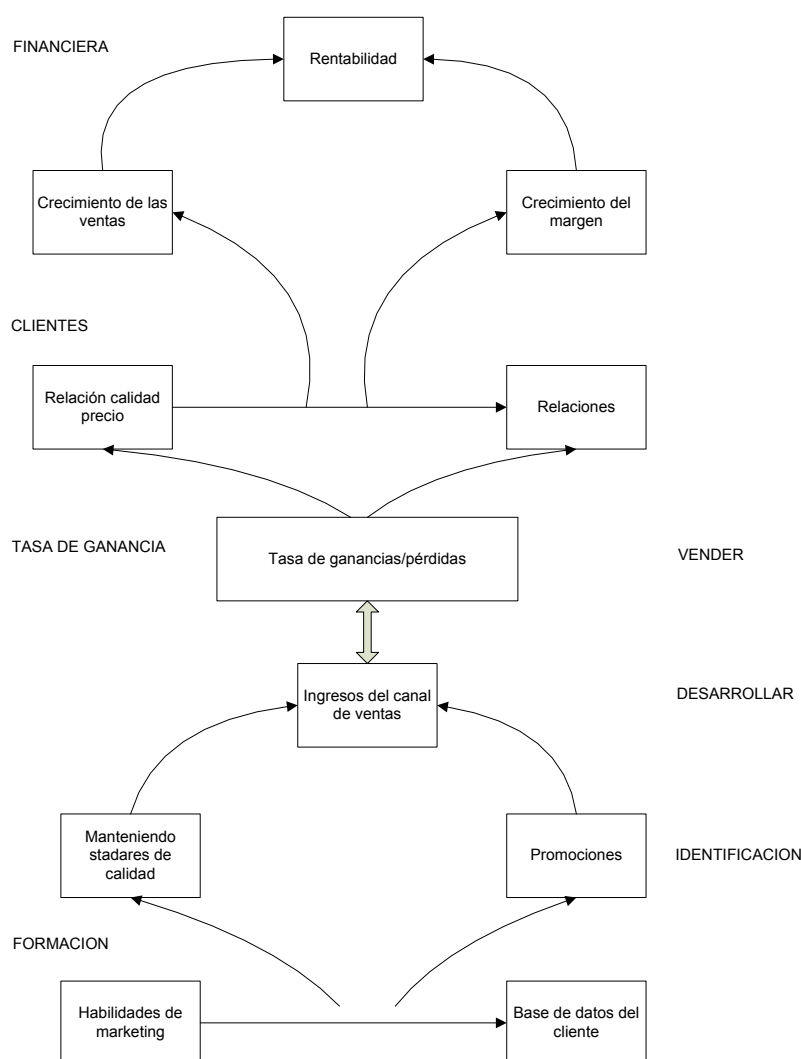


Ilustración 36. CMI de Sinaifarm. Elaborado por Dra. Ma. Dolores Arteaga S.

Ya que el objetivo del trabajo está relacionado con la parte financiera específicamente con los presupuestos, desarrollaremos la parte del CMI que corresponde a esta fase.

Los objetivos propuestos para el manejo de Sinaifarm fueron previamente establecidos por la dirección de la empresa, en la parte financiera como en todo negocio el objetivo es el de maximizar las ganancias en nuestro caso se ha propuesto un crecimiento en las ventas, el incremento de la rentabilidad sobre el Patrimonio y sobre los Activos Fijos.

Una vez fijados estos objetivos la forma de controlar es por medio de los índices financieros que explicamos anteriormente tanto en el capítulo del análisis actual de la empresa como también en la parte correspondiente al análisis de los balances presupuestados.

