

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA CONTADOR PÚBLICO**



**PROYECTO DE GRADO**

**ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS  
Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE  
CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Heredia, Martín Guillermo.**

**Tutora: Mustafá, Cristina Miriam.**

**2017**

## DEDICATORIA

El presente Proyecto de Grado está dedicado a mis padres, quienes me han apoyado para poder culminar mi carrera, y siempre han estado presentes para darme apoyo, consejos, comprensión y ayuda en los momentos difíciles.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutora, Miriam Mustafá por brindarme su apoyo, orientación y colaboración durante la realización de este trabajo; a la droguería que me proporcionó toda la información para poder realizar el mismo.

A mi familia, fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún, en mis duros años de cursado de la carrera; y en especial, quiero expresar mi mayor agradecimiento a mi madre, que sin su ayuda me hubiera sido imposible culminar esta etapa de mi vida.

Heredia, Martín Guillermo



I  
U  
A  
NSTITUTO  
NIVERSITARIO  
ERONAUTICO

## **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

Heredia, Martín Guillermo



INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

**Formulario C:**

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba 14 de marzo 2017

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:**

**ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

**Integrante:**

Heredia, Martín Guillermo.

**Profesor Tutor del PG:**

Cra. Miriam Mustafá.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: Carolina Flores.

Vocal: Rossana Malaman.

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>13</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>18</b>

### Capítulo 1: Análisis y diagnóstico organizacional Droguería Cabrera.

	<b>Pág.</b>
<b>1.1 Introducción</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2 Generalidades de la organización</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.1 Misión</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.2 Visión</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.3 Valores</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.4 Responsabilidad Social</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3 Estructura Formal</b> .....	<b>23</b>
<b>1.3.1 Detalle de las principales funciones</b> .....	<b>24</b>
<b>1.4 Proveedores de la empresa</b> .....	<b>27</b>
<b>1.4.1 Principales representaciones</b> .....	<b>27</b>
<b>1.5 Clientes de la empresa</b> .....	<b>28</b>
<b>1.6 Competidores principales</b> .....	<b>28</b>
<b>1.7 Imagen interna y externa</b> .....	<b>29</b>
<b>1.8 Marketing Mix</b> .....	<b>29</b>
<b>1.9 Sistema logístico</b> .....	<b>33</b>



<b>1.9.1 Actividades clave .....</b>	<b>33</b>
<b>1.9.2 Actividades de soporte .....</b>	<b>34</b>
<b>1.10 Recursos Humanos .....</b>	<b>36</b>
<b>1.11 Análisis del mercado local.....</b>	<b>37</b>
<b>1.11.1 Actores del mercado local .....</b>	<b>37</b>
<b>1.12 Conclusión del capítulo .....</b>	<b>45</b>

**Capítulo 2: Análisis de la situación financiera.**

	<b>Pág.</b>
<b>2.1 Introducción .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2 Estados contables resumidos .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3 Análisis patrimonial .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.1 Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.2 Análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial.....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.3 Situación financiera de corto plazo .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.4 Análisis de la situación financiera de largo plazo .....</b>	<b>67</b>
<b>2.4 Conclusión del capítulo .....</b>	<b>73</b>

**Capítulo 3: Análisis de la situación económica.**

	<b>Pág.</b>
<b>3.1 Introducción .....</b>	<b>75</b>
<b>3.2 Análisis de rentabilidad .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3 Análisis horizontal del Estado de Resultados .....</b>	<b>76</b>
<b>3.4 Análisis vertical del Estado de Resultados .....</b>	<b>77</b>



<b>3.5 Aplicación del instrumental.....</b>	<b>78</b>
<b>3.6 Informe sobre la Situación Económica .....</b>	<b>80</b>
<b>3.7 Conclusión del capítulo .....</b>	<b>82</b>

**Capítulo 4: Identificación de los objetivos, las metas y las estrategias aplicando las perspectivas del cuadro de mando integral.**

	Pág.
<b>4.1 Introducción .....</b>	<b>84</b>
<b>4.1.1 Tipos de Cuadros de Mando.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2009) .....</b>	<b>85</b>
<b>4.1.3 Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>86</b>
<b>4.1.4 Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2 FASE I: Diagnóstico y análisis del sistema actual de estrategia de la empresa .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2 .1 Análisis FODA .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.2 Análisis de cinco Fuerzas Competitivas.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.3 Cadena de valor y estructura productiva de la industria .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2.4 Cadena de valor de la empresa .....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.5 Diagnóstico organizacional .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.6 Visión .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2.7 Valores corporativos .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2.8 Misión .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.9 Responsabilidad social .....</b>	<b>99</b>
<b>4.3 FASE II: Determinar los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas basado en el modelo de cuadro de mando integral .....</b>	<b>99</b>
<b>4.4 Conclusión del capítulo .....</b>	<b>105</b>





**Capítulo 5: Ficha individual de los indicadores seleccionados costo de implementación de la propuesta.**

	<b>Pág.</b>
<b>5.1 Introducción .....</b>	<b>107</b>
<b>5.2 Implementación de la propuesta .....</b>	<b>124</b>
<b>5.3 Presupuesto de la propuesta .....</b>	<b>124</b>
<b>5.4 Conclusión del capítulo .....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>133</b>
<b>Anexo I: Clasificación de los medicamentos .....</b>	<b>134</b>
<b>Anexo II: Marco Legal. ESPECIALIDADES MEDICINALES .....</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1: Sistema de los canales de distribución .....</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro 2: Matriz FODA.....</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 3: Objetivos estratégicos de la empresa aplicando las perspectivas del CMI .....</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro 4: Establecimiento de metas a partir de los objetivos estratégicos de la empresa .....</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 5: Iniciativas estratégicas de la empresa .....</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 6: Cronograma de la implementación de la propuesta .....</b>	<b>124</b>
<b>Cuadro 7: Costo total de la propuesta.....</b>	<b>127</b>

## ÍNDICE DE GRAFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1: Participación en el mercado local por unidades monetarias y unidades físicas según origen de capitales .....</b>	<b>38</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1: Organigrama General.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2: Estructura del mercado .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 3: Cadena de valor de la empresa .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 4: Ciclo de vida organizacional .....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 5: Modelo causa efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 6: Cadena de objetivos estratégicos de la empresa .....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: <i>Herramientas de promoción</i> .....	33
Tabla 2: <i>Principales laboratorios que operan en el país</i> .....	39
Tabla 3: <i>Estado de Situación Patrimonial</i> .....	48
Tabla 4: <i>Estado de Resultados</i> .....	49
Tabla 5: <i>Estado de Evolución del Patrimonio Neto</i> .....	49
Tabla 6: <i>Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial</i> .....	50
Tabla 7: <i>Composición del Activo según su exigibilidad y su origen</i> .....	51
Tabla 8: <i>Composición del Pasivo según su exigibilidad y su origen</i> .....	52
Tabla 9: <i>Análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial</i> .....	53
Tabla 10: <i>Índice de liquidez corriente</i> .....	57
Tabla 11: <i>Índice de liquidez seca o prueba ácida</i> .....	57
Tabla 12: <i>Antigüedad de Créditos por Ventas</i> .....	58
Tabla 13: <i>Plazo de cobranza de ventas totales</i> .....	58
Tabla 14: <i>Antigüedad de Bienes de Cambio</i> .....	59
Tabla 15: <i>Antigüedad de Proveedores</i> .....	59
Tabla 16: <i>Plazo promedio de compras totales</i> .....	60
Tabla 17: <i>Rotación del Capital Corriente</i> .....	60
Tabla 18: <i>Ciclo Operativo Bruto</i> .....	60
Tabla 19: <i>Ciclo Operativo Neto</i> .....	61
Tabla 20: <i>Plazo medio de realización de los Créditos</i> .....	61
Tabla 21: <i>Plazo promedio de realización de Bienes de Cambio</i> .....	61
Tabla 22: <i>Plazo promedio de exigibilidad de Proveedores</i> .....	62



<b>Tabla 23: Plazo promedio de realización del Activo Corriente ejercicio 2012.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 24: Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente ejercicio 2012.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 25: Plazo promedio de realización del Activo Corriente ejercicio 2013.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 26: Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente ejercicio 2013.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 27: Plazo promedio de realización del Activo Corriente ejercicio 2014.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 28: Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente ejercicio 2014.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 29: Índice de endeudamiento .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 30: Meses de venta del pasivo.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 31: Composición del Pasivo según su exigibilidad.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 32: Composición del Pasivo Corriente según su origen .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 33: Índice de inmovilización .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 34: Composición del Activo no Corriente .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 35: Financiación de la inmovilización I.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 36: Financiación de la inmovilización II .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 37: Análisis horizontal del Estado de Resultados.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 38: Análisis vertical del Estado de Resultados .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 39: Rentabilidad del Activo .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 40: Rentabilidad del Patrimonio Neto .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 41: Efecto palanca.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 42: Resultado sobre el capital aportado.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 43: Margen Neto de Utilidad.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 44: Margen Bruto de Utilidad.....</b>	<b>80</b>

## RESUMEN

El presente Proyecto de Grado se ocupará de realizar un análisis e interpretación de Estados Contables de la firma Droguería Cabrera S.R.L., dedicada a la provisión de insumos hospitalarios que desarrolla sus actividades en la ciudad de Córdoba, a fin de determinar su situación actual con respecto al escenario económico tanto provincial como nacional y su evolución en los últimos tres periodo contables; y a su vez diseñar un sistema de indicadores para controlar la gestión de la empresa basados en el CMI, para contribuir al crecimiento de la organización mediante el apoyo y/o fortalecimiento del sistema de información y del sistema de control, base fundamental en estos tiempos competitivos para mejorar el margen de beneficios y tomar decisiones estratégicas en tiempo y forma.

## PALABRAS CLAVE

**Análisis de Estados Financieros:** El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

**Análisis Económico:** El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. El análisis económico consiste principalmente en determinar el tanto por ciento de rentabilidad de capital invertido en el negocio.

**Análisis Financiero:** El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

**Cuadro de Mando Integral (CMI):** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

**Perspectiva financiera:** Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costos.

**Perspectiva del cliente:** La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

**Perspectiva de procesos internos:** Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

## INTRODUCCIÓN

Las personas que gerencian negocios dedicados a la producción o cualquier servicio deben llevar un registro continuo de su actividad económica y, es por ello, que se hace necesario que se implemente un tipo de lineamiento que les permita tener la información necesaria para la evaluación de su entidad.

Pero en la actualidad el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros no es suficiente, ya que existe una exigencia latente por adaptar los sistemas de información a las necesidades cada vez más específicas e inminentes relacionadas con la implementación de la estrategia empresarial.

El Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a esta exigencia al configurarse como un modelo de gestión estratégica que supera las limitaciones de los tradicionales sistemas de gestión.

En virtud de lo antes mencionado, uno de los propósitos del presente Proyecto de Grado es brindar las herramientas básicas para analizar e interpretar la situación económica y financiera de una empresa, a partir de sus Estados Contables.

Pero, así mismo, en la organización objeto del presente Proyecto de Grado, coexisten un alto grado de informalidad, falta de profesionalismo y capacitación del personal. A pesar de esto, la actividad genera rentabilidad y el establecimiento tiene buen nivel de ocupación.

Para tratar de subsanar lo antedicho, Droguería Cabrera trata de encontrar e implementar nuevas herramientas de gestión con el fin de lograr una mejora en la empresa.

Por ello, como segundo objetivo del presente trabajo, se plantea la adopción del Cuadro de Mando Integral, un sistema de gestión ideado por Kaplan y Norton como un instrumento que se utiliza para gestionar la estrategia de la organización a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa a través de cuatro



Heredia, Martín Guillermo



perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento; para proponer un control de gestión que permita a la empresa Droguería Cabrera SRL, realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Determinar el diagnóstico y las perspectivas sobre la situación económica y financiera de la empresa Droguería Cabrera, analizando los estados contables de la misma de los periodos 2012, 2013 y 2014; y a la vez diseñar un sistema de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### Objetivos específicos

-Analizar la liquidez y la actividad del inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos y activos totales de la empresa, mediante el cálculo de las razones financieras más comunes

-Examinar la posición deudora de la empresa y su capacidad para cumplir con los pagos asociados a la deuda.

-Evaluar la rentabilidad de la compañía con respecto a sus ventas, inversión en activos, inversión de capital de los propietarios mediante el cálculo de los ratios económicos más comunes.

-Establecer los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas de la organización en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

-Definir un conjunto de indicadores de gestión basados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



## Capítulo 1

### ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### DROGUERÍA CABRERA S.R.L.

## 1.1 Introducción

En este primer capítulo se hará una presentación de la empresa objeto de estudio, describiendo las actividades que lleva a cabo para desarrollar sus tareas; la estructura formal que presenta la organización con el respectivo análisis de los departamentos que integran el organigrama y la planificación estratégica en lo referente a la Misión, Visión y Valores.

Así mismo, se realizará un breve análisis del mercado local, para determinar cuáles son las principales variables y los actores más importantes que coexisten en el micro y macroentorno de la empresa.

## 1.2 Generalidades de la organización

Droguería Cabrera SRL es una empresa creada en Córdoba Capital, la cual desarrolla distintas actividades dentro del rubro médico y farmacéutico.

Su mercado está centrado en la promoción y venta de nuevos productos, presentando un amplio surtido de ofertas, transfers de diferentes laboratorios y representaciones de diversas empresas nacionales e internacionales.

Su zona de influencia actual se proyecta en Córdoba Capital e interior provincial, complementado con las provincias del noroeste argentino como Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja y Santiago del Estero, entre otras.

La empresa atiende a más de 2.100 clientes entre farmacias y droguerías de la provincia de Córdoba y del interior del país.

Cuenta con un grupo de vendedores, que realizan visitas personalizadas atendiendo las necesidades que se presentan diariamente. Así mismo, también llega a cada una de sus clientes telefónicamente por medio de los telemarketers, o vía mail haciendo llegar todas las nuevas promociones y/u ofertas.

Al contar con vehículos propios, la entrega de pedidos en la ciudad de Córdoba se realiza dos veces al día con un alto compromiso por parte de los repartidores.

### **1.2.1 Misión**

Satisfacer los requerimientos de sus clientes, directivos, trabajadores y proveedores mediante la comercialización y distribución de medicamentos y suministros médicos garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, asegurando el crecimiento sostenido y rentable de la empresa; y de este modo contribuir con el bienestar de la comunidad.

### **1.2.2 Visión**

Ser una empresa de crecimiento sostenido en el mercado de distribuidores de insumos médicos y satisfaciendo permanentemente las necesidades de sus clientes, orientados a una atención personalizada y en la continua búsqueda de mejores productos y atractivas alternativas que aseguren la generación de valor de los productos que comercializa.

### **1.2.3 Valores**

-Integridad, Honestidad y Confianza: Son condiciones fundamentales para el éxito.

-Responsabilidad: Asumiendo el compromiso de cumplir sus obligaciones, respondiendo a tiempo con asertividad y entusiasmo.

-Trabajo en Equipo: Ser gente dedicada a hacer que las cosas sucedan, compartiendo conocimientos, riesgos, éxitos, fracasos, gente que acepta el reto de formar un equipo global.

-Excelencia: Brindar lo mejor de sí para alcanzar y superar cada día las metas propuestas. Prevenir y mejorar antes de corregir.

#### 1.2.4 Responsabilidad Social

Droguería Cabrera SRL al igual que cualquier otra organización comercial, persigue un fin económico: ser rentable. Como se puede apreciar, éste es un concepto clásico de la Responsabilidad Social Empresarial.

Es decir, generar el mayor valor posible tanto para sus clientes como para las personas a las cuales da empleo. Con una gestión innovadora, eficiente y clara. Aún así, la empresa no se desentiende del rol social que se espera de una organización de su tamaño.

En la economía actual, la sociedad exige cada vez mayor responsabilidad social a las empresas.

Ya no se trata sólo de crear empleo y de generar riqueza y valor. Hoy en día el éxito involucra el desarrollo de los agentes que la rodean y participan en ella directa o indirectamente (empleados, clientes, proveedores, socios y la comunidad en general).

Los consumidores y los ciudadanos, están tomando conciencia sobre la responsabilidad social empresarial y esperan que las empresas se preocupen y se comprometan en el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad directa o indirectamente.

Para las empresas, la gestión bajo este esquema, no sólo le brindará mayores beneficios sino que le ayudará a reducir costos a su organización.

En cualquier sector relacionado con la salud, la palabra calidad pasa a ocupar un rol protagónico. En la empresa impera la responsabilidad social de ofrecer productos de excelente calidad.

### 1.3 Estructura Formal

A continuación se detalla el organigrama de la empresa:

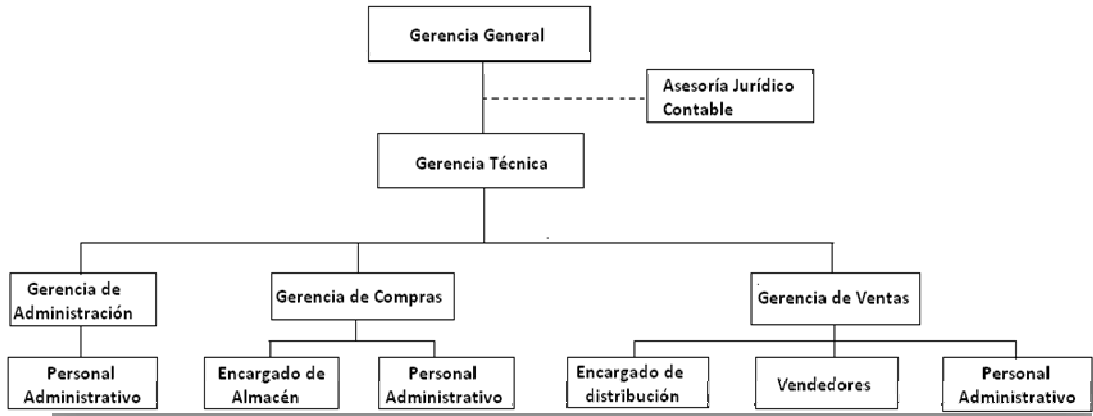


Figura 1: *Organigrama General*

Fuente: Elaboración propia

El plantel con el que cuenta la empresa es de veintiocho (28) personas:

-Gerentes Generales / 2 Propietarios

-Gerencia Técnica: 1 Farmacéutico

-Personal de Staff: 1 Asesoría externa Jurídico Contable

-Administración: 3 Secretarías Administrativas

-1 Gerente de Administración

-1 Gerente de Compras

-1 Gerente de Ventas

-Equipo de Ventas: 10 Agentes de Propaganda Medica y 5 Vendedores Externos (cada uno con movilidad propia)

-Equipo de logística: 2 encargados de depósito y 2 Responsables de Despacho de Mercadería

### **1.3.1 Detalle de las principales funciones**

A continuación se detallan las principales funciones de cada uno de los departamentos.

#### ***Gerencia General.***

- Toma de decisión en todo lo referente a planificación y estrategias.
- Supervisa y fiscaliza el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
- Supervisa los libros de contabilidad y toda la droguería.
- Propone estrategias de gestión y de mercadeo.
- Son los representantes ante la autoridad en caso de demandas, pleitos, embargos etc.
- Dirige y ejecuta el presupuesto de la droguería
- Nombra y promueve el personal dentro de sus atribuciones.

#### ***Gerencia Técnica.***

- Administra los recursos físicos; su uso, su mantenimiento y la renovación de los mismos.
- Controla las políticas de adquisición, almacenamiento y despacho de los productos para la venta.



-Representa de forma digna a la droguería en todos los compromisos de índole social o comercial que tenga la misma.

-Promueve el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.

-Es el responsable técnico y administrativo en la dispensación de medicamentos.

#### ***Gerencia Administrativa.***

-En esta área es donde se maneja y archiva toda la documentación respaldatoria de las actividades que se realizan.

-Confeciona las facturas para los clientes y las notas de pedido para los proveedores.

-Recepciona las facturas de los proveedores y las notas de ventas de los clientes.

-Recepciona el pago de las facturas de los clientes.

-Efectúa los pagos de las facturas pendientes de los proveedores.

#### ***Gerencia de Compras.***

-Se encarga de gestionar todo lo referente a la compra de medicamentos, insumos hospitalarios y demás productos que la empresa comercializa.

-Selecciona a los proveedores.

-Gestiona las adquisiciones.

-Recepciona y almacena los productos adquiridos.

