

208
285.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA DE
UNA EMPRESA PROVEEDORA DEL SECTOR
FARMACEUTICO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N ,
LAURA ARGELIA RODRIGUEZ ROSETE
CLAUDIA CONCEPCION CLAVELLINA VARGAS

ASESOR DEL SEMINARIO:
DRA. ARACELI MA. DE JESUS JURADO ARELLANO.



MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

266794



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ADIOS:

*Por todo lo que me ha
brindado en la vida y sobre
todo por darme la
oportunidad de ir logrando
día con día cada uno de mis
objetivos.*

A MIS PADRES:

*Por haberme dado la vida,
su amor, su apoyo y toda su
comprensión y sobre todo mil
gracias por darme la mejor
herencia, mi preparación. Los
amo.*

A MIS HERMANAS:

*Gracias por estar conmigo en
los momentos más difíciles de
mi vida, por contar con su
apoyo incondicional y por
toda la confianza que han
depositado en mí. Las quiero
mucho.*

En realidad no encuentro las palabras precisas para agradecer a toda la gente que de alguna forma contribuyó con su apoyo y dedicación a la elaboración de este trabajo que después de muchos esfuerzos hoy concluyó.

*GRACIAS POR TODO SU
APOYO INCONDICIONAL*

*CON AMOR
LAURA ARGELIA RODRÍGUEZ ROSETE*

A mis Padres y Hermanos:

A mis padres por haberme dado la vida, su amor y cuidados. A mis hermanos por su apoyo y sus ánimos.

A Eduardo:

Por haber confiado en mí, por haberme brindado todo su apoyo, cariño y comprensión.

CLAUDIA.

**PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA DE UNA EMPRESA
PROVEEDORA DEL SECTOR FARMACEUTICO.**

Índice	Página
Introducción	1
I. Marco Teórico General	3
Planeación Estratégica Financiera.....	6
II. Metodología	19
Objetivo General.....	19
Objetivo Específico.....	19
Hipótesis.....	19
Variables.....	19
Método de Análisis de la Información.....	21
III. Estudio del Caso	29
Antecedentes de la Empresa.....	29
Organigrama.....	29
Descripción de Puestos.....	30
Mercado.....	46
Principales Clientes.....	46
Volumen de Ventas.....	48
Productos.....	49
Precio.....	53
Proveedores.....	54
Productos.....	55
Precios.....	56
Reglamentación Sanitaria.....	57
Información Financiera.....	59
IV. Analisis Bajo el Enfoque de Planeación Financiera	60
Diagnostico.....	60
Medio Ambiente Interno.....	60
Medio Ambiente Externo.....	79
Análisis de la Sensibilidad de las Variables.....	95
Creación de Escenarios.....	103
V. Generación de Estrategia	107
VI. Evaluación Financiera	113
Conclusiones	115
Bibliografía	120

INTRODUCCION

Años atrás, lo que era planeación a largo plazo se le consideraba como una herramienta nueva y valiosa para la dirección, como una nueva técnica importante para ayudar a los ejecutivos. Hoy en día ya no se le considera así, ahora se le denomina Planeación Estratégica, ya que se encuentra *entrelazada inseparablemente al telar del directivo*.

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido una gran acervo de conocimientos acerca del tema.

Es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

La planeación estratégica formal considera cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderá.

Primero, la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, observa las posibles alternativas de los cursos de acción futuro, y al *escoger unas alternativas*, estas se convierten en la base para la toma de decisiones presentes.

Segundo, es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

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

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica está entrelazada con el proceso completo de la dirección; por tanto todo directivo debe comprender su naturaleza y dirección. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar y aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

El propósito de este trabajo de investigación es buscar alternativas futuras para la toma de decisiones presentes, creando e implantando un plan estratégico financiero de una microempresa importadora y proveedora de materia prima del sector farmacéutico, con el objetivo de que logre un pleno desarrollo dentro del mercado y la racionalización de los recursos, obteniendo un máximo nivel de crecimiento.