Obtenidos estos datos podemos valorar si nuestras metas se han cumplido con respecto a lo objetivos planteado, y en caso de no haberlas cumplido se deberán tomar las correcciones necesarias para poder llegar a los objetivos propuestos por medio de programas de acción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Los presupuestos constituyen una herramienta básica para el manejo financiero y administrativos de las empresas, ya que nos ayudan a prever lo que puede suceder con las empresas, nos ayuda además por medio de los componentes o los complementos del presupuesto a anticiparnos a las necesidades de la empresa.

En el Caso analizado de Sinaifarm S. A. una empresa de tipo Farmacéutico que se dedica a la venta tanto de medicamentos, insumos médicos y productos varios afines a la actividad de la salud se realizó la presupuestación para dos periodos contables, es decir para los años 2008 y 2009, tomando como base los datos del periodo inmediatamente anterior año 2007 pero haciendo un análisis de los años anteriores a este, 2006 y 2005 para tener una idea clara de las tendencias que la empresa mantenía en sus diferentes aspectos.

En primera instancia fue necesario el recordar las diferentes formulas que componen un análisis financiero, todas aquellas formulas que solas o relacionadas entre si nos ayudaran a tener una idea clara de la situación Financiera con respecto a su liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc.

Es necesario también el conocer los aspectos en los que se desarrolla la actividad de Sinaifarm S.A., por medio de una breve historia desde su constitución, sus objetivos, metas, un análisis de la competencia y brevemente el entorno económico en el cual desarrolla la actividad, así como también la estructura administrativa, las políticas contables, financieras y de ventas que mantiene para su funcionamiento.

Una vez analizados estos aspectos se puede comenzar con el análisis financiero actual que corresponde al último periodo cerrado, es decir al correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre 2007, para este análisis se debe tomar en cuenta el Balance General, el Balance de Resultados, y toda aquella información que nos ayuden a tener una idea objetiva del desarrollo de las actividades en este periodo. Una vez obtenidos los resultados de este periodo se procedió a hacer el mismo análisis de los dos periodos anteriores a este, con los resultados de los tres años analizados se hace una comparación entre los diferentes índices y podemos ver la evolución que ha tenido la empresa en estos periodos, además nos podemos dar cuenta de los resultados de las políticas establecidas por la administración, se han mantenido estables por estos tres años

dándonos resultados similares y cumpliendo con los objetivos propuestos. Estos análisis se realizaron de una manera técnica y objetiva.

Posterior al análisis comparativo se investigo las diferentes técnicas de presupuestación, analizándolas y utilizando la que mejor información nos iba a proporcionar de acuerdo a la naturaleza del negocio, para esto también se converso con la administración para saber que políticas se tenían que tomar en cuenta para la elaboración del los diferentes presupuestos con relación a las ventas y sus políticas de crédito, las compras y sus políticas de pagos, los gastos y como un rubro importante las políticas con relación al los Recursos Humanos.

Como se conoce, la base de una presupuestación son los ingresos es por esto que se comenzó elaborando el presupuesto de las Ventas que es el principal rubro de ingresos que tiene la empresa, y en base a esta información podemos elaborar los Presupuestos de Compras, Gastos, etc., para con estos datos proceder con la construcción del Flujo de Caja Proyectado.

En base a estos cuadros proyectados de ventas, compras, gastos y el flujo de efectivo, llegamos a la elaboración de los Balances tanto General como de Resultados Proyectados, que nos servirán para un posterior análisis financiero proyectado de la empresa.

El análisis financiero se hizo para los dos años proyectados y este análisis los comparamos entre el año base y los dos años proyectados, con el fin de conocer cuales serán las variaciones que podemos tener, para así poder anticiparnos en las tomas de decisiones para una mejor optimización tanto de los recursos financieros como de las políticas a tomarse.