-Se ocupan de la distribución del inventario y la gestión de stock.

### ***Gerencia de Ventas.***

- Supervisa el trabajo de cada vendedor.
- Solventa de la mejor manera cualquier problema que se presente con un cliente determinado.
- Planifica el trabajo de ventas.
- Coordina reuniones y visitas a los clientes.
- Estudia el mercado donde se desenvuelve la empresa.
- Realiza el pronóstico de ventas por mes.
- Lleva el acumulado diario de las ventas.

### ***Asesoramiento Jurídico.***

- Revisa las cláusulas de los contratos, puesto que todas las órdenes de compras son contratos legales. Este procedimiento es realizado por un abogado.
- Proporciona asesoría legal al agente de compras, cuando este realice sus actividades contractuales (determinación de precios, mermas en el recibo, manejo de las ofertas, entre otros).
- Proporciona asesoría legal, cuando algunas compras que va a efectuar la empresa requiera de un contrato especial.

### ***Asesoramiento Contable.***

- Implementa los Sistemas administrativos y contables para el control de la gestión.

-Se encarga del devengamiento de impuestos nacionales, provinciales y municipales.

-Planificación Impositiva.

-Atención permanente de consultas.

-Inscripción, liquidación de nómina salarial.

-Incorporación de alternativas de contratación y reestructuración del personal.

-Informes sobre novedades laborales y previsionales, que incluyen a todos los convenios colectivos de trabajo.

#### **1.4 Proveedores de la empresa**

Los productos que solicita, para la venta son reaprovisionados a través de pedidos diarios a los distintos distribuidores nacionales que se encuentran en la ciudad de Buenos Aires.

##### **1.4.1 Principales representaciones**

###### *Insumos Médicos.*

Servier Argentina SA; Lazar SA; Gobbi – Novag SA; Inmunolab SA; Lincefa SAICA; Northia SACIFIA; Sintesis SA; Duncan SA; Fabop SA Boehringer Hingelheim SA; Hexa SA; Richet SA; S. Chobett SRL; Amohf SA; Denver Farma SA; TBR SA; Austral SA; Sidus SA.

###### *Productos para Contactología.*

Alcon (Novartis Argentina SA); Apotarg SRL; Allergan SA; Gramon SA; Barnes – Hinds SA; Mauriño S.A.C.I.f.i. Y A; Ciba – Visión SA; Inmunolab SA

### *Sueros y Descartables.*

Ocefa SA; Ross Laboratorios SA; Flomax SA; Furey SA; Apotarg SRL; Becton Dickinson SRL; Abbott Ireland SA

### **1.5 Clientes de la empresa**

Cuenta con una cartera de más de 400 clientes activos, pertenecientes a los distintos niveles de atención de la salud pública y privada: Hospitales, llegando a ellos por medio de licitaciones provinciales, Médicos, Ópticas, Farmacias, Odontólogos y Veterinarios de la provincia de Córdoba, su interior como: Carlos Paz, Río IV y otras provincias como Mendoza, por medio de una vendedora y Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, por medio de un intermediario (transporte).

#### **Detalle de los principales clientes**

Droguería PM (de PROYECTA SA); COFARSUR SACIF; Farmacia Líder SA; DASPU; Droguería Mayo SRL; Farmanexus (de PROYECTA SA); SOCFA SA; Farmacenter SA; Sanatorio Allende SA; Fcia. Juárez Rufino IV; Sindic. Vended. de Diarios; Farmacia La Central SRL; BIFARM SA; Óptica Sta. Lucia SRL; FUCDIM SRL; Fcia. Casalis de Lencina; Lidio Oreste Baudracco; Fcia. Clinfarm SRL; Munic. de Río IV; Duci SRL (cadena de ópticas); Óptica García Asoc. SRL; Óptica Visión SRL (Bell Ville); Inst. P. Oftal. Dr. Moztasa SRL; Farmanexus (de Proyecta SA)

### **1.6 Competidores principales**

El principal competidor en el sector de Óptica es Cristaldo, Opulents y Distribuidora Bs. As. Y en el sector de Farmacia Droguería Pedano, Droguería Capdevila.

Droguería Cabrera posee un potencial crecimiento el cual puede beneficiar a que en el futuro pueda crear competencia más fuerte.

## 1.7 Imagen interna y externa

En la organización se presta una importante atención tanto al público interno de la empresa como al externo. Con respecto al primero de éstos, debido que al generar una buena opinión de los empleados hacia la empresa se crea una actitud positiva, que luego es difundida hacia el público externo. Éste último se encuentra con una imagen de prestigio y apreciación, traducida en confianza y fidelidad hacia la empresa.

## 1.8 Marketing Mix

El Marketing MIX o Mezcla de Marketing es la combinación de cuatro variables (Producto, Precio, Plaza y Promoción) de manera que cumplan o mejoren los objetivos de la empresa.

### **Producto.**

Droguería Cabrera es una empresa que provee insumos médicos. Según los propios directivos de la empresa, éste producto representa variaciones estacionales en el año. Dentro de este se presentan dos picos uno máximos en los meses de Junio y Diciembre, y uno mínimo identificado dentro de los meses de Enero y Mayo, dicho de manera simple el producto que se comercializa presenta estacionalidad.

### **Precio.**

Es importante destacar que la cadena de valor se estructura en torno a la figura de los laboratorios, quienes establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento, y retribuciones a droguerías y farmacias.

En particular, los laboratorios son los principales responsables de la formación del precio del medicamento, el cual se da a conocer a través del manual farmacéutico.

Si bien este precio de venta al público (PVP) es de carácter sugerido, es empleado por el resto de los actores como referencia para calcular y analizar los diferentes descuentos y márgenes de compra y venta.

A su vez, los consumidores finales y los organismos de control se valen de dicha información para optimizar sus decisiones de consumo y garantizar la eficiencia en los mecanismos de mercado, respectivamente.

### **Plaza.**

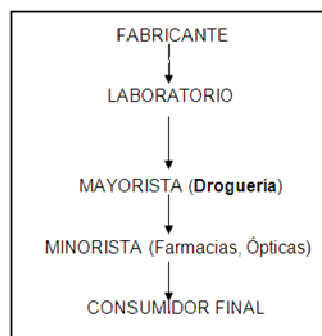
Con respecto al tipo de Flujo de distribución de la empresa se puede puntualizar lo siguiente.

### ***De transferencia de derechos y negociación.***

En relación con la cantidad de participantes, la droguería se corresponde con un Canal Directo, es decir, de la fábrica al consumidor final.

Acerca de los Sistemas de los canales de distribución, concierne a la empresa un Sistema Vertical. En el siguiente cuadro se puede visualizar la secuencia de distribución de los productos:

Cuadro 1: *Sistema de los canales de distribución*



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la clasificación del Sistema Vertical, se puede mencionar además que es un Canal Convencional, ya que los participantes son independientes entre sí, con ausencia de objetivos globales, sin liderazgo, ligados solamente por el encadenamiento compra-venta.

Se sabe que, por naturaleza, este tipo de canal es ineficiente debido a la falta de coordinación y liderazgo, por la ausencia de un administrador del canal lo que genera en consecuencia un incremento en los costos de distribución.

### **Promoción.**

Es un conjunto de acciones que tienen como claro objetivo el incentivar a los consumidores a que confíen en una empresa en cuestión y también a que aumenten el volumen de compras que realizan.

#### ***Instrumentos de promoción.***

La promoción se puede efectuar mediante los siguientes instrumentos:

- Venta Personal: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.
- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- Relaciones Públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- Promoción de ventas: Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

*Objetivos de las acciones promocionales.*

-Creación de Imagen: La identidad corporativa es la representación o imagen conceptual que un espectador tiene de una organización o de una empresa, la imagen corporativa es una parte de la identidad corporativa que hace referencia a los aspectos visuales de dicha representación.

-Diferenciación del Producto: Es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

Existen tres razones básicas para diferenciar productos.

-Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.

-Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.

-Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.

-Posicionamiento del producto o de la empresa: Es el lugar que ocupa la empresa o la marca en la mente del consumidor. También se podría definir como la imagen percibida por los consumidores de la compañía en relación con la competencia.

La empresa realiza su promoción a través de medios como:

-Gráfica / Folletería

-Telemarketing a clientes ciertos y clientes potenciales, generando mayor personalización.



Tabla 1: *Herramientas de promoción*

Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Fuerza de Ventas	Marketing Directo
			Reuniones de Ventas	Comunicación Oral
Folletos	Descuentos			Mailing
				Telemarketing
		Reuniones con principales proveedores y clientes.		

Fuente: Elaboración propia

## 1.9 Sistema logístico

A continuación se detallarán aquellos aspectos fundamentales que hacen al sistema logístico de la organización.

### 1.9.1 Actividades clave

Entre las principales actividades que hacen al sistema logístico, se encuentran.

#### *Servicio al cliente.*

La empresa intenta satisfacer las necesidades de los clientes, y por ende estimularla por medio del asesoramiento de los visitantes médicos y vendedores para que los clientes se sientan acompañados por la empresa.

De esta forma se consigue establecer una retroalimentación directa entre la empresa y sus clientes en niveles de calidad y de demanda.

#### *Transporte y tráfico.*

La empresa cuenta con sus propios vehículos de distribución, los cuales transitan por toda la ciudad de Córdoba.

En caso de que el cliente se encuentre fuera de la ciudad de Córdoba el cargo del transporte corre por cuenta del propio cliente. La planificación se hace en función de los requerimientos de los clientes.

Droguería Cabrera atiende las entregas de los pedidos según las necesidades de volumen de carga y/o rapidez en la entrega.

### ***Gestión de inventarios.***

La empresa cuenta con un depósito que se divide en dos; un depósito general donde se localizan insumos para el desenvolvimiento diario de la empresa como resmas de papel, talonarios en general, facturas, etc. Y el otro depósito en donde se ubican y almacenan todos los productos, que ascienden a una cantidad de 10.000 ítems. La rotación de los mismos es diaria.

Todas estas piezas se hallan en estanterías por rubro y por abecedario. Las cantidades de las estanterías son de 42 cada uno y sus medidas por unidad son de: 20cm. x 50cm. x 2 mts.

### ***Procesamiento de pedidos.***

Los pedidos y licitaciones de los clientes se reciben vía telefónica, cuya orden es tomada en forma manual y a través de un sistema informático vía Internet, por otro lado, los vendedores visitan diariamente a los clientes, siendo esta otra forma de obtener pedidos. El nivel de stock se ve afectado una vez que se facturó la venta.

## **1.9.2 Actividades de soporte**

### ***Almacenamiento.***

Se envía el vehículo con la mercadería solicitada, se controla la misma y se procede a firmar el remito. Luego se acomoda la mercadería en las estanterías.

### ***Manejo de la mercadería.***

La empresa cuenta con dos personas encargadas en el depósito. Ambas preparan los pedidos, cargan y descargan mercadería. El personal a cargo del manejo de la mercadería está formado y capacitado en el uso de los mismos según todas las normas de seguridad.

Cuando los pedidos son de clientes fuera de la ciudad de Córdoba, estos solicitan a venta sus pedidos, que mediante un sistema informático confecciona el pedido al depósito para que estos preparen el pedido y cargan la mercadería en el vehículo del cliente o comisionista, previamente firmado el remito y efectuado el pago del producto, si el cliente no viene personalmente a buscar el pedido, la empresa contrata un transporte para hacerle llegar la mercadería al cliente una vez acordado el lugar de entrega.

En cuanto a los clientes dentro de la ciudad de Córdoba, se carga la mercadería en el transporte de la empresa, una vez entregado el pedido al cliente, es controlado por el cliente y conforme firma el remito.

### ***Políticas de compras.***

Diariamente, la empresa en función de la revisión de stocks, determinará una necesidad de compra, debiendo por tanto generar internamente un proceso de selección del artículo a comprar en base a la lectura de las diferentes listas de precios, su comparación y un criterio de selección en base a determinados parámetros, precios de compra, condiciones de pago, plazos de entrega, etc. La cantidad de compra depende del mercado y de la ubicación del proveedor.

### ***Adecuación de la mercadería en almacén.***

La mercadería es almacenada según el laboratorio y por abecedario. La mercadería que no entra en las estanterías es guardada en sus mismas cajas en otro sector del depósito. Los productos químicos se encuentran en armarios con puertas

corredizas para asegurar su mayor protección. Vacunas u otros medicamentos que necesitan refrigeración se ubican en heladeras acondicionadas para ello.

### *Planificación de la producción.*

La empresa no fabrica pero planifica sus pedidos en función de las cantidades solicitadas -en firme y previsual-. La secuencia de los mismos pueden ser semanal o diaria.

### *Gestión de información.*

Para todos los clientes la información puede ser recolectada y transmitida a través de dos vías de comunicación, como es telefónicamente o personalmente.

## **1.10 Recursos Humanos**

La empresa tiene una filosofía comercial orientada hacia el cliente. La visión comercial de sus dueños, les permitió aplicar los recursos humanos en forma intuitiva; no cuenta con un departamento formal de RRHH, los que se ocupan de dicha función son los dueños por lo tanto sus decisiones suelen no ser correctas por no contar con herramientas adecuadas para el proceso de selección. Así se describe la toma de decisiones intuitiva en la empresa, que debería ser en base a conclusiones sobre información recopilada en forma sistemática y analizada por un profesional para observar con más claridad al personal.

El Gerente General toma a los RRHH como una cuestión más dentro de la empresa, manifiesta que la sola convivencia provoca y alienta a las relaciones. No ofrece capacitación porque no conoce como hacerlo y no sabe de qué manera los puede beneficiar.

La empresa liquida los sueldos en forma fija y variable, además existe actualmente el sistema “ganan todos” que prevé pagar feriados y vacaciones.

La línea de mando media entiende que las relaciones humanas son afinidades de la conducta humana que nacen o se manifiestan en cualquier grupo social empresario. Al no recibir capacitación de las líneas altas no se implementa en el resto de la organización. Con respecto a la motivación, será necesario evaluar al personal en áreas donde tenga impacto directo, ya que resulta muy desmotivador ser medido según criterios que el trabajador no puede influir. Para que un plan remunerativo sea eficaz, los mejores profesionales ganarán más que el resto.

Los empleados obtienen incentivos monetarios en sus sueldos básicos. La mayoría no cree que pueda obtener un plan de carrera en esta empresa como en cualquier otra PyME familiar donde los que ocupan los cargos más altos son los dueños, y por otro lado esta empresa no tiene una disposición piramidal; por lo tanto no hay muchos escalones para arriba.

### **1.11 Análisis del mercado local**

La industria farmacéutica se caracteriza por ser una actividad altamente competitiva y globalizada. La dinámica competitiva del sector está relacionada básicamente con la posibilidad de obtener una renta innovadora mediante el descubrimiento de nuevos fármacos, sobre la investigación científica y tecnológica, así como en fuertes gastos de comercialización y publicidad para los productos existentes (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012)

#### **1.11.1 Actores del mercado local**

Los actores involucrados son:

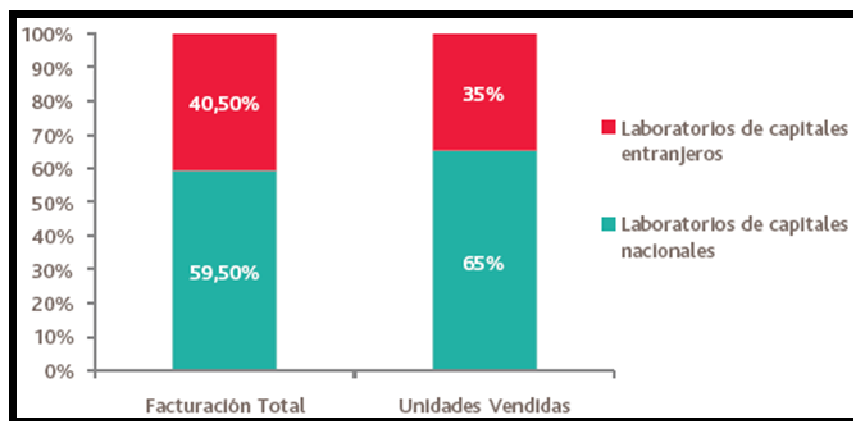
##### ***Laboratorios.***

Según datos de la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos (CILFA) a noviembre de 2012, el sector farmacéutico argentino se compone de 230 laboratorios registrados.

Los primeros 10 de ellos (6 de capital nacional) explican el 42,6% de las ventas del conjunto. Las plantas industriales son 110, conformadas por 93 de capital nacional y 17 multinacionales. De este total de laboratorios, aproximadamente 36 son laboratorios estatales, lo cual representa el 16% del total.

Los laboratorios de capital nacional tienen una participación del 59,5% en la facturación y 65% de las unidades vendidas. Mientras que las firmas extranjeras detentan el 40,5% restante de las ventas y el 35% de las unidades vendidas.

Gráfico 1: *Participación en el mercado local por unidades monetarias y unidades físicas según origen de capitales*



Fuente: CILFA (2013)

#### *Concentración de ventas.*

Al analizar los niveles de concentración en la industria farmacéutica, es necesario tener presente una serie de consideraciones. En particular, debido al elevado grado de diferenciación de producto y escasa posibilidad de sustitución, el porcentaje de participación de cada empresa sobre las ventas totales del sector no es un buen indicador de la distribución del mercado y del poder de sus jugadores, ya que no permite observar el peso relativo de cada compañía por tipo de producto o subcategoría. En efecto, al distinguir los productos por grupo anatómico o clase terapéutica, los indicadores de

niveles de concentración resultan muy superiores, encontrándose en más de un caso, situaciones de monopolio u oligopolio.

El cuadro que se expone a continuación presenta los 20 principales laboratorios que operan en el país, ordenados en función de su facturación para el año 2010.

Tabla 2: *Principales laboratorios que operan en el país*

RANKING	COMPAÑÍA	VENTAS 2010 (ARS M)	PARTICIPACIÓN (%)
1	Bayer	2342	16,5%
2	Roemmers	1345	9,5%
3	Productos Roche	1331	9,4%
4	Novartis Argentina	1014	7,1%
5	Laboratorios Bagó	899	6,3%
6	Laboratorios Abbott	890	6,3%
7	Glaxo Smithkline Argentina	746	5,3%
8	Laboratorios Elea	652	4,6%
9	Laboratorios Raffo	600	4,2%
10	Gador	518	3,6%
11	Sanofi Aventis	456	3,2%
12	Boehringer Ingelheim	425	3,0%
13	Novo Nordisk Pharma Argentina	397	2,8%
14	Schering Plough	391	2,8%
15	Pfizer	380	2,7%
16	Laboratorios Phoenix	360	2,5%
17	Biogénesis Bagó	350	2,5%
18	Ivax	345	2,4%
19	Schering Argentina	330	2,3%
20	Wyeth	324	2,3%
<b>TOTAL PAÍS</b>		<b>14.200</b>	<b>99,3%</b>
■ Laboratorios argentinos			

Fuente: Mecon (Secretaría de Política Económica - INDEC)

#### *Distribución geográfica.*

Respecto a la localización geográfica, el sector presenta una significativa concentración en el área metropolitana (79% entre CABA y GBA). Únicamente en la Ciudad de Buenos Aires se encuentra el 51% de los laboratorios. A su vez, el Gran Buenos Aires (GBA) concentra el 28%. Luego de Buenos Aires, las provincias con mayor concentración son Santa Fe y Córdoba, aunque con valores significativamente inferiores (6,5% y 5,7%, respectivamente). (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012).

#### *Cámaras.*

Las cámaras son entidades cuya principal función consiste en representar a los laboratorios en la industria farmacéutica, el mercado de medicamentos y el sistema de salud en general. En la actualidad, coexisten las siguientes:

1. Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEMe).
2. Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA).
3. Cooperativa de Laboratorios Argentinos (COOPERALA).
4. Cámara Argentina de Productores de Medicamentos Genéricos y de Uso Hospitalario (CAPGEN).
5. Cámara Argentina de Medicamentos de Venta Libre (CAPEMVeL).

#### ***Gerenciadoras o Mandatarias.***

Son entidades conformadas por laboratorios nacionales y multinacionales, que tienen a su cargo la negociación contractual con obras sociales, empresas de medicina prepaga, hospitales y otros organismos relacionados con la salud.