I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

LO QUE NO ES PLANEACION ESTRATEGICA

“La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en la relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿tenemos el negocio adecuado?, ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando nuestros mercados? Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento del medio ambiente”¹

PLANEACION

Según la Dra. Beatriz Castelan, la Planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen, y el futuro de las decisiones del presente.

¹ Planeación Estratégica George A Steiner Cia Edit. Continental SA de CV México

Todo plan tiende a ser económico, porque todo plan consume tiempo, que por distante de su realización puede resultar innecesario e infecundo.

La planeación es una función del proceso administrativo, tiene por objetivo: fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

El proceso de planeación es el forma adecuada de organizar el trabajo, mediante el cual determinamos hacia donde queremos dirigirnos, con que medios, siguiendo que pasos y en cuanto tiempo, y comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro (de situaciones externas e internas), para que en base a esta información se puedan conocer los antecedentes y elementos antes de fijar los objetivos.

ESTRATEGIA

El pensamiento estratégico, guía a la administración de la empresa a un uso máximo de los recursos y factores disponibles, pues intenta definir lo que la empresa pretende ser a largo plazo, y la forma para lograrlo.

“La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes, y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas”².

La estrategia es una actividad global que va más allá de cada una de las funciones integrantes en una empresa. La estrategia es integradora pues ella reúne la totalidad de las funciones estratégicas de finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc., ayudando al dirigente a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

Las distintas definiciones sobre estrategia, coinciden en considerar ciertos elementos:

- a) Objetivos
- b) Oportunidades
- c) Fuerzas y Debilidades

² Planeación Estratégica y Control de Gestión. Dra. Beatriz Castellón García. Editores Contables y Administrativos. México

a) **OBJETIVOS.** Son el resultado de la negociación operada desde el interior de la empresa dentro de la cual participan trabajadores, accionistas, clientes, directivos, etc., y reflejan la fuerza de sus diversas coaliciones integrantes, a razón por la cual ambos objetivos conjugarán los objetivos particulares y económicos de dichas fuerzas.

b) **OPORTUNIDADES.** Podemos considerarla como una coyuntura donde las capacidades de espacio y tiempo son precisas y limitadas.

Las oportunidades son cada día, menos el resultado de la buena estrella y más respuesta a la búsqueda que de ellas se hace; para una empresa pueden darse mediante una combinación de factores a saber:

1. Producto y desarrollo de éste
2. Mercado actual y potencial

Los productos actuales de la empresa pueden dirigirse a nuevos mercados, nuevos productos pueden ser explotados en el mercado actual. De aquí se desprende que las oportunidades se dan en términos de productos y/o mercados.

c) **FUERZAS Y DEBILIDADES.** Estos términos son puntos claves que condicionan el futuro de la empresa y ambos se miden en términos de.

1. Recursos Materiales
2. Factor Humano

Los recursos materiales condicionan la posición para el aprovechamiento de una oportunidad, el equipo humano es capaz de maximizar tal aprovechamiento de los recursos disponibles. Al considerar como factor humano a los altos directivos, sino a todo el personal que labora en la empresa, su combinación con los recursos materiales disponibles determinará los puntos empresariales fuertes y débiles.

PLANEACION ESTRATEGICA

Según el Dr. Octavio Aguirre, la planeación estratégica es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos.

CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

- * Se enfoca a las áreas de mayor revolvencia de una organización.
- * Se enfoca al desarrollo de planes a largo plazo.
- * La perspectiva de la planeación estratégica es integral.
- * En los planes estratégicos se definen tanto los fines como los medios que se utilizarán.
- * Es un proceso totalmente dinámico y se ajusta a las condiciones cambiantes conforme se vaya haciendo necesario.
- * La planeación estratégica es a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada afecta integralmente a la organización.
- * Se dirige desde los máximos niveles directivos.
- * El proceso de formulación se realiza consistentemente, pero además se hace a la luz de oportunidades, amenazas y problemas organizacionales.
- * Implica un alto grado de creatividad en el personal encargado de desarrollarla.
- * El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en la elaboración de este tipo de planes.
- * La información requerida para el desarrollo de planes se refiere a situaciones futuras de la empresa, su mercado y al medio ambiente total.