En conclusión se puede observar que con el uso correcto del manejo de los inventarios, las políticas y objetivos claramente establecidos y una optimización correcta de los recursos por medio de la presupuestación podemos llegar a incrementar nuestras utilidades que es la finalidad de todas las empresas comerciales y de sus dueños.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo ha sido realizado con la finalidad de que sea implementado dentro de la estructura financiera contable de la empresa, ya que por medio de la herramienta de la Presupuestación y el Análisis Financiero podamos anticiparnos a la toma de decisiones y a posibles cambios de políticas tanto de compras como de ventas, y gastos, así como también se podrán tomar decisiones con respecto a las remuneraciones e incentivos para el personal, además es posible el ampliar mas el análisis con relación a los gastos y elaborar presupuestos como el de Marketing y publicidad entre otros.

Recomiendo también la utilización de las técnicas de manejo de Inventarios que fueron descritas en el trabajo ya que estas nos ayudaran a mantener un Inventario que no afectara el Costo Financiero de la empresa ni tampoco el servicio que brindamos a nuestros clientes con el suministro oportuno de los productos, como también un mejor manejo en la clasificación de productos para el momento de la compra.

Es importante recomendar a la Administración que por medio del departamento correspondiente se haga el seguimiento oportuno del presupuesto ya que al ser un trabajo que integran las diferentes variables podemos ajustar los datos para tener una visión aproximada a la realidad de la empresa y así obtener los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

- Gitman. Administración financiera. Editorial McgGraw Hill USA. Tercera edición, 2003.
- Pérez-Carballo, A. Principios de gestión financiera en la empresa. Ediciones Días de Santos, 1997.
- Jaime C. Van Horne John M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. EEUU, Editorial Prentice Hall, 1970.
- TORRES, Alejandro. “Notas sobre planeamiento estratégico y matriz FODA”. Editorial F.C.E. U.N:P: Trelew 1998 y 1999.
- GRINPELC, Jorge. “Introducción a los sistemas de costos, planeamiento y control presupuestario”. Buenos Aires. Editorial Mercado 1998.
- LOPEZ GIMENEZ, Jorge. “Manual de presupuesto”. Buenos Aires. Editorial. Macchi S.A. 1974.
- PUNGITORE, José Luis y ROSENZVAIG, Alfredo. “Planeamiento, análisis de sensibilidad y decisiones empresarias”. Buenos Aires. Editorial. Club de estudio. 1991.
- WELSH, Glenn A. “Presupuestos: planificación y control de las utilidades”. Editorial. Prentice Hall. Colombia. 1982

Anexo 1

PRINCIPIOS ECONOMICO-FINANCIEROS.

Valor del dinero en el tiempo:

$$VF_n = VA \times (1+i)^n$$

En donde n=indica el número de años de la inversión e i la tasa de interés expresada en tanto por uno. De acuerdo a esta fórmula se puede apreciar que el valor futuro será mayor cuanto más alto sea el tipo de interés y cuanto más larga sea la inversión.

El valor actual neto el VAN es el valor necesario para invertir y obtener cierta ganancia en una inversión. El VAN es igual:

$$VAN = VF / (1+I)^n$$

El tipo de interés de una inversión se calcula, que pueda ser a un año o dos o el tiempo que se desea. En donde n es el número de años expresado en meses. Todo esto nos indica el comportamiento del valor del dinero en el tiempo cuando existe un interés en el mercado.

$$i = \sqrt[n]{(VF/VA)} - 1$$

MAXIMIZACION DE LA RIQUEZA DEL INVERSIONISTA.

$$\text{GANANCIA NETA} = \text{INGRESOS} -$$

Rentabilidad: La rentabilidad de cualquier capital viene expresada de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Beneficio generado en el período}}{\text{Capital invertido}}$$

Rentabilidad económica:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses.}}{\text{Activo total, promedio}}$$

Rentabilidad Financiera:

Se suele expresar como porcentaje y la fórmula para obtener es:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Existe otra manera de expresar La rentabilidad financiera que es por medio de la fórmula de Du Pont. Esta fórmula nació a inicios del siglo XX con la idea de hacer un estudio más profundo de las causas que producen la rentabilidad. En donde la fórmula se divide en dos partes:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$$

Anexo 2.