En la actualidad, las dos gerenciadoras más importantes son Farmalink y Preserfar. La primera surgió para atender al PAMI, en momentos en que dicha institución atravesaba la crisis de financiamiento de los años 1996 y 1997 mientras que Preserfar fue creada por un destacado grupo de laboratorios nacionales y multinacionales de la escena local con el objetivo de optimizar la oferta y viabilizar los contratos vigentes, resultando de este proceso la redefinición del listado de proveedores y productos.

Por último, es importante señalar que durante la crisis económica de 2002, las gerenciadoras pusieron en marcha alternativas a la política oficial de prescripción por nombre genérico, como el Recetario Solidario y el Vale Salud. Ambos instrumentos funcionaron como paliativos, al generar otras vías de financiamiento de la oferta frente a una situación en la que los principales intermediarios de la seguridad social debían



atender las problemáticas de la demanda. A medida que se fue recuperando la financiación de la seguridad social, la situación fue recobrando tanto la estabilidad como su dinámica de funcionamiento.

### ***Distribuidoras.***

Su creación durante los años noventa tuvo como principal objetivo la reducción de costos asociados a la distribución y los inventarios, al tiempo que procuraba avanzar hacia un proceso doble de especialización e integración vertical. Sin embargo, en un lapso relativamente corto de tiempo, estos jugadores ocuparon una posición estratégica en la distribución de los medicamentos, desplazando en parte a las droguerías (CILFA, 2012).

Hoy en día, las principales distribuidoras son Disprofarma y Rofina, y en un segundo plano, Farmanet y Globalfarm.

### ***Droguerías.***

En la actualidad existen registradas en ANMAT 504 droguerías a lo largo de todo el país.

Es importante señalar que en la actualidad se observa una tendencia a la concentración en los laboratorios de las actividades de fabricación y distribución.

### ***Farmacias.***

Según datos publicados por el diario La Nación en enero de 2011, en Argentina existen 13.500 farmacias, con una facturación por medicamentos que ronda los \$20.000 millones. En el Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se concentra el 22,2% del total de farmacias del país (3.000), y sólo en la Capital Federal hay 1.300.

A partir del año 1996, con la llegada de Farmacity a la Argentina, se instauró un modelo tipo “drugstore” vigente en Estados Unidos, lo que llevó con el paso del tiempo,

al cierre de aquellas farmacias tradicionales que no lograron adaptarse a este nuevo modelo de atención personalizada y góndolas de autoservicio. Farmacity posee el 1,4% del total de farmacias del país (189 locales a la fecha), radicadas principalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero con presencia también, en varias provincias. Su facturación alcanza el 5% de la facturación total del sector.

Cabe mencionar que su expansión se ha visto parcialmente limitada por distintas legislaciones provinciales, con el apoyo de distintas entidades farmacéuticas provinciales, como el caso de la Provincia de Buenos Aires, que con su Ley 10.606 de 1987 limita la instalación de nuevas farmacias a través de múltiples barreras de entrada.

### *Organismos del Estado.*

El Estado cumple un rol fundamental como agente regulador del mercado de medicamentos, brindando no sólo el marco institucional adecuado sino también los mecanismos de gestión y control necesarios para el funcionamiento del mismo. Por otro lado, el gobierno genera diferentes acuerdos de precios con laboratorios y droguerías como parte de su política de preservación del poder adquisitivo de la población.

Dentro de los actores principales, se destaca el rol de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) como principal agente de control de calidad de los medicamentos comercializados en el territorio nacional. La ANMAT funciona como un órgano descentralizado de la Administración Pública y tiene competencia sobre medicamentos, alimentos, reactivos de diagnóstico, productos cosméticos, suplementos dietarios y productos de uso doméstico.

Dentro de sus objetivos pueden citarse:

-Autorizar y registrar la elaboración y comercialización de especialidades medicinales, productos para diagnóstico y cosméticos, así como su actualización y modificaciones.

-Fiscalizar los establecimientos dedicados a la elaboración, importación, fraccionamiento y/o comercialización de los productos mencionados, además de establecer las normativas y especificaciones técnicas que deben reunir.

-Controlar la composición, calidad, eficacia e inocuidad de los productos citados. Autorizar, registrar, controlar y fiscalizar la calidad y sanidad de los alimentos, incluyendo los suplementos dietarios, así como los materiales en contacto con los alimentos. Todo ello en coordinación con las jurisdicciones sanitarias federales y las delegaciones del INAL (Instituto Nacional de Alimentos).

-Participar en la elaboración y actualización de normas. Autorizar, registrar, controlar y fiscalizar la calidad y sanidad de los productos de uso doméstico, así como también los materiales en contacto con los mismos.

-Autorizar dispositivos de uso médico, materiales y equipos de uso en medicina humana.

-Formular y aplicar normas que aseguren la calidad de los procesos de producción, importación y depósito de los dispositivos de uso médico.

-Vigilar los efectos indeseables, falta de eficacia y calidad de los productos de su incumbencia, mediante el desarrollo de redes de información que reúnen las notificaciones que realizan profesionales, instituciones y usuarios, a través de los Sistemas Nacionales de Farmacovigilancia, Tecnovigilancia y Vigilancia Alimentaria.

-Comunicar y difundir, a los profesionales y al público en general, la información que resulta relevante para la salud, mediante publicaciones periódicas y no periódicas.

-Promover que la investigación clínica de nuevos medicamentos en la Argentina sea efectuada en base a la “Buena Práctica para Estudios de Farmacología Clínica”, cumpliendo con normas éticas de alcance internacional y bajo un programa específico de inspección.

-Autorizar la publicidad de medicamentos de venta libre, suplementos dietarios y dispositivos de uso médico para facilitar y orientar a los consumidores.

En lo que se refiere al mercado bajo análisis, dentro de la ANMAT, el Instituto Nacional de Medicamentos (INAME) tiene como objetivo la fiscalización y control de los medicamentos de origen nacional o importado, fiscalizando también las actividades de elaboración, importación y en algunos casos, de distribución de dichos productos.

### *Médicos y Farmacéuticos.*

El médico cuenta con el conocimiento suficiente como para reducir las asimetrías de información frente a los laboratorios, en lo relacionado a farmacología y salud en general.

En la práctica, el paciente delega la toma de decisiones en el médico ya que éste dispone de mayor información y conocimiento. La eficiencia de la relación será satisfactoria siempre que el profesional recete el medicamento teniendo en cuenta tanto la problemática como los intereses del paciente.

Al igual que el médico, el farmacéutico tiene la capacidad de reducir las asimetrías de información entre el paciente y la oferta. Cabe recordar que la ley faculta al farmacéutico a sustituir la marca recetada por el médico por un medicamento similar, conforme a las preferencias del paciente. Si el suministro de información es correcto, y

siempre que el farmacéutico proceda profesionalmente, el paciente recupera parte de su soberanía como consumidor.

### *Seguros de Salud.*

Son agentes cuya principal función consiste en proveer financiamiento a los beneficiarios ante eventuales gastos relacionados al cuidado de la salud. Al respecto, el Programa Médico Obligatorio (PMO) establece que los seguros deben cofinanciar el 40% del costo de los medicamentos, quedando el 60% restante a cargo del paciente.

Cabe señalar que, en principio, los seguros no tendrían incentivos a financiar el consumo de medicamentos de marca frente a otras alternativas similares de menor precio, ya que estarían incrementando sus propios costos y los de sus beneficiarios. De todas formas, los incentivos de los seguros también surgen de su interacción con la oferta. En particular, los laboratorios generan acuerdos y otorgan descuentos a los seguros con el propósito de mantener un mercado competitivo de marcas, que permita el acceso a medicamentos de calidad y genere los incentivos suficientes para la innovación.

## **1.12 Conclusión del capítulo**

Lo desarrollado en este primer capítulo, permitió identificar, describir y analizar la organización objeto del presente Proyecto de Grado. La identificación de las principales características estratégicas de la empresa y su entorno, permite comenzar a esbozar el contexto donde se desenvuelve la organización, poniendo de manifiesto información trascendental para el desarrollo de los siguientes capítulos, tanto para el cálculo de indicadores financieros (análisis financiero y económico) complementados posteriormente con indicadores no financieros (Cuadro de Mando Integral).

## Capítulo 2

# ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

## 2.1 Introducción

La situación financiera muestra la capacidad que tiene una empresa para enfrentar sus obligaciones en forma adecuada. Lo más importante de esta situación es que la organización sea capaz de saldar sus deudas en tiempo y forma; de esa forma abona sus obligaciones en el momento oportuno con los recursos oportunos.

Si la empresa tiene que liquidar sus créditos o vender todas sus existencias para poder pagar sus obligaciones, no está atravesando una buena situación financiera. Lo mismo ocurriría si la empresa debiera dejar de pagar en forma repetitiva a sus proveedores y por ello acudir a una financiación externa como los descubiertos bancarios.

Si bien la situación financiera es una sola, se la suele dividir en corto y largo plazo.

### **Situación Financiera de corto plazo**

El objetivo de analizar esta situación consiste en determinar la capacidad del ente para hacer frente a sus obligaciones en un período de tiempo que corresponde hasta un año. El hecho de tomar el plazo de un año es convencional y en Argentina estaría basado en que las normas contables vigentes toman dicho lapso para la clasificación de Activos y Pasivos Corrientes, su composición y evolución.

### **Situación Financiera de largo plazo**

A través de este análisis se quiere determinar cuál es la posición que tiene la empresa, con sus recursos, para hacer frente a sus compromisos de largo plazo. Hay dos cuestiones fundamentales a tener en cuenta para este análisis: la estructura patrimonial y la generación de resultados.

## 2.2 Estados contables resumidos

A continuación se presentan los Estados Contables resumidos de la empresa.

Tabla 3: *Estado de Situación Patrimonial*

Activo	2012	2013	2014
<b>Activo Cte.</b>			
Caja y Bcos.	632.622	243.048	86.142
Créd. P/Vtas.	3.649.404	5.832.252	5.274.237
Bs. De Cambio	825.180	1.770.225	2.743.122
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>5.107.206</b>	<b>7.845.525</b>	<b>8.103.501</b>
<b>Activo no Cte.</b>			
Bs. De Uso	39.162	3.744	2.496
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>39.162</b>	<b>3.744</b>	<b>2.496</b>
<b>Total Activo</b>	<b>5.146.368</b>	<b>7.849.269</b>	<b>8.105.997</b>
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo Cte.</b>			
Deudas Comerciales	512.619	1.627.377	992.322
Prestamos	1.183.146	956.637	1.077.939
Rem. Y Cargas Ss.	389.529	756.549	587.562
Cargas Fiscales	145.680	329.541	553.641
Otras Deudas	7.164	0	0
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.238.138</b>	<b>3.670.104</b>	<b>3.211.464</b>
<b>Pasivo no Cte.</b>			
<b>Total Pasivo no Cte.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.238.138</b>	<b>3.670.104</b>	<b>3.211.464</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>2.908.230</b>	<b>4.179.165</b>	<b>4.894.533</b>
<b>Total P+ PN</b>	<b>5.146.368</b>	<b>7.849.269</b>	<b>8.105.997</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la empresa.



Tabla 4: *Estado de Resultados*

	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>	18.257.343	22.763.430	23.092.341
<b>Costo de ventas</b>	-12.251.310	-14.955.573	-15.248.379
<b>Ganancia Bruta</b>	6.006.033	7.807.857	7.843.962
<b>Gs. Comercialización</b>	-3.118.137	-3.758.913	-4.081.467
<b>Gs. Administración</b>	-2.090.850	-2.441.583	-2.538.840
<b>Otros Gs.</b>	-51.621	-35.418	-1.248
<b>Otros Ingresos</b>	75.000	0	105.000
<b>Gan. Antes de Int. e Imp.</b>	820.425	1.571.943	1.327.407
<b>Res. Finan. Pasivos</b>	-21.738	-21.468	-69.375
<b>Gan. Antes de Imp.</b>	798.687	1.550.475	1.258.032
<b>Imp. A las Ganancias</b>	-308.133	-279.540	-542.664
<b>Gan. Del Ejercicio</b>	490.554	1.270.935	715.368

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la empresa.

Tabla 5: *Estado de Evolución del Patrimonio Neto*

	2012	2013	2014
<b>Patrimonio Neto Inicial</b>	2.417.676	2.908.230	4.179.165
<b>Aportes de Capital</b>	0	0	0
<b>Distribución de Rdos.</b>	0	0	0
<b>Ganan. Del Ejercicio</b>	490.554	1.270.935	715.368
<b>Patrimonio Neto Final</b>	2.908.230	4.179.165	4.894.533

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la empresa.

### 2.3 Análisis patrimonial

Por análisis patrimonial se entiende el análisis referido básicamente a la estructura del balance y es bastante habitual diferenciar en el mismo dos partes: análisis a corto plazo y análisis a largo plazo.

### 2.3.1 Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial

A continuación se expone el análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial donde se pone de manifiesto cual es la participación o ponderación de cada uno de los rubros respecto del total del Activo:

Tabla 6: *Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial*

Activo	2012	%	2013	%	2014	%
<b>Activo Cte.</b>						
Caja y Bcos.	632.622	12%	243.048	3%	86.142	1%
Cred. P/Vtas.	3.649.404	71%	5.832.252	74%	5.274.237	65%
Bs. De Cambio	825.180	16%	1.770.225	23%	2.743.122	34%
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>5.107.206</b>	<b>99%</b>	<b>7.845.525</b>	<b>100%</b>	<b>8.103.501</b>	<b>100%</b>
<b>Activo no Cte.</b>						
Bs. De Uso	39.162	1%	3.744	0,05%	2.496	0,03%
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>39.162</b>	<b>1%</b>	<b>3.744</b>	<b>0,05%</b>	<b>2.496</b>	<b>0,03%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>5.146.368</b>	<b>100%</b>	<b>7.849.269</b>	<b>100%</b>	<b>8.105.997</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo Cte.</b>						
Deudas Comerciales	512.619	10%	1.627.377	21%	992.322	12%
Préstamos	1.183.146	23%	956.637	12%	1.077.939	13%
Rem. Y Cargas Ss.	389.529	8%	756.549	10%	587.562	7%
Cargas Fiscales	145.680	3%	329.541	4%	553.641	7%
Otras Deudas	7.164	0,14%	0	0%	0	0%
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.238.138</b>	<b>43%</b>	<b>3.670.104</b>	<b>47%</b>	<b>3.211.464</b>	<b>40%</b>
<b>Pasivo no Cte.</b>						
<b>Total Pasivo no Cte.</b>						
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.238.138</b>	<b>43%</b>	<b>3.670.104</b>	<b>47%</b>	<b>3.211.464</b>	<b>40%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>2.908.230</b>	<b>57%</b>	<b>4.179.165</b>	<b>53%</b>	<b>4.894.533</b>	<b>60%</b>
<b>Total P+ PN</b>	<b>5.146.368</b>	<b>100%</b>	<b>7.849.269</b>	<b>100%</b>	<b>2.701.999</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Como se puede apreciar en los tres ejercicios analizados, el Activo Corriente representa casi la totalidad del activo; esto es debido al tipo de empresa dentro de la cual se enmarca a droguería cabrera S.R.L. que solamente

comercializa. Dentro del Activo Corriente en los tres períodos, la mayor participación la tiene el rubro Crédito por Ventas (con un 71 %, 74 % y 65 % respectivamente), seguido por el rubro Bienes de Cambio (con 16 %, 22 % y 34 % respectivamente); la menor participación la tiene el rubro Caja y Banco. El Activo no Corriente está constituido solamente por Bienes de Uso.

El Pasivo tuvo una participación respecto del total del Activo de 43 % en el 2012; 47 % en el 2013 y 38 % en el 2014. Como se puede apreciar las deudas de corto plazo de la empresa representan casi la mitad de los bienes del Activo en el primer ejercicio analizado y fue disminuyendo en los dos períodos siguientes. Como se visualiza en el Estado de Situación Patrimonial la empresa no posee deudas de largo plazo en los tres períodos bajo análisis.

Dentro del Pasivo Corriente, el rubro con mayor participación en los tres ejercicios fue el de Préstamos o Deudas Financieras con los siguientes porcentajes sobre el total del Activo: 23 % en el 2012; 12 % en el 2013 y 13 % en el 2014. El rubro que le sigue en importancia es el de las Deudas Comerciales con una participación aproximada del 10 % en el 2012, incrementándose a un 21 % en el 2013 y descendiendo finalmente en el 2014 a un 12 %.

Tabla 7: *Composición del Activo según su exigibilidad y su origen*

Activo	2012	%	2013	%	2014	%
<b>Activo Cte.</b>						
Caja y Bcos.	632.622	12,39%	243.048	3,10%	86.142	1,06%
Cred. P/Vtas.	3.649.404	71,46%	5.832.252	74,34%	5.274.237	65,09%
Bs. De Cambio	825.180	16,16%	1.770.225	22,56%	2.743.122	33,85%
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>5.107.206</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.845.525</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.103.501</b>	<b>100,00%</b>
<b>Activo no Cte.</b>						
Bs. De Uso	39.162	100,00%	3.744	100,00%	2.496	100,00%
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>39.162</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.744</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.496</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la mayor participación en los tres períodos analizados la tuvo el rubro créditos por ventas, seguido por bienes de cambio; lo que pone de manifiesto que el efectivo se aplica de manera casi inmediata a la adquisición de bienes de cambio para hacer frente al aumento de la demanda que posibilitó un incremento en las ventas, principalmente del segundo período analizado.

Tabla 8: *Composición del Pasivo según su exigibilidad y su origen*

<b>Pasivo</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b><u>Pasivo Cte.</u></b>						
<b>Deudas Comerciales</b>	512.619	22,93%	1.627.377	44,32%	992.322	30,90%
<b>Prestamos</b>	1.183.146	52,93%	956.637	26,05%	1.077.939	33,57%
<b>Rem. Y Cargas Ss.</b>	389.529	17,43%	756.549	20,60%	587.562	18,30%
<b>Cargas Fiscales</b>	145.680	6,52%	329.541	8,97%	553.641	17,24%
<b>Otras Deudas</b>	7.164	0,32%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.238.138</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.670.104</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.211.464</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

En el primer período analizado se ve una importante participación del rubro préstamos que luego disminuyó en el 2013 y se incrementó levemente en el último período. Las deudas comerciales se fueron incrementando llegando a su punto máximo en el período 2013.

### **2.3.2 Análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial**

A continuación se expone la evolución de cada uno de los componentes del Estado de Situación Patrimonial en los tres períodos analizados.

Tabla 9: Análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial

Activo	2012	2013	Variación	Variación %	2014	Variación	Variación %
<b>Activo Cte.</b>							
Caja y Bcos.	632.622	243.048	-129.858	-61,58%	86.142	-52.302	-182,15%
Cred. P/Vtas.	3.649.404	5.832.252	727.616	59,81%	5.274.237	-186.005	-10,58%
Bs. De Cambio	825.180	1.770.225	315.015	114,53%	2.743.122	324.299	35,47%
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>5.107.206</b>	<b>7.845.525</b>	<b>912.773</b>	<b>53,62%</b>	<b>8.103.501</b>	<b>85.992</b>	<b>3,18%</b>
<b>Activo no Cte.</b>							
Bs. De Uso	39.162	3.744	-11.806	-90,44%	2.496	-416	-50,00%
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>39.162</b>	<b>3.744</b>	<b>-11.806</b>	<b>-90,44%</b>	<b>2.496</b>	<b>-416</b>	<b>-50,00%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>5.146.368</b>	<b>7.849.269</b>	<b>900.967</b>	<b>52,52%</b>	<b>8.105.997</b>	<b>85.576</b>	<b>3,17%</b>
<b>Pasivo</b>							
<b>Pasivo Cte.</b>							
Deudas Comerciales	512.619	1.627.377	371.586	217,46%	992.322	-211.685	-64,00%
Prestamos	1.183.146	956.637	-75.503	-19,14%	1.077.939	40.434	11,25%
Rem. Y Cargas Ss.	389.529	756.549	122.340	94,22%	587.562	-56.329	-28,76%
Cargas Fiscales	145.680	329.541	61.287	126,21%	553.641	74.700	40,48%
Otras Deudas	7.164	0	-2.388	-100,00%	0		
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.238.138</b>	<b>3.670.104</b>	<b>477.322</b>	<b>63,98%</b>	<b>3.211.464</b>	<b>-152.880</b>	<b>-14,28%</b>
<b>Pasivo no Cte.</b>							
<b>Total Pasivo no Cte.</b>							
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.238.138</b>	<b>3.670.104</b>	<b>477.322</b>	<b>63,98%</b>	<b>3.211.464</b>	<b>-152.880</b>	<b>-14,28%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>2.908.230</b>	<b>4.179.165</b>	<b>423.645</b>	<b>43,70%</b>	<b>4.894.533</b>	<b>238.456</b>	<b>14,62%</b>
<b>Total P+ PN</b>	<b>5.146.368</b>	<b>7.849.269</b>	<b>900.967</b>	<b>52,52%</b>	<b>2.701.999</b>	<b>85.576</b>	<b>3,17%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El Activo se incrementó en el año 2013 en un 52 % respecto al año anterior. Este aumento fue debido al incremento extraordinario de los Bienes de Cambio con una variación del 114 % y de los Créditos por Ventas que aumentaron casi un 60 %. El Activo se incrementó en este periodo a pesar de que el rubro Caja y Bancos decreció un 61 % y el rubro Bienes de Uso disminuyó un 90 % (único componente del Activo no Corriente). En el 2014, el Activo solo se incrementó en un 3%, solamente debido al aumento de los Bienes de Cambio en un 35 %; ya que los demás rubros del Activo Corriente como del no Corriente disminuyeron. Los más representativos fueron Caja y Bancos con una disminución del 182 % y los Bienes de Uso que se redujeron en un 50 %.

En lo que se refiere al Pasivo, éste aumentó en el 2013 un 64 %, debido al aumento de las Deudas Comerciales (217 %) se guidas en orden de importancia por las Cargas Fiscales (126 %) y por último Remuneraciones y Cargas Sociales (94 %). Los demás rubros del Pasivo, Préstamos y Otras Deudas disminuyeron (19 % y 100 % respectivamente).

Por último el Patrimonio Neto se incrementó en el 2013 un 52 % y un 3 % en el 2014.

### **2.3.3 Situación financiera de corto plazo**

El activo circulante recoge aquellas partidas que se transformarán en dinero en el corto plazo y que el pasivo circulante es el importe de las deudas con vencimiento inferior al año.

Ante esta situación es evidente que el importe del primero debe ser superior al del segundo, pues de lo contrario se pueden plantear problemas de liquidez con el consiguiente bloqueo de pago a cierto acreedores de la empresa y los problemas que puede acarrear esta situación.

Por ello, es preciso realizar un análisis de esta situación de una forma sistemática y constante en el tiempo de tal forma que se puedan evitar en lo posible dichos problemas.

Para realizar este análisis se cuenta con una serie de herramientas o metodología específica que se puede resumir en el estudio de los siguientes puntos:

Capital circulante

Ratios de corto plazo

#### **Capital circulante**

En una situación económico financiera normal, como se ha estudiado en los epígrafes anteriores, en el activo figuran las partidas donde se han aplicado los recursos

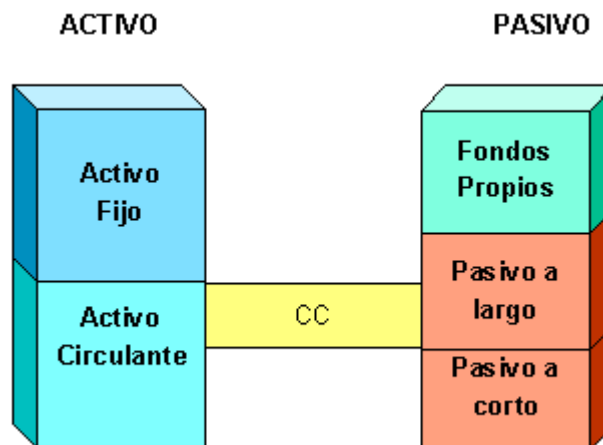
de la empresa (Activo fijo y Activo circulante) y en el pasivo figuran aquellas masas patrimoniales que nos indican el origen de los recursos que están financiando el activo (fondos propios y fondos ajenos a largo y corto plazo).

El activo fijo está financiado por los fondos propios y los fondos ajenos a largo plazo (la suma de estas partidas constituyen los denominados capitales permanentes), en tanto que el activo circulante está financiado con los fondos ajenos a corto plazo o pasivo circulante y por una pequeña parte de los capitales permanentes.

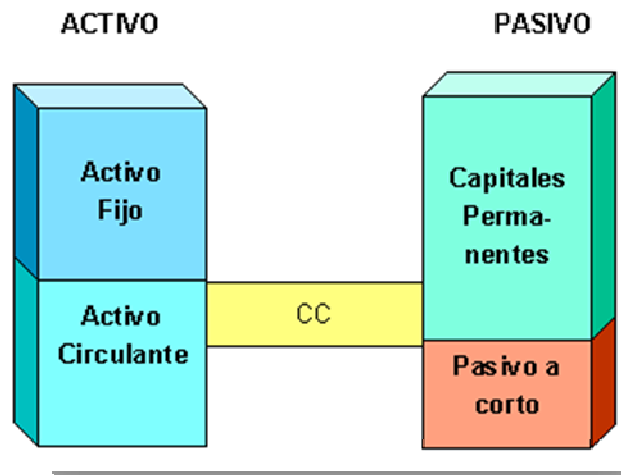
El capital circulante (también denominado fondo de maniobra o capital de trabajo) se puede definir de dos formas:

1. El excedente del activo circulante sobre el pasivo a corto plazo.
2. La parte de los capitales permanente que están financiando el pasivo a corto plazo.

Gráficamente, utilizando una estructura de cinco masas patrimoniales la representación del capital circulante es la siguiente:



Y con cuatro masas patrimoniales:



¿Por qué el activo circulante debe ser mayor que el pasivo circulante?

La explicación es sencilla, hasta ahora se ha dicho que la suma del activo circulante es el importe que se transformará en dinero el próximo ejercicio, pero ésta aseveración será cierta siempre que se vendan las existencias que hay en el almacén y que paguen todos los deudores.

Si esto no se cumple y el importe del activo circulante es similar al del pasivo circulante es obvio que la empresa no podrá atender todos sus pagos a corto plazo, de ahí la necesidad de crear una zona de seguridad o excedente del activo a corto sobre el pasivo a corto, lo que por otro lado también significa que parte del activo circulante estará financiado con capitales permanentes.

Esta zona de seguridad es la que se conoce como capital circulante.

Si el capital circulante es negativo, la empresa estará en peligro de suspensión de pagos. No obstante, hay casos, como ocurre en el sector de los hipermercados, donde es relativamente frecuente encontrar un capital circulante negativo dado que:

- Tiene un bajo nivel de activos circulantes: cobros al contado, mercancías propiedad de los proveedores y gestión activa de la tesorería.



-Tienen un fuerte volumen de pasivo circulante originado por el amplio plazo de pago obtenido de los proveedores.

Mientras se incremente o mantenga el volumen de ventas no existe riesgo ya que la financiación de proveedores es permanente.

### Ratios de corto plazo

A continuación se calculan los ratios seleccionados a los fines de poder elaborar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa en el corto plazo

Tabla 10: *Índice de liquidez corriente*

Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	
Ejercicio 2012	$5.107.206/2.238.138 = 2,81$
Ejercicio 2013	$7.845.525/3.670.104 = 2,13$
Ejercicio 2014	$8.103.501/3.211.464 = 2,51$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existen \$ 2,81; \$ 2,13; \$ 2.51 en el Activo Corriente para hacerle frente en cada uno de los respectivos períodos analizados.

Tabla 11: *Índice de liquidez seca o prueba ácida*

Liquidez Seca = (Activo Corriente – Bs. De Cambio) / Pasivo Corriente	
Ejercicio 2012	$4.282.026/2.238.138 = 1,91$
Ejercicio 2013	$6.075.300/3.670.104 = 1,65$
Ejercicio 2014	$5.360.379/3.211.464 = 1,67$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existen \$ 1,91; \$ 1,65; \$ 1,67 en el Activo Corriente deducido el importe de los bienes de cambio, para hacerle frente en cada uno de los respectivos períodos analizados.

Tabla 12: *Antigüedad de Créditos por Ventas*

Antigüedad de Créd. = Período x Saldo prom. Créd. P/vtas.) / Vtas. A créd. + IVA	
Ejercicio 2012	$365 \times 3.597.054 / 13.254.831 = 99$
Ejercicio 2013	$365 \times 4.740.828 / 16.526.250 = 105$
Ejercicio 2014	$365 \times 5.553.243 / 16.765.041 = 120$

Fuente: Elaboración propia

En el numerador de la fórmula, la cifra correspondiente a los Créditos por Ventas se obtuvo del promedio de los saldos iniciales y finales. En el denominador, al importe de las ventas se lo multiplicó por 0,60, debido a que el 40 % se vende de contado, y además se lo multiplicó por 1,21 para incorporar la incidencia del impuesto al valor agregado.

**Interpretación:** La empresa tarda en cobrar sus ventas a crédito aproximadamente 99 días en el 2012; 105 días en el 2013 y 120 días en el 2014.

Tabla 13: *Plazo de cobranza de ventas totales*

Plazo cobranzas vtas = Período x Saldo prom. Créd. P/vtas.) / Vtas. Totales + IVA	
Ejercicio 2012	$365 \times 3.597.054 / 22.091.385 = 59$
Ejercicio 2013	$365 \times 4.740.828 / 27.543.750 = 63$
Ejercicio 2014	$365 \times 5.553.243 / 27.941.733 = 72$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La empresa tarda en cobrar el total de sus ventas aproximadamente 59 días en el 2012; 63 días en el 2013 y 72 días en el 2014.

Tabla 14: *Antigüedad de Bienes de Cambio*

Ant. Prod. Term. = Período x Saldo prom. Bs. De cambio. / Costo de Ventas	
Ejercicio 2012	$365 \times 1.118.181 / 12.251.310 = 33$
Ejercicio 2013	$365 \times 1.297.701 / 14.955.573 = 32$
Ejercicio 2014	$365 \times 2.256.672 / 15.248.379 = 54$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La duración de los Bienes de Cambio en la empresa es aproximadamente 33 días en el 2012; 32 días en el 2013 y 54 días en el 2014.

Tabla 15: *Antigüedad de Proveedores*

Antigüedad proveedores = Período x Saldo prom. Proveedores / Compras a créd. + IVA	
Ejercicio 2012	$365 \times 1.206.510 / 5.646.009 = 78$
Ejercicio 2013	$365 \times 1.069.998 / 7.695.900 = 51$
Ejercicio 2014	$365 \times 1.309.848 / 7.851.099 = 60$

Fuente: Elaboración propia

El promedio de proveedores se calculó entre el valor inicial y final. Las compras a crédito se obtuvieron multiplicando por 0,40 a las compras totales debido a que el 60 % de las mismas se efectúan al contado, y por 1,21 para incorporales en IVA de las compras.

**Interpretación:** La empresa tarda en abonar el total de sus compras a crédito aproximadamente 78 días en el 2012; 52 días en el 2013 y 60 días en el 2014.

Tabla 16: *Plazo promedio de compras totales*

Antigüedad proveedores = Período x Saldo prom. Proveedores/Compras totales + IVA	
Ejercicio 2012	$365 \times 1.206.510 / 14.115.024 = 31$
Ejercicio 2013	$365 \times 1.069.998 / 19.239.747 = 20$
Ejercicio 2014	$365 \times 1.309.848 / 19.627.743 = 24$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La empresa tarda en abonar el total de sus compras aproximadamente 31 días en el 2012; 20 días en el 2013 y 24 días en el 2014.

Tabla 17: *Rotación del Capital Corriente*

Rotación del Cap. Cte. = Ventas / Capital Corriente promedio	
Ejercicio 2012	$18.257.343 / 2.755.479 = 7$
Ejercicio 2013	$22.763.430 / 3.522.246 = 6$
Ejercicio 2014	$23.092.341 / 4.534.101 = 5$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La empresa cubre con las ventas 7 veces en el 2012; 6 veces en el 2013 y 5 veces en el 2014 el capital circulante en el año.

Tabla 18: *Ciclo Operativo Bruto*

Ciclo Operativo Bruto = Plazo cobranza de ventas + Antigüedad bs. De Cambio	
Ejercicio 2012	$59 + 33 = 92$
Ejercicio 2013	$63 + 32 = 95$
Ejercicio 2014	$72 + 54 = 126$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el Ciclo Operativo Bruto de la empresa fue de 92 días en el 2012; 95 días en el 2013 y 126 días en el 2014.

Tabla 19: *Ciclo Operativo Neto*

Ciclo Operativo Neto = Ciclo operativo Bruto – Plazo pago de compras	
Ejercicio 2012	$92 - 31 = 61$
Ejercicio 2013	$95 - 20 = 75$
Ejercicio 2014	$126 - 24 = 102$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el Ciclo Operativo Neto de la empresa fue de 61 días en el 2012; 75 días en el 2013 y 102 días en el 2014.

Tabla 20: *Plazo medio de realización de los Créditos*

Plazo medio de realiz. de Créditos = $(1 + \text{Anti. de Créditos})/2$	
Ejercicio 2012	$(1 + 99)/2 = 50$
Ejercicio 2013	$(1 + 105)/2 = 53$
Ejercicio 2014	$(1 + 120)/2 = 60,5$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual los Créditos de la empresa se convierten en efectivo fue de 50 días en el 2012; 53 días en el 2013 y 60,5 días en el 2014.

Tabla 21: *Plazo promedio de realización de Bienes de Cambio*

Plazo medio de realiz. de Prod. Termin. = $[1 + \text{Plazo cobro Vtas.} + (\text{Antig. Bs. De cambio} + \text{Plazo cobro Vtas.})]/2$	
Ejercicio 2012	$(60 + 92)/2 = 76$
Ejercicio 2013	$(65 + 95)/2 = 80$
Ejercicio 2014	$(73 + 126)/2 = 99$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual los Bienes de Cambio de la empresa se convierten en efectivo fue de 76 días en el 2012; 80 días en el 2013 y 99 días en el 2014.

Tabla 22: *Plazo promedio de exigibilidad de Proveedores*

Plazo medio de exigibilidad de Proveedores = (1 + Anti. de Proveedores)/2	
Ejercicio 2012	(1 + 78)/2 = 39,5
Ejercicio 2013	(1 + 51)/2 = 26
Ejercicio 2014	(1 + 60)/2 = 30,5

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual se hace exigible el pasivo de la empresa fue de 36,5 días en el 2012; 41,5 días en el 2013 y 42,5 días en el 2014.

Tabla 23: *Plazo promedio de realización del Activo Corriente ejercicio 2012*

**Plazo promedio de realización del Activo Corriente =  $\Sigma$  \$ Rubro x Plazo prom. De realiz. /  $\Sigma$  \$ Rubro**

RUBRO	\$	PLAZO PROMED.	\$
Créditos por Vtas.	3.649.407	50	182.470.350
Bienes de cambio	825.180	76	62.713.680
<b>Total</b>	<b>4.474.587</b>		<b>245.184.030</b>

Fuente: Elaboración propia

$$P.P.R.A.C. = 245.184.030 / 4.474.587 = 54,68$$

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual la totalidad del Activo Corriente se transforma en efectivo en el período 2012 fue de aproximadamente 55 días.

### Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente ejercicio 2012

Cabe aclarar que en función de los datos suministrados por la empresa se obtuvo la información que a continuación se detalla:

- Los Préstamos de corto plazo, vencen a los 60 días en todos los períodos.
- En lo que respecta a las Remuneraciones y Cargas Sociales, estas son depositadas a los 5 días posteriores al término del mes.
- Las Cargas Fiscales se depositan a los 15 días, en promedio, posteriores al término del mes.

Tabla 24: *Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente ejercicio 2012*

RUBROS	\$	PLAZO PROMED.	\$
<b>Cuentas por pagar</b>	512.619	39,5	20.248.449
<b>Prestamos</b>	1.183.146	60	70.988.760
<b>Rem. Y cargas Sociales</b>	389.529	5	1.947.645
<b>Cargas Fiscales</b>	145.680	15	2.185.200
<b>Total</b>	<b>2.230.074</b>		<b>93.422.409</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{P.P.E.P.C.} = 93.422.409 / 2.230.074 = 41,87$$

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual la totalidad del Pasivo Corriente se vuelve exigible en el período 2011 fue de aproximadamente 42 días.

#### -Liquidez necesaria para el ejercicio 2012

$$\text{P.P.R.A.C.} / \text{P.P.E.P.C.} = 54.68 / 41,87 = 1,30$$

**Interpretación:** Si se compara la liquidez necesaria con la liquidez corriente se puede observar que hay un muy buen margen de maniobra ( $1,30 < 2,81$ ).

Tabla 25: *Plazo promedio de realización del Activo Corriente ejercicio 2013*

<b>RUBRO</b>	<b>\$</b>	<b>PLAZO PROMED.</b>	<b>\$</b>
<b>Créditos por Vtas.</b>	5.832.252	53	309.109.356
<b>Bienes de cambio</b>	1.770.225	80	141.618.000
<b>Total</b>	<b>7.602.477</b>		<b>450.727.356</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{P.P.E.P.C.} = 450.727.356 / 7.602.477 = 59,28$$

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual la totalidad del Activo Corriente se transforma en efectivo en el período 2013 fue de aproximadamente 59 días.

Tabla 26: *Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente ejercicio 2013*

<b>RUBROS</b>	<b>\$</b>	<b>PLAZO PROMED.</b>	<b>\$</b>
<b>Cuentas por pagar</b>	1.627.377	26	42.311.802
<b>Prestamos</b>	956.637	60	57.398.220
<b>Rem. Y cargas Sociales</b>	756.549	5	3.782.745
<b>Cargas Fiscales</b>	329.541	15	4.943.115
<b>Total</b>	<b>3.670.104</b>		<b>108.435.882</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{P.P.E.P.C.} = 108.435.882 / 3.670.404 = 29,54$$

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual la totalidad del Pasivo Corriente se vuelve exigible en el periodo 2013 fue de aproximadamente 30 días.

#### **-Liquidez necesaria para el ejercicio 2013**

$$\text{P.P.R.A.C.} / \text{P.P.E.P.C.} = 59,28 / 29,54 = 2$$



**Interpretación:** Si se compara la liquidez necesaria con la liquidez corriente se puede observar que hay que esta última es menor ( $2 < 2,13$ ), pero lo cual se concluye que si bien no existieron problemas de liquidez en el corto plazo en este período la situación estuvo casi al límite.

Tabla 27: *Plazo promedio de realización del Activo Corriente ejercicio 2014*

RUBROS	\$	PLAZO PROMED.	\$
Créditos por Vtas.	5.274.237	60,5	319.091.337
Bienes de cambio	2.743.122	99	271.569.078
<b>Total</b>	<b>8.017.359</b>		<b>590.660.415</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{P.P.E.P.C.} = 590.660.415 / 8.017.359 = 73,67$$

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual la totalidad del Activo Corriente se transforma en efectivo en el período 2014 fue de aproximadamente 74 días.

Tabla 28: *Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente ejercicio 2014*

RUBROS	\$	PLAZO PROMED.	\$
Cuentas por pagar	992.322	30,5	30.265.821
Prestamos	1.077.939	60	64.766.340
Rem. Y cargas Sociales	587.562	5	2.937.810
Cargas Fiscales	553.641	15	8.304.615
<b>Total</b>	<b>3.211.464</b>		<b>106.274.586</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{P.P.E.P.C.} = 106.274.586 / 3.211.464 = 33,09$$

**Interpretación:** el plazo promedio en el cual la totalidad del Pasivo Corriente se vuelve exigible en el período 2014 fue de aproximadamente 33 días.

### **-Liquidez necesaria para el ejercicio 2014**

$$\text{P.P.R.A.C. / P.P.E.P.C.} = 73,67 / 33,09 = 2,22$$

**Interpretación:** Si se compara la liquidez necesaria con la liquidez corriente se puede observar que esta última es mayor ( $2,22 < 2,51$ ), pero lo cual se concluye que no existirían problemas en lo que respecta la capacidad que tendría la empresa para enfrentar sus compromisos de corto plazo en el 2014, si bien hay un margen de maniobra, se encuentra casi al límite.