RAZONES FINANCIERAS.

RAZON CIRCULANTE: Se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. El primero normalmente consta de efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. El segundo consta de cuentas por pagar, documentos a corto plazo, porque indica hasta qué punto los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que se espera convertir en efectivo, en un período aproximadamente al vencimiento de dichos derechos.

$$\text{ACTIVO CIRCULANTE} = \frac{\text{Razón circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

RAZON DE RAPIDEZ O PRUEBA ACIDA: Se calcula restando los inventarios al activo circulante y dividiendo el resultado entre el pasivo circulante. Los inventarios suelen ser el renglón menos líquido del activo circulante de una empresa y son los activos en los que pueden producirse pérdidas con mayor facilidad en el caso de liquidación. Por lo que esta técnica mide la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

Ratio capital de trabajo:

Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{act. Corriente} - \text{pas. Corriente}$$

RAZONES DE APALANCAMIENTO:

DEUDA TOTAL A ACTIVO TOTAL O RAZON DE ENDEUDAMIENTO:

Mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores. El total de deuda abarca el pasivo circulante y los bonos o pasivos a largo plazo contraídos por la empresa. Los proveedores prefieren razones de endeudamiento moderado porque mientras menor sea esta razón, mayor es la protección contra Pérdidas en el caso de liquidación. En cambio los propietarios prefieren una razón alta de apalancamiento para aumentar las utilidades o evitar que disminuya el control sobre la empresa.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{deuda total}}{\text{Activo total}}$$

RAZON DEL INTERES: Esta razón determina las ganancias antes de pagar intereses o impuestos entre los cargos de intereses. Mide el grado en que puede disminuir las utilidades antes de crearle problemas financieros a la empresa por incapacidad para cubrir sus costos anuales de interés, debido a que el incumplimiento puede llevar a una acción legal por parte de los acreedores.

$$\text{ROTACION DEL INTERES} = \frac{\text{Utilidad bruta.}}{\text{Cargos por interés}}$$

COBERTURA DE LOS CARGOS FIJOS: Esta razón se semeja a la anterior solamente que es más completa, pues reconoce que las empresas en su mayoría arriendan activos e incurren en obligaciones a largo plazo mediante contratos de arrendamiento. Los cargos fijos se definen como gastos por intereses más monto anual de los contratos de arrendamiento a largo plazo.

	Utilidad antes		Cargos por		Obligaciones
por					
Cobertura de los cargos=	De impuestos	+	interés	+	
arrendamiento.					

RAZONES DE ACTIVIDAD.

ROTACION DE INVENTARIOS: La rotación de inventarios se define como el resultado de dividir las ventas entre los inventarios.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Es preferible tomar el inventario promedio se lo obtiene dividiendo el inventario inicial más el inventario final para dos.

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA: Es una técnica para medir las cuentas por cobrar y se calcula en dos pasos sucesivos: 1) las ventas anuales se dividen para 360 para obtener el promedio de ventas diarias, 2) éstas se dividen en las cuentas por cobrar para obtener el número de días equivalentes al saldo de cuentas por cobrar. Se define como período promedio de cobranza.

$$\text{Ventas diarias} = \frac{\text{Ventas totales}}{360}$$

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$$

Esta razón también se puede analizar confrontándose con el plazo al que se vende los productos.

Período promedio de pago a proveedores.

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$\text{Período pago a prov} = \frac{\text{Ctas x pagar (promedio)} \times 360}{\text{Compras a proveedores}}$$

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS: Esta razón mide la rotación de la planta y equipo.

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

ROTACION DE ACTIVO TOTAL: Mide la rotación de todo el activo de la empresa y se calcula dividiendo las ventas sobre el activo total.

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo total}}$$

Si su porcentaje es menor al del promedio quiere decir que la empresa no produce un volumen de ventas que corresponde a la cuantía de la inversión.