### **Informe sobre la Situación Financiera de corto plazo**

De acuerdo al análisis conjunto de los cálculos efectuados, se observó una disminución de la liquidez en el período 2013, pero se pudo sobrellevar esa situación gracias a los excelentes márgenes de utilidad que se produjeron en ese período y con el no cumplimiento de las Deudas Financieras de corto plazo. El período siguiente hubo una recuperación de la liquidez, sin llegar a los valores del período 2012. Si bien en este año la liquidez corriente fue mayor que la necesaria, con un margen muy holgado, sumado a la disminución de los márgenes de utilidad en este período, en el período siguiente llegó casi al límite y se recupero levemente en el 2014. Esta pequeña recuperación de la liquidez del último período fue debido fundamentalmente a la disminución de los Pasivos Corrientes (con excepción de las deudas financieras).

De acuerdo a las condiciones de venta con las que opera la empresa que son 60, 90 y 120 días, se pudo observar que la antigüedad de los Créditos por Ventas se fue incrementando hasta llegar en el último período a 120 días. El promedio tendría que ser aproximadamente 60 días y en todos los períodos analizados se observo mayor cantidad de días. Esto implica que los clientes de la empresa no estarían cumpliendo como corresponde los mencionados plazos. En referencia al plazo de cobranza de las ventas totales, se verificó que este se fue incrementando a lo largo de los tres períodos analizados.

Por otra parte, el plazo otorgado por los proveedores de la empresa, varía entre los 30 y 90 días (promedio 60 días); se observó que solamente en el año 2012 la antigüedad de los proveedores superó el promedio. En el 2013, estuvo por debajo de los 60 días (período de gran expansión de las ventas y generación de utilidades muy por encima del ejercicio anterior). En consecuencia se puede afirmar que la empresa estuvo cumpliendo en forma correcta los compromisos de corto plazo.

En lo que respecta al Ciclo Operativo Bruto de la empresa, se fue incrementando tanto por el aumento de los plazos de cobranzas como por el aumento de la antigüedad de los Bienes de Cambio. De igual modo el Ciclo Operativo Neto tuvo la misma tendencia que el Ciclo Operativo Bruto.

Se pone de manifiesto una disminución en el índice de rotación del Capital Corriente a lo largo de los tres años analizados, esto se debió a que si bien se incrementaron las ventas en los tres períodos, el Capital Corriente se incrementó en una proporción mayor.

En función de la interpretación en la aplicación del instrumental para el análisis de la situación financiera de corto plazo, se pone de manifiesto que la situación en general se fue manteniendo, la empresa, tendría que disminuir los préstamos de corto plazo, ya que de exigirse los mismos, es muy probable que afloren dificultades financieras, si al mismo tiempo no se reducen los plazos reales de cobro a los clientes.

#### **2.3.4 Análisis de la situación financiera de largo plazo**

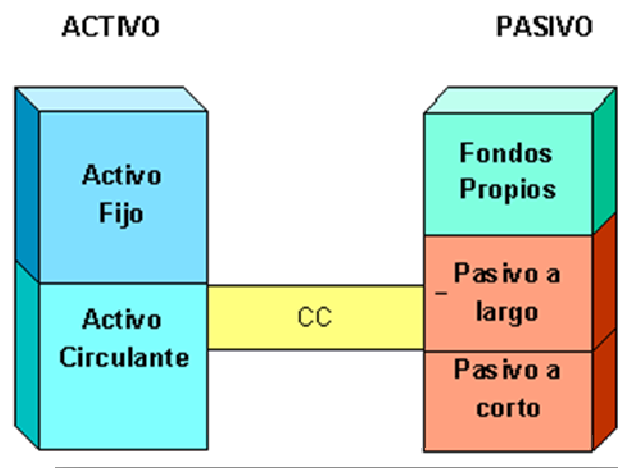
En el estudio del análisis a corto, se ha visto que lo más importante era el análisis de la liquidez con la que la empresa hará frente al pago de sus deudas a corto y, como se ha podido observar todo el estudio descansa sobre la composición del activo circulante y pasivo circulante.

Por el contrario el análisis a largo plazo trata de estudiar la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a largo plazo y consiguientemente hay que considerar todo el activo y pasivo en su conjunto.

Para este tipo de análisis se pueden hacer estudios comparativos a través de diferencias absolutas de las masas de los estados financieros y de estados financieros comparados en valores absolutos y relativos, cuestión que ha sido abordada en el punto 3 de este tema por lo que no se volverá a insistir sobre este tema, por lo que el resto del estudio a través de ratios.

Antes de comenzar este análisis hay que tener presente la división del balance de situación en cinco masas patrimoniales y también que en este tipo de análisis hay que considerarlos resultados, es decir, la capacidad de la empresa para generar beneficios en el futuro.

Recordemos que la división del balance en cinco masas patrimoniales es la siguiente:



### Ratios de largo plazo

A continuación se calculan los ratios seleccionados a los fines de poder elaborar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa en el largo plazo

Tabla 29: *Índice de endeudamiento*

Endeudamiento = Pasivo/ Patrimonio Neto	
Ejercicio 2012	$2.235.138/2.908.230 = 0,76$
Ejercicio 2013	$3.670.158/4.179.165 = 0,88$
Ejercicio 2014	$3.211.454/4.894.533 = 0,65$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Por cada peso del Patrimonio Neto de la empresa, existen deudas de corto y largo plazo por \$ 0,76; \$ 0,88 y \$ 0,65 en cada uno de los respectivos períodos analizados.

Tabla 30: *Meses de venta del pasivo*

Meses de Vta. Del Pasivo = Pasivo/ Ventas promedio mensual	
Ejercicio 2012	$2.235.138/1.521.444 = 1,47$
Ejercicio 2013	$3.670.158/1.896.951 = 1,93$
Ejercicio 2014	$3.211.454/1.924.362 = 1,67$

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Arroja una magnitud respecto al nivel que alcanza la deuda medida en meses de venta. Para el presente caso, lo que se debe en el primer período analizado es equivalente a casi 1,47 meses de venta; 1,93 meses para el 2013 y 1,67 meses para el 2014.

Tabla 31: *Composición del Pasivo según su exigibilidad*

Pasivo	2012	2013	2014
Pasivo Corriente	100%	100%	100%
Pasivo no Corriente	0 %	0 %	0 %
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En los tres períodos analizados el Pasivo Corriente representó el 100 % del Pasivo, es decir la empresa no posee deudas de largo plazo.

Tabla 32: *Composición del Pasivo Corriente según su origen*

Pasivo	2012	%	2013	%	2014	%
<b>Pasivo Cte.</b>						
Deudas Comerciales	512.619	22,93%	1.627.377	44,32%	992.322	30,90%
Prestamos	1.183.146	52,93%	956.637	26,05%	1.077.939	33,57%
Rem. Y Cargas Ss.	389.529	17,43%	756.549	20,60%	587.562	18,30%
Cargas Fiscales	145.680	6,52%	329.541	8,97%	553.641	17,24%
Otras Deudas	7.164	0,32%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.238.138</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.670.104</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.211.464</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la tabla anterior, en los períodos 2012 y 2014, la mayor participación dentro del total del Pasivo Corriente la tuvo el rubro Préstamos con un 53 % y un 34 % respectivamente; y en el 2013 el rubro de mayor participación fue Deudas Comerciales con un 44 %.

En orden de relevancia, la segunda mayor participación dentro del Pasivo la tiene el rubro Deudas Comerciales con un 23 % para el 2012; Prestamos con un 26 % para el 2013 y Deudas Comerciales con un 31 % para el 2014.

Remuneraciones y Cargas Sociales junto con las Cargas Fiscales, son los rubros con menor participación dentro de Pasivo.

Tabla 33: *Índice de inmovilización*

Inmovilización = Activo no Corriente/ Activo	
Ejercicio 2012	39.192/5.146.368 = 0,007
Ejercicio 2013	3.744/7.849.269 = 0,0004
Ejercicio 2014	2.496/8.105.997 = 0,0003

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Por cada peso del Activo, se encuentra \$ 0,007 inmovilizados dentro del Activo no Corriente en el período 2012, \$ 0,0004 el periodo 2013 y \$ 0,0003 en el 2014. Estos bajos números en la inmovilización son característicos de las empresas que solamente comercializan bienes y/o ofrecen algún servicio.

Tabla 34: *Composición del Activo no Corriente*

	2012	2013	2014
Bienes de Uso	100%	100%	100%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Dentro del Activo no Corriente, la participación del rubro Bienes de Uso es del 100% para los tres períodos analizados.

Tabla 35: *Financiación de la inmovilización I*

Financiación de la inmovilización (I)= Patrimonio Neto/ Activo no Corriente	
Ejercicio 2012	$2.908.230/39.192 = 74,26$
Ejercicio 2013	$4.179.165/3.744 = 1.116,23$
Ejercicio 2014	$4.894.533/2.496 = 1.960,95$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Como el resultado arrojado por este índice es mayor que uno, significa que el Patrimonio Neto es más que suficiente para financiar en su totalidad los Activos no Corrientes en los tres períodos analizados.

Tabla 36: *Financiación de la inmovilización II*

Financiación de la inmovilización (II)= PN + Pasivo no Cte. / Activo no Corriente	
Ejercicio 2012	2.908.230/39.192 = 74,26
Ejercicio 2013	4.179.165/3.744 = 1.116,23
Ejercicio 2014	4.894.533/2.496 = 1.960.95

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Como el resultado arrojado por este índice es mayor que uno, significa que el Activo no Corriente se financió en su totalidad con recursos propios, sin capital de terceros a largo plazo.

### **Informe de la Situación Financiera de largo plazo**

En función del análisis conjunto de los ratios precedentes, se podría afirmar que la empresa goza de una muy saludable situación financiera de largo plazo.

El índice de endeudamiento es menor que uno en los tres períodos analizados, lo que implica que los recursos propios son más que suficientes para afrontar el total de deudas de la empresa.

Por otra parte, en los tres períodos, el total anual de las deudas de la empresa representa aproximadamente menos de dos meses de ventas.

Como se vio en la presentación de los Estados Contables, la empresa no posee deuda de largo plazo.

Con respecto al índice de financiación de la inmovilización, en todos los períodos analizados arrojó valores en extremo superiores a uno, lo que significa que el Patrimonio Neto de la firma es más que suficiente para financiar la totalidad del Activo no Corriente que está constituido solamente por Bienes de Uso.

Además como se mencionó anteriormente, al ser una empresa comercial, el stock de Bienes de Uso es irrelevante en relación a la totalidad del Activo.



Como la empresa no posee Pasivo no Corriente, los dos índices de financiación de la inmovilización arrojan el mismo resultado.

## 2.4 Conclusión del Capítulo

El análisis de la situación financiera a corto plazo es un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Muestra todos los bienes propiedad de la empresa (activo), así como todas sus deudas (pasivo) y por último el patrimonio de la empresa (capital).

Se podría decir que si bien la posición financiera de la empresa en el corto plazo se fue manteniendo, existe un problema con la liquidez, ya que existe una considerable deuda de corto plazo, que de exigirse, es muy probable que surjan dificultades financieras, si al mismo tiempo no se reducen los plazos reales de cobro a los clientes.

En lo que respecta a la situación financiera de largo plazo, básicamente estudia cuestiones de la posición financiera de la empresa en tiempo futuro, a través del cual se trata de mostrar la distribución del capital que se invierte en distintos activos, y cuáles son las fuentes de dicho capital.

Teniendo en cuenta el análisis conjunto de los ratios calculados precedentemente, se podría afirmar que la empresa goza de una muy saludable situación financiera de largo plazo, los recursos propios son más que suficientes para afrontar el total de deudas de la empresa; además como se mencionó oportunamente, la empresa no posee deudas no corrientes.

## Capítulo 3

# ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA

### 3.1 Introducción

Las cuestiones que comprende el análisis económico son:

-La productividad de la empresa, que viene determinada por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa, del equipo productivo en la obtención de un determinado volumen y calidad del producto.

-La rentabilidad externa, la cual trata de medir el mayor o menor rendimiento de los capitales invertidos en la empresa.

-El examen de la cuenta de resultados, analizando sus distintos componentes tanto en la vertiente de ingresos y gastos.

### 3.2 Análisis de rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

### 3.3 Análisis horizontal del Estado de Resultados

A continuación se expone la evolución de cada uno de los componentes del Estado de Resultados en los tres períodos analizados:

Tabla 37: Análisis horizontal del Estado de Resultados

	2012		%	2013		%	2014
<b>Ventas</b>	18.257.343	4506087	24,68%	22.763.430	328.911	1,44%	23092341
<b>Costo de ventas</b>	-12.251.310	-2704263	22,07%	-14.955.573	-292.806	1,96%	-15248379
<b>Ganancia Bruta</b>	6.006.033	1801824	30,00%	7.807.857	36.105	0,46%	7843962
<b>Gs. Comercialización</b>	-3.118.137	-640776	20,55%	-3.758.913	-322.554	8,58%	-4081467
<b>Gs. Administración</b>	-2.090.850	-350733	16,77%	-2.441.583	-97.257	3,98%	-2538840
<b>Otros Gs.</b>	-51.621	16203	-31,39%	-35.418	34.170	-96,48%	-1248
<b>Otros Ingresos</b>	75.000	-75000	-100,00%	0	105.000		105000
<b>Gan. Antes de Int. e Imp.</b>	820.425	751518	91,60%	1.571.943	-244.536	-15,56%	1327407
<b>Res. Finan. Pasivos</b>	-21.738	270	-1,24%	-21.468	-47.907	223,16%	-69375
<b>Gan. Antes de Imp.</b>	798.687	751788	94,13%	1.550.475	-292.443	-18,86%	1258032
<b>Imp. A las Ganancias</b>	-308.133	28593	-9,28%	-279.540	-263.124	94,13%	-542664
<b>Gan. Del Ejercicio</b>	490.554	780381	159,08%	1.270.935	-555.567	-43,71%	715368

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

Las ventas totales, incrementaron en el 2012 (25 %) para luego seguir con un muy leve aumento en el 2013 del 1,44 %.

Si bien las ventas aumentaron en el 2012, el costo de ventas se incremento en un 22 %, lo que hizo que la ganancia bruta del 2012 incrementara un 30 % respecto del período anterior. En el ejercicio 2013 la ganancia bruta permaneció aproximadamente constante incrementándose muy levemente un 0,46 % respecto del 2012.

Con respecto a los gastos de comercialización tuvieron un fuerte aumento en el 2012 (21 %) y en el 2013 siguieron incrementándose pero solo un 9 %. Los gastos de administración siguieron la tendencia de los de comercialización, aunque con un menor porcentaje (17 % y 4 % respectivamente para el 2012 y 2013).

Los resultados financieros negativos, se disminuyeron levemente en el 2012 y tuvieron un muy fuerte incremento en el 2013 (223 %).

Si bien en los tres ejercicios la utilidad neta fue positiva, se visualiza al período 2012 como un período de expansión de las ventas, en ese período la utilidad neta se incrementó un 159 %. En el 2013 hubo una disminución considerable respecto del período anterior (-44 %).

### 3.4 Análisis vertical del Estado de Resultados

A continuación se expone el análisis vertical del Estado de Resultados donde se pone de manifiesto cual es la participación o ponderación de cada uno de los rubros respecto del total de Ventas:

Tabla 38: *Análisis vertical del Estado de Resultados*

	2012		2013		2014	
<b>Ventas</b>	18.257.343	100,00%	22.763.430	100,00%	23.092.341	100,00%
<b>Costo de ventas</b>	-12.251.310	-67,10%	-14.955.573	-65,70%	-15.248.379	-66,03%
<b>Ganancia Bruta</b>	6.006.033	32,90%	7.807.857	34,30%	7.843.962	33,97%
<b>Gs. Comercialización</b>	-3.118.137	-17,08%	-3.758.913	-16,51%	-4.081.467	-17,67%
<b>Gs. Administración</b>	-2.090.850	-11,45%	-2.441.583	-10,73%	-2.538.840	-10,99%
<b>Otros Gs.</b>	-51.621	-0,28%	-35.418	-0,16%	-1.248	-0,01%
<b>Otros Ingresos</b>	75.000	0,41%	0	0,00%	105.000	0,45%
<b>Gan. Antes de Int. e Imp.</b>	820.425	4,49%	1.571.943	6,91%	1.327.407	5,75%
<b>Res. Finan. Pasivos</b>	-21.738	-0,12%	-21.468	-0,09%	-69.375	-0,30%
<b>Gan. Antes de Imp.</b>	798.687	4,37%	1.550.475	6,81%	1.258.032	5,45%
<b>Imp. A las Ganancias</b>	-308.133	-1,69%	-279.540	-1,23%	-542.664	-2,35%
<b>Gan. Del Ejercicio</b>	490.554	2,69%	1.270.935	5,58%	715.368	3,10%

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Tomando como base el total de ventas de cada ejercicio, se puede afirmar que la utilidad bruta representó un 33 %, 34 y 34 % respectivamente en cada uno de los períodos analizados.

Tanto los gastos de comercialización como los de administración en promedio se mantuvieron constantes en los tres períodos analizados (alrededor de un 17 % y un 11 % respectivamente del total de las ventas).

Los resultados financieros pasivos representaron un 0,12 %; 0,09 % y 0,30 % del total de las ventas, respectivamente en los tres períodos analizados. Como se puede observar los resultados financieros negativo disminuyeron en el segundo período, pero fue notable el aumento en el ejercicio 2013 (30 %)

La utilidad neta aumentó como porcentaje del total de las ventas en el 2012 (6 %) y cayó levemente a 3 % en el último período analizado.

### 3.5 Aplicación del instrumental

A continuación se calculan los ratios seleccionados a los fines de poder elaborar un diagnóstico de la situación económica de la empresa.

Tabla 39: *Rentabilidad del Activo*

ROA = Resultado del ejercicio/ Activo	
Ejercicio 2012	$490.554/5.146.368 = 0,09$
Ejercicio 2013	$1.270.935/7.849.269 = 0,16$
Ejercicio 2014	$715.368/8.105.997 = 0,09$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Este indicador muestra que beneficios generaron los Activos Totales, los recursos de la empresa lograron un 9 % de rendimientos en el período 2012, 16 % en el 2013 y 9 % en el 2014.

Tabla 40: *Rentabilidad del Patrimonio Neto*

ROE = Resultado del ejercicio/ Patrimonio Neto	
Ejercicio 2012	$490.554/2.908.230 = 0,17$
Ejercicio 2013	$1.270.935/4.179.165 = 0,30$
Ejercicio 2014	$715.368/4.894.533 = 0,14$

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Determina el porcentaje de utilidad generado por la empresa en proporción al PN, que incluye el aporte de los socios, así como el patrimonio ganado en los ejercicios anteriores, en el periodo 2012 se generó un beneficio del 17 % en razón del patrimonio de la empresa, 30 % en el 2013 y un 14 % en el 2014.

Tabla 41: *Efecto palanca*

Efecto Palanca = ROE/ROA	
Ejercicio 2012	0,17/0,09 = 1,88
Ejercicio 2013	0,30/ 0,16 = 1,87
Ejercicio 2014	0,14/ 0,09 = 1,55

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En los tres períodos el R.O.E. > R.O.A. (efecto palanca > 1) se ha producido un efecto palanca positivo, por lo que el financiamiento con crédito ha contribuido al aumento de la rentabilidad del Patrimonio Neto. En el último período el efecto de la financiación de terceros disminuyó levemente, o sea que tomar fondos a través del crédito y volcarlos a la actividad, ha aumentado la rentabilidad del Patrimonio Neto.

Tabla 42: *Resultado sobre el capital aportado*

Resultado sobre el capital aportado = Resultado del ej./Capital	
Ejercicio 2012	490.554 /30.000 = 16,35
Ejercicio 2013	1.270.935 / 30.000 = 42,36
Ejercicio 2014	715.368 / 30.000 = 23,84

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Mide cuánto ha ganado la empresa en comparación con la inversión de los socios. Es decir, las ganancias que la compañía hace con el dinero de los titulares. Este ratio indica si la empresa está invirtiendo su dinero eficientemente. La

inversión de los socios generó \$ 16,35 por cada peso de capital aportado en el período 2012, \$ 42,36 en el 2013 y \$ 23,84 en el 2014.

Tabla 43: *Margen Neto de Utilidad*

Margen Neto de Utilidad = Resultado del ej./Ventas	
Ejercicio 2012	490.554 / 18.257.343 = 0,026
Ejercicio 2013	1.270.935 / 22.763.430 = 0,055
Ejercicio 2014	715.368 / 23.092-341 = 0.030

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Representa cuantos pesos se generan de utilidad por cada peso vendido. En este caso por cada peso vendido en el año 2012, se generó un beneficio de \$ 0,026, \$ 0,055 en el 2013 y \$ 0,030 en el 2014. En otras palabras se puede decir que del total de ventas el 2,6 % se transforman en utilidades en el año 2012, el 5,5 % en el 2013 y 3 % en el 2014.

Tabla 44: *Margen Bruto de Utilidad*

Margen Bruto de Utilidad = Utilidad Bruta / Ventas	
Ejercicio 2012	6.006.033 / 18.257.343 = 0,33
Ejercicio 2013	7.807.857 / 22.763.430 = 0,34
Ejercicio 2014	7.843.962 / 23.092-341 = 0,34

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Este indicador indica que de cada peso obtenido por las ventas, \$ 0,33 representan la utilidad bruta en al año 2012, \$ 0,34 en el 2013 y en el 2014.

### 3.6 Informe sobre la Situación Económica

Al hablar del ROA (Rentabilidad del Activo Total), muestra un resultado que se incrementa en el 2013 y cae en el 2014 al valor inicial del 2012. Esto lleva a concluir



que existió una apropiada gestión de los recursos de la firma. Cuando se explica este tipo de indicador se debe aclarar que el mismo está determinado principalmente, en este caso, por una muy buena rotación de activos, lo cual compensa el bajo margen. No cabe duda que lo que impulsa la rentabilidad del activo en la empresa es la rotación.

Asimismo, la evolución muestra que existe un pico del ROA en el año 2013, debido al crecimiento del activo, principalmente por el aumento en el stock de bienes de cambio, créditos por venta y bienes de uso, derivados del mayor nivel de actividad de la empresa.

En lo que respecta al ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto), los resultados obtenidos muestran buenos niveles de recuperación de los montos invertidos por los dueños de la empresa. Estos altos niveles de ROE son determinados por dos elementos: por un lado, el buen nivel de ROA analizado en el párrafo precedente; y por el otro, el poco uso del apalancamiento financiero para empujar la rentabilidad, lo cual se refleja en un efecto palanca positivo en los tres períodos, determinado fundamentalmente por el bajo costo del endeudamiento que afrontó la empresa.

En cuanto a la tendencia del ROE, se ve que se mantiene en niveles casi constantes, y en el último período cae levemente, lo que provocó un efecto positivo del apalancamiento financiero en los tres ejercicios analizados, lo cual indica que hay un resultado positivo por utilizar fondos de terceros en la financiación de activos.

El análisis de margen, muestra como resultado final un modesto margen de utilidad neta en los 3 período analizados. Dicho reducido margen tiene su origen en la baja utilidad neta que se visualiza, que se explica por el fuerte poder de negociación que tienen los proveedores, quien determina casi en su totalidad los precios.

A su vez, en un análisis dinámico, estos indicadores muestran una tendencia constante del margen bruto a lo largo de los ejercicios analizados. Esto se produjo porque si bien hubo una expansión de las ventas, fue proporcional el crecimiento del costo de ventas en los tres períodos analizados. Estos resultados muestran una mejora en

el nivel de gestión comercial y operativa de la firma, y un incremento en la capacidad de la empresa para generar fondos.

### **3.7 Conclusión del capítulo**

En lo atinente a la situación económica, se puede afirmar que existió una apropiada gestión de los recursos de la organización y los resultados en los períodos analizados ponen en evidencia un mejoramiento en la administración y un aumento de las ventas en los períodos analizados.

Algo fundamental es hacer referencia a las principales diferencias entre la situación económica y la situación financiera:

- La situación económica se mide por el total del patrimonio.
- La situación financiera se mide por la capacidad de hacer frente a sus deudas.
- A pesar de que ambas están estrechamente relacionadas, no necesariamente deben orientarse en la misma dirección.
- Para tener una buena situación económica, es importante que el patrimonio no esté comprometido por deudas.
- Para tener una buena situación financiera, es necesario no tener deudas o tener el efectivo suficiente para pagarlas sin problemas.

## Capítulo 4

# IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS, LAS METAS Y LAS ESTRATEGIAS APLICANDO LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## 4.1 Introducción

Mediante la utilización de las técnicas y herramientas específicas, se realizará el análisis para determinar la situación actual de la empresa Droguería Cabrera, en donde se identificarán los problemas actuales y las posibles causas que los originan, determinándose los objetivos estratégicos de la empresa aplicando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El CMI, también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico. (Kaplan y Norton, 2009)

### 4.1.1 Tipos de Cuadros de Mando

El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos. (Kaplan y Norton, 2009)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que

hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

#### **4.1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2009)**

\* La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

\* La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

\* La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

\* La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es

difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

#### **4.1.3 Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones. (Kaplan y Norton, 2009)

#### **4.1.4 Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.

Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.

Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil. (Kaplan y Norton, 2009)

## **4.2 FASE I: Diagnóstico y análisis del sistema actual de estrategia de la empresa**

Por medio de la observación directa y mediante la aplicación de la técnica de grupos focales se pudo hacer unos análisis del concepto estratégico de la organización, relacionados con la misión, visión, valores y principios.

### **4.2.1 Análisis FODA**

El análisis F.O.D.A es una herramienta de management para hacer un cuadro de la situación actual de la empresa y poder diagnosticar a largo plazo nuevos objetivos.

**Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

**Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Habiendo previamente observado las características del negocio y del mercado en el cual opera, se procederá a continuar con la confección de la matriz FODA, la cual permitirá conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Cuadro 2: *Matriz FODA*

<b>Análisis Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1 Buen vínculo con los proveedores y clientes.	D1 Existencia de ruidos en los flujos de información y comunicación.
F2 Prestigio con el que se cuenta.	D2 Desorganización interna, no están claros las responsabilidades y deberes de cada puesto de trabajo.
F3 Alta calidad de los productos.	D3 Demoras en la entrega de pedidos, debido al aumento de la cartera de clientes y a la falta de personal en la distribución.
F4 Precios competitivos.	D4 Excesiva dependencia de los dueños (centralizada).
F5 Posicionamiento del negocio.	D5 No posee un equipo de ventas organizado.
F6 Experiencia en el sector.	D6 Falta de control a empleados.
F7 La capacidad instalada se ajusta a la oferta y demanda que se necesita.	D7 No existe la Planeación Estratégica, como consecuencia no se tiene conciencia de la importancia de la capacitación a empleados.
F8 Posee recursos para expandirse, financieramente la empresa se mantiene estable.	D8 Posee un amplio ambiente en la parte superior el cual no es aprovechado.
F9 Los clientes están conformes con el personal.	
F10 Posee una diferenciación en base al servicio que presta (cortesía, credibilidad).	
F11 Distribución exclusiva de dos laboratorios.	
F12 Potenciales acuerdos con competidores para operar en actividades conjuntas.	



<b>Análisis Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>O1 Aumento de precios en los sustitutos genéricos.</p> <p>O2 Búsqueda de calidad en el tipo de servicios que brinda la compañía.</p> <p>O3 Posible crecimiento en sectores vírgenes, es decir que, se pueden vender la misma línea de productos a nuevos clientes, siendo estos veterinarios, odontólogos, que si bien existen el nicho se puede agrandar.</p> <p>O4 Los productos poseen una demanda estacional, su ventaja está en la posibilidad de rotación de los mismos.</p>	<p>A1 Inestabilidad económica del país.</p> <p>A2 Existe la posibilidad de ingreso de competidores potenciales atraídos por el sector.</p> <p>A3 Tendencia de competidores existentes a un fuerte posicionamiento por ofrecimiento de ofertas.</p> <p>A4 Asentamiento de grandes cadenas farmacéuticas de Bs. As.</p> <p>A5 Crecimiento comercial y desplazamiento de competidores.</p> <p>A6 Aceptación del medicamento genérico por parte del cliente, desplazando así el medicamento ético al genérico.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Análisis de cinco Fuerzas Competitivas

Lo que se pretende con esto, es identificar algunos actores del mercado que son importantes en el funcionamiento del mismo; y que deben ser considerados para poder llevar adelante un estudio certero:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** considerando las características del mercado, puede afirmarse que se trata de un oligopolio ya que es un sector que está dominado por un grupo relativamente reducido de oferentes; y existen barreras al ingreso. Las barreras a la entrada son básicamente dos:

- Barreras legales: los requisitos legales para poder proveer medicamentos son muy exigentes. No cualquier oferente es capaz de cumplir con ciertos requisitos, ya que

es necesario poseer un director técnico farmacéutico especializado en la materia y por supuesto acceso a los laboratorios proveedores de dichos insumos.

- Barreras financieras: los montos de las licitaciones son muy elevados, y el plazo de cobro en caso de llevarse a cabo la venta, es de entre dos y tres meses; motivo por el cual muchos optan por vender en el sector privado con márgenes más reducidos, pero plazos de cobro más cortos.

En este tipo de mercado, cualquier competidor puede influir sobre los precios de sus competidores, debido a la particular forma de compra. Si por ejemplo, una droguería que se presenta a licitar un medicamento a \$90 y que generalmente se vendía a \$150; necesariamente está influyendo en los precios de la competencia; es por eso que es casi un ejemplo perfecto de un mercado oligopólico.

Para poder ser proveedor del Estado Provincial, es necesario cumplimentar una serie muy extensa y exigente de requisitos, al punto que muchas empresas proveedoras de medicamentos, optan por el sector privado, ya que los trámites para la provisión de insumos son mucho más cortos y se solicitan menos requisitos para la entrada al mercado.

Además, se necesita contar con una buena estructura de financiamiento para poder soportar los descalces financieros que se pueden generar entre los plazos de venta y los de cobro. Por tal motivo, si bien siempre existe la amenaza de nuevos competidores, esta es relativamente baja; ya que es un mercado que no es de fácil acceso.

**Rivalidad entre competidores:** en este mercado en particular, los competidores más relevantes ya fueron descriptos, y la información sobre precios de venta y cantidades solicitadas por mes es muy fácil de conseguir; lo que hace que la competencia sea muy fuerte.

Las guerras de precios son constantes, debido a que la forma de comprar de los hospitales es a través de licitaciones en donde el oferente con el precio más bajo es al

que se le adjudica el/los productos. Es importante destacar que dichas licitaciones son presupuestos y no compromisos de venta asumidos por los oferentes; por lo tanto los proveedores tienen la posibilidad de presentarse sin stock, y una vez que se le adjudican los productos realizar la compra, siempre y cuando se cumplan los plazos pactados.

**Poder de negociación de los proveedores:** si bien los proveedores de medicamentos en la Provincia de Córdoba no están del todo organizados, la capacidad de negociación depende del tipo de medicamento que se trate, ya que algunos como los oncológicos no poseen sustitutos.

Son drogas muy específicas y que se debe seguir el tratamiento al pie de la letra, por lo que el proveedor tiene la capacidad de exigir el cumplimiento de los pagos y demás menesteres, a cambio de dejar de proveer insumos.

**Poder de negociación de los compradores:** los hospitales al comprar a través de compulsas de precios, siempre tienen la posibilidad de pasar al siguiente oferente en caso de incumplimiento del ganador. Pero hay que considerar que el precio siguiente es más elevado, y el presupuesto de las instituciones públicas cada vez más acotado.

Además, como se explicó anteriormente, el caso de los remedios oncológicos, al no existir productos sustitutos, esto repercute negativamente en la capacidad de negociación del comprador. Por todo esto, se puede decir que el poder de negociación es relativamente limitado (dependiendo del medicamento que se trate); ya que los hospitales dependen del presupuesto que les envíe el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** la amenaza es nula, ya que los medicamentos son necesariamente los solicitados por cada hospital, farmacias o prestadoras de salud, y bajo ningún punto de vista pueden cambiarse.

Heredia, Martín Guillermo

### 4.2.3 Cadena de valor y estructura productiva de la industria

En términos generales, la cadena de valor de la industria farmacéutica se compone por tres eslabones:

- Los laboratorios, que llevan a cabo actividades de I&D y producción de moléculas básicas, principios activos y medicamentos.

- La distribución, cuyos principales agentes son las distribuidoras y droguerías.

- La venta o reparto final, a cargo de hospitales, clínicas, sanatorios, farmacias, supermercados y otros actores de menor peso.

Adicionalmente, a lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación (mandatarias, obras sociales, empresas de medicina prepaga, mutuales, aseguradoras, planes asistenciales, etc.), como así también de regulación y control por parte del Estado o de entidades civiles de diverso tipo (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012).

En el siguiente cuadro puede apreciarse la complejidad de la estructura de mercado de la industria farmacéutica y la diversidad de actores intervinientes.

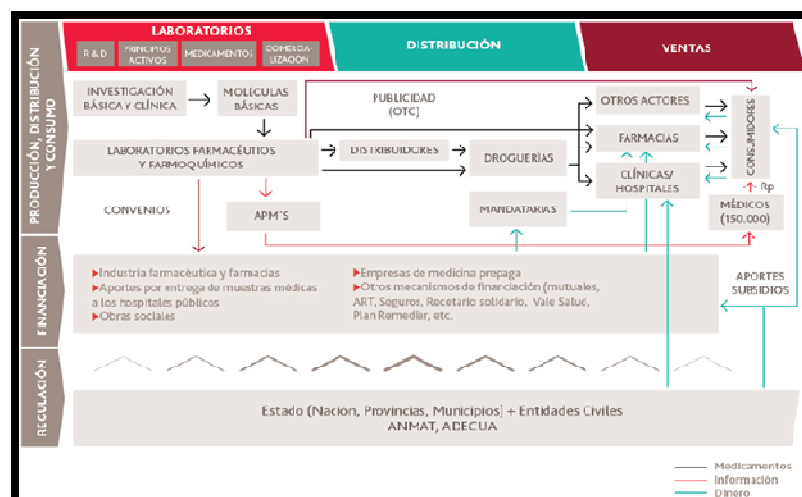


Figura 2: Estructura del mercado

Fuente: Informe sectorial: Laboratorios e industria farmacéutica 2013

#### 4.2.4 Cadena de valor de la empresa

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter (2002) en su libro “Ventaja competitiva” y es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor se divide en dos partes:

##### **Actividades primarias**

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de los productos e insumos.
- Logística externa: almacenamiento de los productos y distribución de los mismos al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer la organización y los productos y servicios que comercializa.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor de los productos, mediante la aplicación de garantías, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones.

### Actividades Secundarias o de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras en general, ya sea de productos para la reventa como la contratación de publicidad y otros servicios.



Figura 3: Cadena de valor de la empresa

Fuente: Adaptación de Porter (2002)

#### 4.2.5 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional, es una técnica empresarial que intenta describir los problemas existentes en una empresa y sus orígenes, con el objetivo de tomar las medidas necesarias para resolver dichos problemas.

Existe una realidad común para todas las empresas del mercado. Y es que estas nacen y crecen, maduran y se mantienen y por último, dejan de crecer y mueren o se renuevan y siguen creciendo. Esto es lo que se llama Ciclo de Vida Organizacional. A continuación, se representa y describe brevemente el concepto:

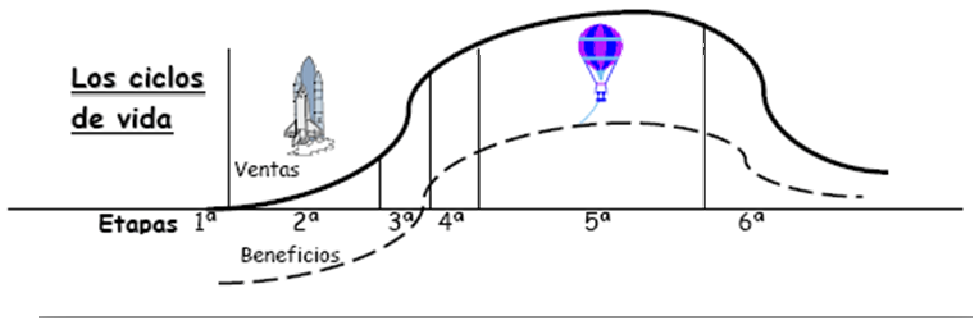


Figura 4: *Ciclo de vida organizacional*

Fuente: <http://live.v1.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/M%20Jones-2012-CicloDeVidaDeLasOrg%20Soc-VF.pdf>

1ª Etapa: Gestación del Negocio.

2ª Etapa: Lanzamiento.

3ª Etapa: Crecimiento.

4ª Etapa: Turbulencia.

5ª Etapa Madurez.

6ª Etapa de Declive.

Dentro de este Ciclo de Vida, la empresa se encuentra dentro de la etapa de crecimiento, pero en su último tramo (Turbulencia).

Esta etapa se caracteriza por una desaceleración en el crecimiento de las ventas y por la necesidad de un esfuerzo cada vez mayor para colocar los productos en el mercado (lo cual, está llevando a la droguería a competir cada vez más en base a precios bajos). Esto se debe a que la competitividad entre las empresas, se hace cada vez más fuerte y es en esta etapa, cuando cada una de ellas comienza a diferenciar sus productos y/o servicios, con el objetivo de acaparar porciones más grandes del mercado. Paralelamente las empresas comienzan a pensar en segmentaciones del mercado cada vez más detalladas (buscan nichos que les ayuden a sobrevivir).

Esta etapa actual sobre la que transita la empresa, con crecimiento a ritmo decreciente y con pérdida de competitividad, es potencialmente revertible. Ya que, el arribo a esta etapa, obedece a una disminución en el esfuerzo comercial a lo largo de estos últimos años. Esto, es a su vez consecuencia de una falta de inversiones productivas para la empresa, que se ha venido dando desde años anteriores hasta el momento.

Por otro lado, se observa que el crecimiento de la empresa durante su último ejercicio contable (20,41%) respecto del crecimiento de la Industria Farmacéutica (6%), para el mismo período, fue considerablemente mayor. La particularidad que se observa en este crecimiento es que los márgenes de rentabilidad se vieron considerablemente reducidos. Esto es consecuencia de una constante estrategia de precios bajos, perdiendo de vista el agregado de valor al cliente mediante los servicios brindados por la droguería y una falta de definición de una política de compra rentable, lo cual tiende a disminuir cada vez más los márgenes.

Paralelamente a este escenario, la empresa transita por otra etapa muy particular en la vida de ésta y común en la mayoría de las Pymes Familiares de Argentina. Esta es la etapa de **sucesión del mando**. Generalmente las empresas sufren el traspaso del mando entre las generaciones que la conducen. Es decir, padres e hijos se ven sometidos



a distintos y sucesivos encuentros en las formas de pensar y de hacer dentro del negocio, que lleva a muchas empresas a potenciar sus conocimientos y salir exitosamente de estos conflictos sucesivos, que desembocan en una debilitación general que complica el panorama de la empresa.

El análisis previo se pudo llevar a cabo gracias a la observación de los hechos, y a las entrevistas con los titulares de la empresa y con los responsables de las principales áreas, los cuales facilitaron la realización del trabajo, proporcionando toda la información necesaria que fue plasmada en las Tablas, Gráficos y Figuras del presente Proyecto de Grado.

#### **4.2.6 Visión**

La visión de la empresa consiste en brindarle al cliente servicios de alta calidad procurando la actualización de los mismos en cuanto a tendencias y teniendo en consideración la importancia del desarrollo personal de los empleados de la organización.

*“Seremos una empresa reconocida regionalmente en pro de la salud, logrando la satisfacción de nuestros clientes en un mercado dinámico, con una cultura de trabajo en equipo, en una organización ágil y proactiva. Aumentaremos nuestra participación en el mercado de la salud, incrementando nuestras actividades como proveedor integral de medicamentos, insumos y servicios en nuestro sector.”*

#### **4.2.7 Valores corporativos**

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

*“La reputación ganada por Droguería Cabrera S.R.L. en todos estos años de gestión se debe básicamente al respeto que siempre hemos tenido hacia los médicos,*

*farmacéuticos y potenciales consumidores. Un respeto que logramos, mantenemos y cultivamos día a día con nuestros valores corporativos, reflejados en cada una de nuestras acciones. Nuestros recursos humanos están plenamente identificados con la filosofía de gestión de la organización. La labor del día a día se realiza con mucho profesionalismo y satisfacción. Los valores que se respiran:*

- *Disciplina*
- *Ética*
- *Honestidad*
- *Compromiso*
- *Trabajo en equipo*
- *Respeto mutuo*
- *Vocación de servicio y*
- *Responsabilidad con nuestros clientes y la comunidad”*

*En “Droguería Cabrera S.R.L. contamos con la experiencia adquirida a través de los años que contribuye al logro de los objetivos de la empresa.*

*De nuestros colaboradores esperamos dedicación, responsabilidad, cumplimiento y honestidad. A cambio nosotros les ofrecemos confianza y una fuente de ingresos segura.*

*Nos caracterizamos por mantener una ética profesional en la promoción y comercialización de nuestros productos.”*

#### 4.2.8 Misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

*“Empresa dedicada a la comercialización de medicamentos de calidad, al servicio de la medicina humana .Comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y apoyados en la competencia de nuestros recursos humanos, tratamos de influir positivamente en la calidad de la vida de la comunidad con el apoyo constante de nuestros proveedores. Queremos lograr que nuestros colaboradores trabajen en equipo y con un alto grado de pertenencia; asegurar una rentabilidad que nos permita desarrollar y alcanzar nuestros objetivos.”*

*“Droguería Cabrera S.R.L. es un proveedor integral de bienes y servicios en el área salud, de alta calidad y a precios accesibles para la población cordobesa.”*

#### 4.2.9 Responsabilidad social

Droguería Cabrera S.R.L, al igual que cualquier otra organización comercial, persigue un fin económico: ser rentable.