MARGEN DE UTILIDAD: Se calcula dividiendo la tasa neta después de impuestos entre las ventas y proporciona la utilidad de las ventas por cada dólar.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO TOTAL: Esta razón mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa o RSI.

$$\text{Rendimiento sobre el activo total} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos.}}{\text{Actividad Total}}$$

RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE: Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta después impuestos}}{\text{Capital Contable}}$$

Anexo 3

CUADRO DE LAS PRINCIPALES FARMACIAS DEL AUSTRO.

Cliente	Provincia	Ciudad	Cliente	Provincia	Ciudad	Cliente	Provincia	Ciudad
FAR.NUEVO SIGLO	AZU	CUE	FAR.2 DE AGOSTO - JULIO JURADO	AZU	CUE	FAR.SANASANA CHOLA CUENCANA	AZU	CUE
FAR.VIRGEN DEL MILAGRO	AZU	CUE	FAR.LOS ANDES	AZU	CUE	FAR.SANASANA GIL RAMIREZ DAVALOS	AZU	CUE
FAR.ECONOMICA	AZU	CUE	FAR.LA VID - FLOSA REPOSDON BOSCO SIGLO XX	AZU	CUE	FAR.CADENAFARM LA REBAJA #2	AZU	CUE
FAR.VICTOR	AZU	CUE	FAR.ACROFAR "FARMACIA COMUNITRIA"	AZU	CUE	FAR.REGIONAL	AZU	CUE
BOT.FUN. PABLO JARAMILLO	AZU	CUE	FAR.MEDICAL	AZU	CUE	FAR.UNIVERSAL #2	AZU	CUE
FAR.COMUNITARIA "DIFARE"	AZU	CUE	FAR.PACIFICO CRUZ AZUL	AZU	CUE	FAR.PHARMACY S	AZU	CUE
FAR.PANAMERICANA	AZU	CUE	FAR.NORTE	AZU	CUE	FAR.C Y C	AZU	CUE
FAR.LOS CISNES	AZU	CUE	FAR.CONTINENTAL	AZU	CUE	BOT.FUN.PABLO JARAMILLO	AZU	CUE
FAR.FARMAFE	AZU	CUE	FAR.MUNDIFARM / CRUZ AZUL GRAN COLOMBIA	AZU	CUE	FAR.JUAN PABLO #2/SIGLO XX	AZU	CUE
FAR.SENOR DEL CAUTIVO	AZU	CUE	FAR.SAN DIEGO	AZU	CUE	FAR.AUSTRAL - FARMAUSTRAL	AZU	CUE
FAR.VIDA NUEVA	AZU	CUE	FAR.VIRGEN DEL AUXILIO	AZU	CUE	FAR.EL EJIDO	AZU	CUE
FAR.SAN ALFONSO #2	AZU	CUE	FAR.HOS.LATINOAMERICANO	AZU	CUE	FAR.USEM	AZU	CUE
FAR.CRUIZ AZUL	AZU	CUE	FAR.SANTA MARTHA #1	AZU	GUL	FAR.SANTA CLARA	AZU	CUE
FAR.SALVADOR	AZU	CUE	FAR.GUALACEO	AZU	GUL	FAR.CIROA	AZU	CUE
CRUIZ AZUL ECUADOR	AZU	CUE	FAR.SANTA BARBARA #1 CRUIZ AZUL	AZU	GUL	FAR.PAULITA	AZU	CUE
(AR.SAN GREGORIO) COMUNITARIA DIFARE.	AZU	CUE	FAR.LA DOLOROSA	AZU	GUL	FAR.CECIBEL	AZU	CUE