Es decir, generar el mayor valor posible tanto para sus clientes como para las personas a las cuales da empleo. Con una gestión innovadora, eficiente y clara. Aún así, la empresa no se desentiende del rol social que se espera de una organización de su tamaño.

En cualquier sector relacionado con la salud, la palabra Calidad pasa a ocupar un rol protagónico. En Droguería Cabrera impera la responsabilidad social de ofrecer productos de excelente calidad.

### 4.3 FASE II: Determinar los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas basado en el modelo de cuadro de mando integral

Una vez definidas la visión, misión, valores y principios, aplicando el mismo procedimiento se definieron los siguientes objetivos estratégicos y se identificaron según las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral: (ver cuadro 4)

1. Reducir los gastos operativos de la empresa.
2. Mejorar el sistema de cobranzas.
3. Aumentar la rentabilidad de la empresa.
4. Proyectos de nuevas sedes en el país.
5. Aplicar planes de capacitación al personal.
6. Aplicar un plan de calidad total.
7. Disminuir los tiempos de etiquetado, empaque y distribución.
8. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
9. Incrementar la cartera de clientes.

Cuadro 3: *Objetivos estratégicos de la empresa aplicando las perspectivas del CMI*

<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	<b>FINANCIERA</b>
.-Proyecto de nueva sede en el país .-Aplicar planes de capacitación al personal	.-Reducir los gastos operativos de la empresa .-Mejorar el sistema de cobranzas .-Aumentar la rentabilidad de la empresa
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>CLIENTES</b>
.-Aplicar un plan de calidad total .-Disminuir los tiempos de entrega de pedidos	.-Incrementar la cartera de clientes .-Mejorar el grado de satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinados los objetivos estratégicos de la empresa se procedió a establecer la relación entre ellos, a través del modelo causa efecto:

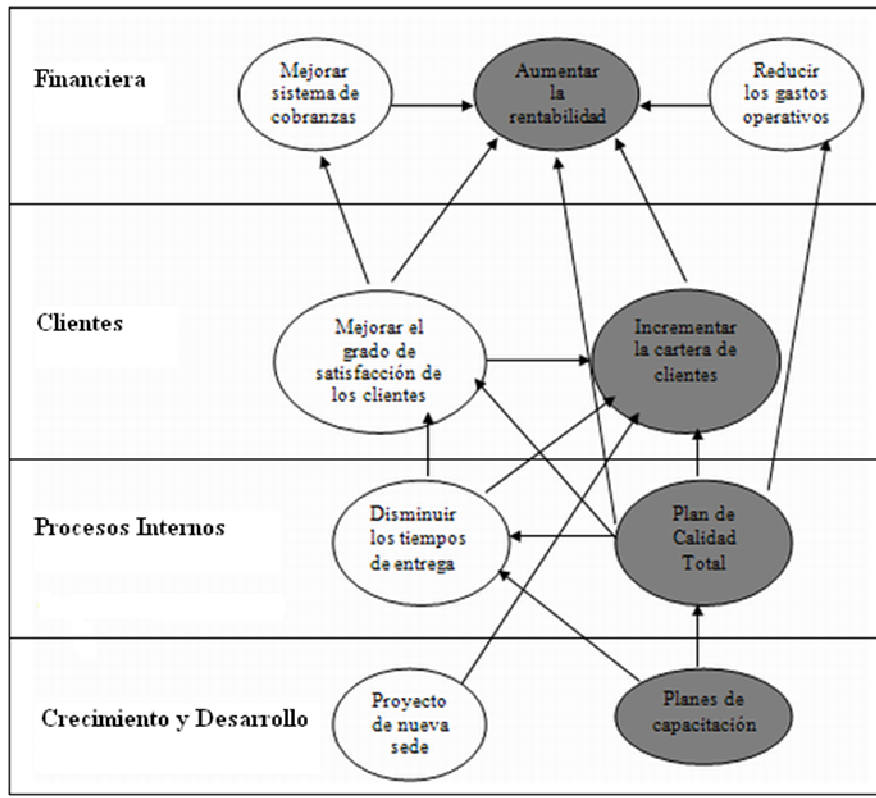


Figura 5: Modelo causa efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la figura XVIII, se puede observar que los objetivos más influenciados o afectados son aumentar la rentabilidad e incrementar la cartera de clientes de la empresa y para lograr estos objetivos es necesario que en la empresa se implemente un plan de calidad total, en el cual se deben concentrar esfuerzos. Implementar un plan de calidad total se requiere que Recursos Humanos desarrolle planes de capacitación al personal. De este análisis se establece la siguiente cadena de valor entre los objetivos estratégicos y las influencias:

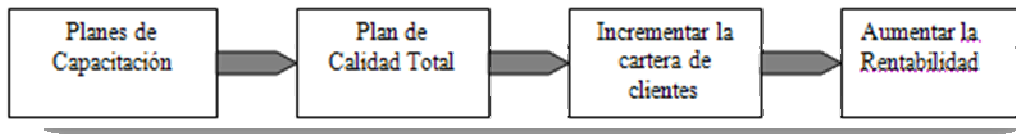


Figura 6: Cadena de objetivos estratégicos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los objetivos estratégicos, analizar la relación entre ellos a través del modelo causa efecto y establecer la cadena de valor, se procedió a definir las metas estratégicas aplicando la técnica de grupo focal con la alta gerencia, los cuales se observa en el cuadro 4:

Cuadro 4: Establecimiento de metas a partir de los objetivos estratégicos de la empresa

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta
Financiera	1.Reducir los gastos operativos	Reducir en un 10 % los Gastos Op. Interanuales
	2.Mejorar el sistema de cobranzas	Lograr cobrar el 100 % de las facturas mensualmente
	3.Aumentar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la rentabilidad en un 30 %
Clientes	4.Aumentar la cartera de clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 50 % interanual
	5.Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	Alcanzar en un 100 % la satisfacción de los clientes
Procesos Internos	6.Aplicar un plan de calidad total	Aplicar calidad total en 3 años
	7.Disminuir los tiempos de entrega	Lograr cero demoras en la entrega de pedidos
Crecimiento y Desarrollo	8.Apertura de nuevas sedes en el país	Lograr apertura de nueva sede en 5 años
	9.Aplicar planes de capacitación al personal	Lograr que el personal realice cursos anuales de capacitación
	10.Implementar sistemas de evaluación del personal	Implementar sistemas informáticos de evaluación del personal en 6 meses

Fuente: Elaboración propia

En esta empresa no se ha realizado un control de la gestión, como lo puede apreciar su Gerente o Dueño, en consecuencia se establecieron estos valores iniciales para luego ajustarla de acuerdo al cumplimiento de cada una de las metas.

A partir de los resultados obtenidos de la técnica de grupos focales, aplicando un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, la alta gerencia y gerencia media se plantearon las iniciativas estratégicas de la empresa.

Las iniciativas estratégicas son actividades específicas o las acciones emprendidas para lograr una meta estratégica, incluyendo los planes e hitos. En la versión de Kaplan plantea el concepto de iniciativas como "los programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos".

### **Fortalezas y Oportunidades**

- Implementar una gestión de mercadeo y de ventas. (F6, F10, F11, F12, O1, O3)
- Plan de visitas a los principales clientes reales y potenciales. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, O1, O3, O4)

### **Debilidades y Oportunidades**

- Desarrollar un plan de adiestramiento. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, O4)
- Implementar un sistema de evaluación de personal. (D2, D3, D6, D7, D8, O2, O6)
- Implementar la función de mejoramiento de la calidad. (D2, D3, D5, D8, O3, O4,)

### **Fortalezas y Amenazas**

- Implementar un sistema de evaluación de proveedores críticos. (F1, F3, F5, F6, F11, A1, A2, A4)
- Desarrollar un sistema de cobranza eficaz. (F1, F2, F4, F6, F9, A1, A3, A6)

### Debilidades y Amenazas

- Medir la calidad del servicio. (D1, D3, D4, D7, D8, A2, A3, A4, A5, A6)
- Plan de acción para dar respuesta a los reclamos de los clientes. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A2, A3, A4, A5)
- Medir la capacidad de respuesta a los reclamos de los clientes. (D1, D2, D3, D4, D6, A2, A3, A4, A5)
- Contratar proyecto de nuevas cedes. (D3, D5, D6, A2, A6)
- Implementar un sistema de indicadores de gestión. (D2, D3, D4, D7, D8, A1, A5, A6)
- Desarrollar un sistema integral de reducción de costos. (D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4, A5)
- Establecer convenios estratégicos con los clientes. (D1, D3, D6, D8, A1, A2, A5, A6)
- Establecer convenios estratégicos con los distribuidores. (D1, D5, D8, A1, A2)

Luego, se plantearon las iniciativas estratégicas de la empresa desplegadas bajo las cuatros perspectivas del Cuadro de Mando Integral: (ver cuadro 5)

Cuadro 5: *Iniciativas estratégicas de la empresa*

<p style="text-align: center;"><b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b></p> <p>13. Elaborar proyecto de nueva sede</p> <p>14. Desarrollar un plan de adiestramiento</p> <p>15. Implementar un sistema de evaluación del personal</p>	<p style="text-align: center;"><b>FINANCIERA</b></p> <p>1. Desarrollar un sistema integral de reducción de costos</p> <p>2. Desarrollar un sistema eficiente de cobranzas</p> <p>3. Establecer convenios estratégicos con empresas</p> <p>4. Establecer convenios estratégicos con distribuidores</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESOS INTERNOS</b></p> <p>10. Implementar la función de mejoramiento de calidad</p> <p>11. Implementar un sistema de evaluación a distribuidores críticos</p> <p>12. Implementar un sistema de indicadores de gestión</p>	<p style="text-align: center;"><b>CLIENTES</b></p> <p>5. Implementar gestión de mercadeo y ventas</p> <p>6. Medir la calidad del servicio</p> <p>7. Plan de visitas a los principales clientes reales y potenciales</p> <p>8. Plan de acción para dar respuesta a los reclamos de los clientes</p> <p>9. Medir la capacidad de respuesta de los reclamos de los clientes</p>

Misión y Visión

Fuente: Elaboración propia



Una vez definidos los objetivos estratégicos y las metas factibles de la empresa en la fase dos, se establecerán los indicadores que aseguran la buena medición sobre el logro de los objetivos estratégicos y del funcionamiento de la estrategia.

#### **4.4 Conclusión del capítulo**

Con la información suministrada en el presente capítulo se pudo plantear el mapa estratégico de la organización y enfocar cada uno de los objetivos y acciones estratégicas de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de mando Integral. En función de ello, se procede en el siguiente capítulo a la descripción de cada uno de los indicadores sugeridos para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común.

## Capítulo 5

### FICHA INDIVIDUAL DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS

#### COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

## 5.1 Introducción

A los efectos de lograr las características propias del CMI, se expone a continuación la ficha individual de cada indicador expresada de manera sintética y ordenada que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

## PERSPECTIVA FINANCIERA

*Gastos de Administración respecto de ventas: Permite analizar la relación existente entre los gastos de administración y los ingresos por ventas, evaluando la eficiencia del área de administración de la organización.*

<b>Nombre del indicador</b>
Gastos de Administración respecto de ventas
<b>Descripción del indicador</b>
Permite analizar la relación existente entre los gastos de administración y los ingresos por ventas, evaluando la eficiencia del área de administración de la organización
<b>Fórmula</b>
$(\text{Gastos de Administración}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$
<b>Perspectiva</b>
Financiera
<b>Objetivo estratégico</b>
Reducir los costos operativos
<b>Unidad de medida</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 10 %
<b>Banda verde</b>
$\leq -5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\geq 5 \%$
<b>Responsable</b>
Área de Administración y Contabilidad



*Gastos de Comercialización respecto de Ventas: Relaciona los gastos de comercialización con el total de las ventas. A través de este indicador se estaría evaluando la eficiencia del área comercial de la empresa.*

<b>Nombre del indicador</b>
Gastos de Comercialización respecto de Ventas
<b>Descripción del indicador</b>
Relaciona los gastos de comercialización con el total de las ventas. A través de este indicador se estaría evaluando la eficiencia del área comercial de la empresa.
<b>Fórmula</b>
$(\text{Gastos de Comercialización}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$
<b>Perspectiva</b>
Financiera
<b>Objetivo estratégico</b>
Reducir los costos operativos
<b>Unidad de medida</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 20 %
<b>Banda verde</b>
$\leq -5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\geq 5 \%$
<b>Responsable</b>
Área Técnica



**Resultados Financieros respecto de Ventas:** *Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa.*

<b>Nombre del indicador</b>
Resultados Financieros respecto de Ventas
<b>Descripción del indicador</b>
Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa.
<b>Fórmula</b>
$(\text{Resultados Financieros}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$
<b>Perspectiva</b>
Financiera
<b>Objetivo estratégico</b>
Reducir los costos operativos
<b>Unidad de medida</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 5 %
<b>Banda verde</b>
$\leq -5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\geq 5 \%$
<b>Responsable</b>
Área de Administración y Contabilidad

**ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto:** Este indicador muestra la ganancia generada por los aportes de los socios.

<p><b>Nombre del indicador</b></p> <p>ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto</p>
<p><b>Descripción del indicador</b></p> <p>Este indicador muestra la ganancia generada por los aportes de los socios.</p>
<p>Ganancia neta/ PN</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Ganancia neta/ PN</p>
<p><b>Perspectiva</b></p> <p>Financiera</p>
<p><b>Objetivo estratégico</b></p> <p>Incrementar la rentabilidad de la compañía</p>
<p><b>Unidad de medida</b></p> <p>% Actualización mensual</p>
<p><b>Valor meta</b></p> <p>Valor predeterminado: 0.30</p>
<p><b>Banda verde</b></p> <p><math>\geq 5 \%</math></p>
<p><b>Banda roja</b></p> <p><math>\leq -5 \%</math></p>
<p><b>Responsable</b></p> <p>Área de Administración y Contabilidad</p>

**ROI o Rentabilidad del Activo:** Indica el resultado que se obtuvo por cada peso invertido en la empresa, ya sea por los propietarios o por terceros.

<p><b>Nombre del indicador</b></p> <p>ROI o Rentabilidad del Activo</p> <p><b>Descripción del indicador</b></p> <p>Indica el resultado que se obtuvo por cada peso invertido en la empresa, ya sea por los propietarios o por terceros.</p> <p><b>Fórmula</b></p> <p><math>EBIT / \text{Activo Promedio}</math></p> <p><b>Perspectiva</b></p> <p>Financiera</p> <p><b>Objetivo estratégico</b></p> <p>Incrementar la rentabilidad de la compañía</p> <p><b>Unidad de medida</b></p> <p>% Actualización mensual</p> <p><b>Valor meta</b></p> <p>Valor predeterminado: 0.20</p> <p><b>Banda verde</b></p> <p><math>\geq 5 \%</math></p> <p><b>Banda roja</b></p> <p><math>\leq -5 \%</math></p> <p><b>Responsable</b></p> <p>Área de Administración y Contabilidad</p>
--



**Margen Bruto:** *Pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto.*

<b>Nombre del indicador</b>
Margen Bruto
<b>Descripción del indicador</b>
Pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto.
<b>Fórmula</b>
$\text{Ganancia Bruta} / \text{Ingresos por Ventas}$
<b>Perspectiva</b>
Financiera
<b>Objetivo estratégico</b>
Incrementar la rentabilidad de la compañía
<b>Unidad de medida</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: \$ 0,3
<b>Banda verde</b>
$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>
Área de Administración y Contabilidad

*Rotación y Antigüedad de créditos: Determina la cantidad de veces que se cobran los créditos por ventas en un período determinado*

<p><b>Nombre del indicador</b></p> <p>Rotación y Antigüedad de créditos</p> <p><b>Descripción del indicador</b></p> <p>Determina la cantidad de veces que se cobran los créditos por ventas en un período determinado.</p> <p><b>Fórmula</b></p> <p>Ventas a crédito / Promedio de créditos</p> <p><b>Perspectiva</b></p> <p>Financiera</p> <p><b>Objetivo estratégico</b></p> <p>Mejorar el sistema de cobranzas</p> <p><b>Unidad de medida para los desvíos</b></p> <p>Número. Actualización mensual</p> <p><b>Valor meta</b></p> <p>Valor predeterminado: 1.5</p> <p><b>Banda verde</b></p> <p><math>\geq 5 \%</math></p> <p><b>Banda roja</b></p> <p><math>\leq -5 \%</math></p> <p><b>Responsable</b></p> <p>Área de Administración y Contabilidad</p>
---

*Cantidad de Convenios: Informa la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a la empresa como proveedor.*

<b>Nombre del indicador</b>
Cantidad de Convenios
<b>Descripción del indicador</b>
Informa la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a la empresa como proveedor.
<b>Fórmula</b>
Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes
<b>Perspectiva</b>
Financiera
<b>Objetivo estratégico</b>
Concretar alianzas y convenios
<b>Unidad de medida para los desvíos</b>
Número. Actualización Mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 3
<b>Banda verde</b>
$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>
Área Técnica

## PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos:** *Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes nuevos respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes.*

<b>Nombre del indicador</b>
Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos
<b>Descripción del indicador</b>
Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes nuevos respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes.
<b>Fórmula</b>
$(\text{Ingresos por clientes nuevos} / \text{Ingreso Total}) * 100$
<b>Perspectiva</b>
Cliente
<b>Objetivo estratégico</b>
Aumentar el número de clientes
<b>Unidad de medida para los desvíos</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 25 %
<b>Banda verde</b>
$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>
Área Administración



*Atracción de clientes: Mide la relación entre los nuevos clientes captados y los esfuerzos de comercialización, permite medir el grado de efectividad de las acciones de comercialización y publicitarias en la captación de clientes nuevos.*

<b>Nombre del indicador</b>
Atracción de clientes
<b>Descripción del indicador</b>
Mide la relación entre los nuevos clientes captados y los esfuerzos de comercialización, permite medir el grado de efectividad de las acciones de comercialización y publicitarias en la captación de clientes nuevos.
<b>Fórmula</b>
$(\text{Cantidad de clientes nuevos} / \text{Inversión en publicidad}) * 100$
<b>Perspectiva</b>
Clientes
<b>Objetivo estratégico</b>
Aumentar el número de clientes
<b>Unidad de medida para los desvíos</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 2%
<b>Banda verde</b>
>= 5 %
<b>Banda roja</b>
<= - 5 %
<b>Responsable</b>
Área Técnica

**Cordialidad percibida en la atención:** *Evalúa la cordialidad en la atención, según lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. En la encuesta se le requerirá al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados.*

<b>Nombre del indicador</b>
Cordialidad percibida en la atención
<b>Descripción del indicador</b>
Evalúa la cordialidad en la atención, según lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. En la encuesta se le requerirá al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy cordiales, 2 cordiales, 3 indiferente, 4 poco cordiales y 5 irrespetuosos.
<b>Fórmula</b>
$\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas}} * 100$ $\frac{\text{Cantidad de respuestas tipo 2}}{\text{Cantidad de encuestas}} * 100$
<b>Perspectiva</b>
Clientes
<b>Objetivo estratégico</b>
Aumentar la satisfacción de los clientes
<b>Unidad de medida para los desvíos</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 100 %
<b>Banda verde</b>
$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>
Área Técnica

## PERSPECTIVAS DE LOS PROCESOS INTERNOS

*Percepción de la imagen de la empresa:* Para la obtención de este indicador se efectuarán encuestas a los clientes que entren a la droguería. Se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la imagen de la empresa.

<p style="text-align: center;"><b>Nombre del indicador</b></p> <p style="text-align: center;">Percepción de la imagen de la empresa</p> <p style="text-align: center;"><b>Descripción del indicador</b></p> <p>Para la obtención de este indicador se efectuarán encuestas a los clientes que entren a la droguería. Se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen.</p> <p style="text-align: center;"><b>Fórmula</b></p> <p style="text-align: center;"><math>(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100</math></p> <p style="text-align: center;"><b>Perspectiva</b></p> <p style="text-align: center;">Procesos Internos</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivo estratégico</b></p> <p style="text-align: center;">Aplicar un plan de calidad total</p> <p style="text-align: center;"><b>Unidad de medida para los desvíos</b></p> <p style="text-align: center;">% Actualización mensual</p> <p style="text-align: center;"><b>Valor meta</b></p> <p style="text-align: center;">Valor predeterminado: 100 %</p> <p style="text-align: center;"><b>Banda verde</b></p> <p style="text-align: center;">&gt;= 5 %</p> <p style="text-align: center;"><b>Banda roja</b></p> <p style="text-align: center;">&lt;= -5 %</p> <p style="text-align: center;"><b>Responsable</b></p> <p style="text-align: center;">Área Técnica</p>
--



**Tiempo Total de atención percibido:** Permite evaluar el tiempo de atención, según lo perciben los clientes. Se efectuarán encuestas a los clientes que ingresen a la empresa.

<b>Nombre del indicador</b>
Tiempo Total de atención percibido
<b>Descripción del indicador</b>
Permite evaluar el tiempo de atención, según lo perciben los clientes. Se efectuarán encuestas a los clientes que ingresen a la empresa. Se solicitará al cliente que responda su percepción sobre el tiempo de atención, de 1 a 3, siendo 1 rápido, 2 indiferente y 3 lento.
<b>Fórmula</b>
$(Cantidad\ de\ respuestas\ tipo\ 1 / Cantidad\ de\ encuestas) * 100$
<b>Perspectiva</b>
Clientes
<b>Objetivo estratégico</b>
Disminuir los tiempos de entrega
<b>Unidad de medida para los desvíos</b>
% Actualización mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 100 %
<b>Banda verde</b>
$\geq 5\ %$
<b>Banda roja</b>
$\leq -5\ %$
<b>Responsable</b>
Área Técnica



**Tiempo Total de Atención:** Permite comparar la percepción del cliente respecto del tiempo de espera, comparándolo con el tiempo de atención real.

<p><b>Nombre del indicador</b></p> <p>Tiempo Total de Atención</p>
<p><b>Descripción del indicador</b></p> <p>Permite comparar la percepción del cliente respecto del tiempo de espera, comparándolo con el tiempo de atención real.</p>
<p><b>Fórmula</b></p> <p>Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente ingresa hasta que abandona la empresa</p>
<p><b>Perspectiva</b></p> <p>Procesos internos</p>
<p><b>Objetivo estratégico</b></p> <p>Disminuir los tiempos de entrega</p>
<p><b>Unidad de medida para los desvíos</b></p> <p>Número. Actualización Trimestral</p>
<p><b>Valor meta</b></p> <p>Valor predeterminado: 25 minutos</p>
<p><b>Banda verde</b></p> <p><math>\geq 5 \%</math></p>
<p><b>Banda roja</b></p> <p><math>\leq -5 \%</math></p>
<p><b>Responsable</b></p> <p>La obtención este indicador se tercerizará, debido a las dificultades operativas de su implementación (costo de tener una persona haciendo la medición, mediciones sesgadas, incomodidad del empleado que se sabe observado, etc.).</p>



## PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

*Cantidad de horas de cursos tomados: Se medirá el nivel de inversión que la empresa realiza en capacitación al personal con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.*

<b>Nombre del indicador</b>
Cantidad de horas de cursos tomados
<b>Descripción del indicador</b>
Se medirá el nivel de inversión que la empresa realiza en capacitación al personal con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.
<b>Fórmula</b>
Se mide en horas de curso por hombre/mes
<b>Perspectiva</b>
Aprendizaje y crecimiento
<b>Objetivo estratégico</b>
Capacitar al personal
<b>Unidad de medida para los desvíos</b>
Número. Actualización Mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 36 Hs.
<b>Banda verde</b>
$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>
Área Técnica



*Cantidad de evaluaciones tomadas: Se medirá el nivel alcanzado por los empleados de la empresa que realizan capacitación, con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.*

<b>Nombre del indicador</b>
Cantidad de evaluaciones tomadas
<b>Descripción del indicador</b>
Se medirá el nivel alcanzado por los empleados de la empresa que realizan capacitación, con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.
<b>Fórmula</b>
Se mide la cantidad de evaluaciones tomadas por hombre/mes
<b>Perspectiva</b>
Aprendizaje y crecimiento
<b>Objetivo estratégico</b>
Implementar un sistema de evaluación del personal
<b>Unidad de medida para los desvíos</b>
Número. Actualización Mensual
<b>Valor meta</b>
Valor predeterminado: 2 evaluaciones mensuales.
<b>Banda verde</b>
$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>
$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>
Área Técnica

## 5.2 Implementación de la propuesta

A continuación, es de fundamental importancia confeccionar un cronograma operativo que ofrezca una dirección en el tiempo de cómo guiar la iniciativa de manera que se transforme en una realidad y que reúna las acciones necesarias para desarrollar la propuesta de control de gestión en la empresa a través de la implementación del CMI.

Cuadro 6: *Cronograma de la implementación de la propuesta*

Cronograma de actividades	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Reunión con todo el personal para comunicar la importancia de implementar el CMI	Gerencia Gral.						
Asignación del personal para las funciones necesarias para mantener el CMI	Gerencias Medias						
Comunicar la estrategia a través de los indicadores seleccionados	Gerencias Medias						
Diseño del software adecuado e integración a los demás sistemas de la organización	Analista de sistemas de la empresa						
Definir las fuentes de captura para llenar los formatos establecidos a lo largo del proceso	Gerencias Medias						
Capacitación del personal operativo	Consultora Externa						
Elaborar un cronograma para reuniones de seguimiento	Gerencia Gral. Y Gerencias Medias						

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Presupuesto de la propuesta

A continuación se detallan las distintas fases que hacen al diseño y la implementación de la propuesta de implementación del cuadro de mando integral para la empresa.

### DISEÑO

#### Fase 1 - Planificación:

Con el objetivo de conocer en qué situación se encuentra la empresa, valorarla y estimar con qué sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario.

En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto. Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación

dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

También se tendrá que decidir el ámbito de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área a modo de prueba o en la empresa en su conjunto.

*Costo aproximado \$ 3.000,00*

## **Fase 2 - Análisis y recopilación de información**

Se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, estudios de costes, informes departamentales, etc. Se obtendrá un compendio de datos que facilitarán la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

*Costo aproximado \$ 5.000,00*

## **Fase 3 - Definición de la Estrategia**

Es el momento de identificar los objetivos estratégicos de la compañía para cada una de las cuatro perspectivas. Para ello se definen en primer lugar los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán el resto.

*Costo aproximado \$ 3.000,00*

## **Fase 4 - Fijación de indicadores**

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será pues básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

*Costo aproximado \$ 5.000,00*

### **Fase 5 - Establecimientos de iniciativas y tareas**

En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificará la viabilidad de conseguir las metas fijadas.

*Costo aproximado \$ 3.000,00*

### **Fase 6 - Configuración del Cuadro de Mando Integral**

Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

*Costo aproximado \$ 5.000,00*

## **IMPLEMENTACIÓN**

El software se diseña en función de las necesidades planteadas y además se debe integrar completamente al sistema de la organización.

*Costo aproximado \$ 15.000,00*

## **CAPACITACIÓN**

Con el objetivo de adquirir los conocimientos introductorios, generales y específicos para llevar a la práctica el uso de ésta herramienta de gestión.

*Costo aproximado \$ 15.000,00*

Cuadro 8: *Costo total de la propuesta*

CONCEPTO	IMPORTE
Diseño	\$ 22.000,00
Implementación	\$ 15.000,00
Capacitación	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 52.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Conclusión del capítulo

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Con el presente capítulo se pretendió desarrollar un conjunto de indicadores que complementan a los indicadores financieros con la finalidad de:

- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de toda la empresa
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Al contrario que los modelos que solo incluyen indicadores financieros, el CMI es un modelo equilibrado de gestión a largo plazo que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura.

## CONCLUSIÓN

El análisis e interpretación de los Estados Financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa; el cual está constituido por la valoración de varias razones e indicadores que miden la efectividad de la gestión económica de cualquier entidad, pero debe tenerse en cuenta que para una correcta interpretación se debe analizar la interacción de varios indicadores, pues uno por sí sólo no permite determinar la situación financiera de la misma.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y un efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer el porqué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Ese fue uno de los objetivos del presente trabajo, el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la empresa Droguería Cabrera S.R.L. Para poder lograrlo se calcularon algunos de los principales indicadores financieros y se interpretaron de acuerdo lo indican los informes correspondientes.

En cuanto al segundo objetivo, se pudieron especificar las estrategias de la empresa Droguería Cabrera SRL, instaurando un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que permitirá a la organización alinear las estrategias definidas con la estructura de la empresa.

Así mismo, es que se definieron en forma clara y concreta tanto las estrategias como las herramientas necesarias para materializarlas. Se propuso un conjunto de indicadores de gestión como instrumento de medición y control para cada uno de los procesos de la cadena de valor de la organización.



La cuantificación de los resultados a través del uso de los indicadores descritos en el presente trabajo, permitirán a la empresa detectar los desvíos producidos respecto de lo que se había predeterminado, investigar las causas y proponer las correcciones pertinentes, lo que puede llevar incluso a reformular la estrategia de la organización.

Desde una órbita personal, para poder llevar a cabo un control de gestión basado en el CMI, será preciso que la empresa defina sus prioridades y hacer que las actividades diarias sean coherentes con la agenda de corto, mediano y largo plazo. Es decir, en primera instancia, la empresa se deberá comprometer a transformar su sistema de administración, al implantar premisas que apoyen la estrategia como guía de las actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez J. y Blanco F. (1993): La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable.
- Amat O. (2007): Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Biondi, M. (2004): Interpretación y análisis de Estados Contables. Errepar. Buenos Aires.
- Fowler Newton, E. (1996): Análisis de Estados Contables. Macchi. Buenos Aires.
- Gitman, L. (2003): Principios de Administración Financiera. Pearson. México.
- Harrington, H. J. (1997): Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Hernández T. (2001): Tesis de Doctorado, Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica.
- Kaplan R. y Norton D. (2000): Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Pérez J. (2005): Análisis de Estados Contables: un enfoque de gestión.: UCC. Córdoba.
- Porter M. (2002): Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. ALAY Ediciones. España.
- Van Horne, J. (2010): Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall. México.

- Cerri, C. (2004): Guía de Estudio de Sistemas Contable I. IUA. (versión preliminar).
- Priotto, H. (2003): Sistemas de Información Contable Básica – Eudecor. 3ra. Edición.
- Viteri, L. (2007): Guía de Sistemas Contables II. IUA.

### Recursos de Internet

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Boletín Estadístico Tecnológico. Sector Farmacéutico. Enero / Abril 2012. Extraído de:

[http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/bet\\_farmacautico.pdf](http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/bet_farmacautico.pdf) (fecha de consulta 28-3-2016)

Finanzas Corporativas. Informe sectorial: Laboratorios e industria farmacéutica. JULIO 2013 [www.bdoargentina.com](http://www.bdoargentina.com). Extraído de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/\\$FILE/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmacautica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmacautica.pdf) (fecha de consulta 28-3-2016)

Escenario y perspectivas de la industria farmacéutica y farmoquímica nacional 2012-2013, CILFA: Noviembre 2012. Extraído de:

[http://www.fundarweb.org.ar/fundacion/attachments/133\\_labor.pdf](http://www.fundarweb.org.ar/fundacion/attachments/133_labor.pdf) (fecha de consulta 15-4-2016)

Facturación de la industria farmacéutica por grupo anatómico. Total del país. Años 2007-2011, INDEC. La industria Farmacéutica en la Argentina: Abril 2013. Extraído de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/\\$FILE/BDO\\_Reporte\\_Sectorial\\_Ind\\_Farmacautica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmacautica.pdf) (fecha de consulta 15-4-2016)

Heredia, Martín Guillermo



Laboratorios e Industria Farmacéutica. Equipo Económico de FUNDAR Investigación:  
Marzo 2011. Extraído de:

[http://www.fundarweb.org.ar/fundacion/attachments/133\\_labor.pdf](http://www.fundarweb.org.ar/fundacion/attachments/133_labor.pdf) (fecha de consulta  
15-4-2016)

Heredia, Martín Guillermo



## ANEXOS

## Anexo I

### Clasificación de los medicamentos

#### 1. Por grupos anatómicos

1.	ANTIINFECCIOSOS PARA EMPLEO SISTÉMICO
2.	ANTINEOPLÁSICOS E INMUNOMODULADORES
3.	ANTIPARASITARIOS
4.	APARATO CARDIOVASCULAR
5.	APARATO DIGESTIVO Y METABOLISMO
6.	APARATO GENITOURINARIO Y HORMONAS SEXUALES
7.	APARATO MÚSCULO-ESQUELÉTICO
8.	APARATO RESPIRATORIO
9.	DERMATOLÓGICOS
10.	HORMONAS PARA EMPLEO SISTEMÁTICO
11.	ÓRGANOS DE LOS SENTIDOS
12.	SANGRE Y ÓRGANOS HEMATOPOYÉTICOS
13.	SISTEMA NERVIOSO
14.	VARIOS

Fuente: OMS (2014)

## 2. Por tipo de prescripción

<p><b>Medicamentos de Venta Libre u OTC</b></p>	<p>Se trata de medicamentos comprados directamente por el paciente, sin necesidad de receta médica ni la intervención de financiadores. Aquí la dinámica es semejante a la de un mercado competitivo.</p>	<p>En este mercado, los pacientes acceden al medicamento a través de un punto de venta de acceso libre, como por ejemplo, la farmacia.</p>
<p><b>Medicamentos éticos o de venta bajo receta</b></p>	<p>Esta categoría puede dividirse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Medicamentos éticos sin archivar receta (ejemplo: antibióticos).</li> <li>-Medicamentos éticos con archivo de receta (ejemplo: psicotrópicos). En este caso, a los actores clásicos de todo mercado (oferentes y demandantes) se les suman agentes encargados de la financiación y aquellos responsables de la prescripción.</li> </ul>	<p>Los pacientes solo pueden acceder al medicamento a través de la prescripción de un médico. Los motivos éticos y teóricos de esta regulación se asientan en la prevención sobre el uso indebido y abuso de drogas.</p>
<p><b>Medicamentos de Internación</b></p>	<p>Habitualmente adquiridos por el sistema de salud provincial, en el caso de instituciones hospitalarias, o comprados por clínicas y sanatorios privados, directamente a través de licitaciones.</p>	<p>En este mercado, el médico ordena pero no paga ni consume; el agente intermediario (empresas de medicina prepaga, por ejemplo) paga parcial o totalmente (o financia), pero no ordena ni consume; y finalmente el paciente consume el medicamento, paga la totalidad o una parte, pero no elige el producto ni emite la orden.</p>

Fuente: Informe sectorial: Laboratorios e industria farmacéutica (BDO, 2013)



### Listado de medicamentos trazadores

1 AMOXICILINA 500 mg TAB
2 AMOXICILINA 250 mg/5ml SUS
3 ATROPINA SULFATO 0.5 mg INY
4 BENCIL PENICILINA BENZATINICA 1200000 UI INY
5 BENZOATO DE BENCILO 25% LOC
6 CLORANFENICOL 500 mg TAB
7 CLORFENAMINA 4 mg TAB
8 CLOTRIMAZOL 2% CREMA
9 DEXAMETASONA 4 mg INY
10 DICLOXACILINA 500 mg TAB
11 DICLOXACILINA 250 mg/5ml SUS
12 ENALAPRIL 10 mg TAB
13 EPINEFRINA 1% INY
14 ERGOMETRINA MALEATO 200 ug TAB
15 GENTAMICINA 80 mg INY
16 GLUCOSA EN AGUA 5% x 1000 ml SOL
17 IBUPROFENO 400 mg TAB
18 KETOCONAZOL 200 mg TAB
19 LIDOCAINA CLORH. (CON/SIN PRES) 2% INY
20 MEBENDAZOL 100 mg TAB
21 MEBENDAZOL 100 mg/5ml SUS





22 METAMIZOL SODICO 1 g INY
23 PARACETAMOL 500 mg TAB
24 PARACETAMOL 120 mg/5ml JBE
25 RANITIDINA 300 mg TAB
26 SALES DE REHIDRATACION ORAL PLV
27 SALBUTAMOL INH. 100 ug/dosis TAB
28 SODIO CLORURO 0,9% x 1000 ml SOL

Fuente: Remediar (2013)

## **Anexo II**

### **Marco Legal**

#### **Administración Nacional de Medicamentos Alimentos y Tecnología Médica**

#### **ESPECIALIDADES MEDICINALES**

##### **Disposición 105/2002**

Establécese que, todas las Distribuidoras de Medicamentos que almacenen y/o transporten medicamentos que requieran cadena de frío o condiciones especiales de temperatura, deberán contar con un Sistema de Registro y Control de los mismos.

Bs. As., 9/1/2002

VISTO el Expediente n° 1-47-12.464-01-1, del registro de esta Administración Nacional; el Decreto n° 1299/97, la Resolución (ex M.S. y A.S.) n° 538/98 y la Disposición (ANMAT) n° 7439/99; y

##### **CONSIDERANDO:**

Que en la mencionada Resolución Ministerial se encomienda a esta Administración Nacional la tarea de fiscalizar la actividad que cumplen las empresas y establecimientos de distribución de medicamentos en el marco del Decreto n° 1299/97, dictando a tal efecto las normas complementarias pertinentes.

Que la Disposición (ANMAT) n° 7439/99, en su artículo 4° establece que las empresas Distribuidoras de Medicamentos deberán cumplir con las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Transporte y Distribución, las que figuran como Anexo I de la citada norma.

Que es necesario que los laboratorios titulares de especialidades medicinales lleven su registro y control de aquellos medicamentos que requieran de cadena de frío o condiciones especiales de temperatura para su almacenamiento y transporte.

Que el Instituto Nacional de Medicamentos y la Dirección de Asuntos Jurídicos han tomado intervención en el ámbito de su competencia.

Que se actúa en virtud de las facultades conferidas por los Decretos nros. 1490/92 y 847/00.

Por ello;

LA COMISION INTERVENTORA DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE  
MEDICAMENTOS ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MÉDICA

DISPONE:

Artículo 1° — Establécese que todas las empresas habilitadas como Distribuidoras de Medicamentos, que actúen por sí, o por intermedio de un Operador Logístico, que almacenen y/o transporten medicamentos que requieran cadena de frío o condiciones especiales de temperatura, deberán contar con un Sistema de Registro y Control de los mismos con el fin de evitar que sufran alteraciones que afecten su calidad, eficacia y seguridad, durante dichas operaciones.

Art. 2° — Se entiende por Sistema de Registro y Control: todo dispositivo especial que, a simple vista, permita controlar y dejar registrado en forma fehaciente que las condiciones de temperatura se han mantenido dentro de los parámetros preestablecidos por el productor, durante el almacenaje, distribución y transporte de medicamentos.

Art. 3° — Las empresas alcanzadas por la presente disposición deberán presentar ante el Instituto Nacional de Medicamentos en un plazo no mayor de 90 días, la documentación correspondiente que avale el correcto funcionamiento de los Sistemas de Registro y Control, antes de ser utilizados.

Art. 4° — Cumplido el plazo previsto en el artículo anterior, las empresas implicadas que no hubieran hecho efectiva la presentación indicada, quedarán automáticamente inhibidas para el almacenamiento y transporte de medicamentos que requieran cadena

Heredia, Martín Guillermo



de frío o condiciones especiales de temperatura, circunstancia que las hará pasibles de las sanciones previstas en la Ley 16.463, y Decreto N° 341/92.

Art. 5° — Anótese; comuníquese a quienes corresponda. Dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial para su publicación en el Boletín Oficial: Cumplido, archívese PERMANENTE. — Claudio Amenedo. — Roberto Lugones.