FAR.LAS AMERICAS	AZU	CUE	FAR.LA SALUD	AZU	GUL	BOT.PROMESA 379 - INNFA	AZU	CUE
FAR.REUTER	AZU	CUE	FAR.COLOMBIA	AZU	GUL	FAR.SANTA TERESITA	AZU	CUE
FAR.JESUS DEL GRAN PODER	AZU	CUE	FAR.SANTA CATALINA	AZU	GUL	FAR.SAN IGNACIO	AZU	CUE
FAR.CRISTO REY	AZU	CUE	FAR.DEL AUSTRO	AZU	GUL	FAR.INTERNACIONAL #2	AZU	CUE
BOT.PROMESA 471 - FUN.HOGAR DEL ECUADOR	AZU	CUE	FAR.SANTA CECILIA	AZU	GUL	FAR.9 DE OCTUBRE	AZU	CUE
FAR.SALESIANOS	AZU	CUE	FAR.DEL NINO	AZU	GUL	FAR.CRUIZ AZUL 9 DE OCTUBRE	AZU	CUE
BOT.PROMESA 170 - FUN.DONUM	AZU	CUE	FAR.CENTRAL	AZU	GUL	FAR.AMAZONAS	AZU	CUE
FAR.MUTUALISTA AZUAY	AZU	CUE	FAR.DON BOSCO	AZU	SIG	FAR.SAN ALFONSO #1	AZU	CUE
FAR.COLINAS DEL CEBOLLAR	AZU	CUE	FAR.SAN SEBASTIAN	AZU	SIG	FAR.CRUIZ AZUL 9 DE OCTUBRE	AZU	CUE
FAR.DIANITA FUNDACION	AZU	CUE	FAR.LA SALUD	AZU	SIG	FAR.QUITO BOTICA	AZU	CUE
BOT.FUN.CRESPO MORENO	AZU	CUE	FAR.DEL PUEBLO	AZU	SIG	FAR.SAN JOSE	AZU	CUE
FAR.LA SALUD	AZU	CUE	FAR.MARGARITA	AZU	GIR	FAR.C.C.V.	AZU	CUE
FAR.DIANITA FUNDACION	AZU	CUE	FAR.GIRON	AZU	GIR	FAR.CRIS FARM	AZU	CUE
FAR.GENESIS / CRUIZ AZUL PADRE AGUIRRE	AZU	CUE	FAR.GUAYAQUIL	AZU	GIR	FAR.SAN BLAS	AZU	CUE
FAR.GALENICA	AZU	CUE	FAR.SAN SEBASTIAN	AZU	GIR	FAR.TOMEBAMBA - GUILLEN Y CORDERO	AZU	CUE
FAR.MARIA	AZU	CUE	FAR.PICHINCHA	AZU	PAU	FAR.SANTA ANITA	AZU	CUE
FAR.MEDICENTRO	AZU	CUE	FAR.POPULAR	AZU	PAU	FAR.SU FARMACIA	AZU	CUE
FAR.CRUIZ AZUL SANTA SOFIA #1	AZU	CUE	FAR.MARIA PAZ	AZU	PAU	CRUIZ AZUL FAR.VIDA - FARMADIS	AZU	CUE
FAR.MERCK "FARMA MAS"	AZU	CUE	FAR.LOJA	AZU	PAU	FAR.SANA SANA 9 DE OCTUBRE	AZU	CUE
FAR.PICHINCHA	AZU	CUE	FAR.BANOS	AZU	CUE	FAR.SAN CAYETANO	AZU	CUE
FAR.ESPEJO	AZU	CUE	FAR.NUESTRA SENORA DEL CARMEN	AZU	CUE	FAR.GUADALUPANA	AZU	CUE
FAR.UNIVERSAL #1	AZU	CUE	FAR.SIMON BOLIVAR	AZU	CUE	FAR.HUAYNACAPAC	AZU	CUE
FAR.EL PORTAL	AZU	CUE	FAR.DEL PUEBLO	AZU	CUE	FAR.SAN FRANCISCO #3	AZU	CUE
FAR.OLMEDO #2	AZU	CUE	FAR.VIRGEN DE LA NUBE	AZU	CUE	FAR.NUBECITA	AZU	CUE

¹ Gentileza de Glaxo Smtih Klein. Señor Roberto Vásquez C. Gerente Nacional, línea consumo.

Anexo 4.

MANUAL DE ELABORACION Y POLITICAS DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

En la administración y gestión del área de recursos humanos en las organizaciones actuales, el responsable de esta unidad administrativa, debe utilizar una serie de herramientas, para efectivizar su gestión, siendo entre muchas ellas, el presupuesto de gastos de personal y las estadísticas, mediante las cuales la primera servirá para prever las necesidades de los diversos gastos de esta área en materia de recursos humanos y la estadística, para registrar, presentar e interpretar las acciones de personal.

Esta tarea se deberá realizar los últimos o primeros meses del año, junto con la planificación general revisando el plan financiero, el plan estratégico y las políticas de remuneración de la empresa. Se preverá una estimación racional de los gastos de derechos remunerativos y beneficios sociales de los colaboradores de la empresa.

Un primer paso será definir en estrecha coordinación con el departamento de Recursos Humanos y los requerimientos de personal para atención de cada punto de las farmacias, para lo que se revisará las horas de más confluencia de clientes, el nivel de trabajo de cada persona en base a tareas asignadas y tiempos de trabajo, en donde también se tomará en cuenta categorías y especializaciones, remuneración principal y conexas, políticas de promociones y aumentos de sueldo, planes de vacaciones, programas de adiestramiento, lapso de revisión del contrato personal, etc.

También será necesario determinar el total de horas de trabajo de acuerdo a los turnos para determinar horas extras y extra ordinarias sin sobre cargar el trabajo para el personal y a su vez cumplir con la parte laboral legal.

Las bases así establecidas servirán para medir y controlar las erogaciones reales y la determinación de variaciones en el roll de pago, así como la relativa justificación en su caso.

Se deberá revisar la planilla y los contratos cada trimestre para analizar si el personal contratado cumple con las funciones asignadas con responsabilidad y a su vez si los gastos están acorde al presupuesto general

Se deberá presentar las horas de atraso en porcentaje para ver si está dentro del promedio, al igual que el ausentismo. Los índices de eficiencia (gastos de personal/para total de ingresos). Algo muy importante que no se considera actualmente en la empresa son los accidentes laborales, que generalmente no atentan con el empleado sino más bien contra los bienes, que puede ser roturas de productos, daños de inmuebles, etc. Todo esto se deberá hacer en función de cumplir el presupuesto asignado.

MANUAL DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS.

En la planificación de las compras se debe tener presente ciertas reducciones, estas comprenden:

- Las rebajas en precios

- Los descuentos que se conceden a ciertas clases de clientes

- Los faltantes en inventarios debido a robo y otras causas

La planificación de compras debe regirse por algunas consideraciones fundamentales:

- Facilidades de almacenamiento

- Costos de almacenajes y seguros

- Disponibilidades de capital de trabajo

- Descuento al mayor

- Plazos de entrega.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios derivado del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, como puede ser el pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en aspectos de pedidos y por consiguiente en baja de las ventas.

Las compras se realizarán a través de la ROTACIÓN DE INVENTARIOS, clasificando los inventarios en ABC de acuerdo a su rotación. Se determinará el punto de reorden para poder saber el stock mínimo con el que podemos trabajar hasta que llegue la siguiente mercadería la cual dependerá de los días de stock que determine gerencia. El margen de seguridad deberá tener el tiempo adecuado como para cubrir el período de pedido, entrega y distribución del producto.

El límite máximo se calculará en base a los días de stocks que determine la gerencia para satisfacer las necesidades de venta y financiamiento y el stock mínimo deberá hacerse de tal manera que las ventas no sufran perjuicio alguno. Entre estos se deberá considerar el margen de seguridad que deberá ser el que cubre el período de compra y entrega de la mercadería comprada.