CONSIDERACIONES PRINCIPALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Los factores más relevantes que se consideran en la realización de planes estratégicos son los siguientes:

- Marco político.
- Esquema social.
- Entorno económico.
- Estado tecnológico.

Situación competitiva.
Investigación de mercados.
Proyección del mercado.
Formas de comercialización.
Fijación de precios.
Niveles de producción.
Sistemas tecnológicos.
Nuevos productos.
Inversiones a realizar.
Fuentes de financiamiento.
Tasas de rentabilidad para nuevos proyectos.
Marco legal y fiscal.
Contexto laboral de la empresa.

EL CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATEGICO

Los elementos que conforman la estructura básica de un plan estratégico son los siguientes:

1. ***PROPOSITOS INSTITUCIONALES***
2. ***POLITICAS INTEGRALES***
3. ***OBJETIVOS ESTRATEGICOS***
4. ***ESTRATEGIAS CORPORATIVAS***

PROPOSITOS INSTITUCIONALES

Son las aspiraciones y aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter.

PREMISAS DE LOS PROPOSITOS INSTITUCIONALES

Genéricos. Porque delimitan los fines sociales y económicos que se persiguen.

Trascendentales. Porque señalan finalidades cuya vigencia se extiende normalmente a través de grandes periodos, llegando muchas veces a abarcar toda la vida de la organización.

Fundamentales. Porque condicionan la actuación de la organización en general y constituyen el cimiento sobre el cual se sustentan todos los demás elementos de los distintos tipos de planes.

Cualitativos. Porque no señalan resultados cuantitativos.

METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PROPOSITOS INSTITUCIONALES

El proceso para establecer los propósitos institucionales en la empresa, se realiza llevando a cabo en forma secuencial los pasos siguientes:

PASO No. 1 Elaboración del diagnóstico corporativo.

PASO No. 2 Desarrollo del escenario integral de la empresa.

PASO No. 3 Formulación de las proyecciones de referencia.

PASO No. 4 Formulación de las proyecciones de contingencia.

PASO No. 5 Evaluación de las variaciones ocurridas entre dos proyecciones anteriores.

PASO No. 6 Realización de un esquema de alternativas.

PASO No. 7 Establecimiento de los propósitos institucionales.

PASO No. 1 DIAGNOSTICO CORPORATIVO. La elaboración del diagnóstico corporativo tiene como finalidad conocer la situación actual de un conjunto de factores que ejercen una influencia determinante en la marcha de una empresa.

Por lo anterior, se deberá llevar a cabo un diagnóstico que nos permita detectar el estado de los factores siguientes:

Situación política nacional e internacional.

Crecimiento demográfico de la población.

Poder adquisitivo del público consumidor.

Necesidades y preferencias de la sociedad.

Estado de la economía internacionales.

Comportamiento del producto nacional bruto.

Política del gasto público federal.

Nivel de inversiones privadas.

Capacidad de financiamiento de la Banca Comercial.

Cambios e innovaciones tecnológicas.

Marco legal y fiseal.

Clima laboral.

Situación de la oferta y demanda de productos.

Postura de los competidores de la empresa.

PASO No. 2 EL ESEENARIO INTEGRAL. Por medio del cual se esta en condiciones de visualizar una panorámica general de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

ELEMENTOS DEL ESCENARIO INTEGRAL.

- Puntos fuertes de la empresa. Son aquellos elementos de la empresa que producen mejores resultados.
- Puntos débiles de la empresa. Son las áreas o factores de la empresa que requieren de una mayor solidez para mejorar su eficiencia.
- Oportunidades de la organización. Consisten en la presencia de determinados eventos en el medio ambiente susceptibles de ser aprovechados por la organización.
- Amenazas de la organización. Son el conjunto de riesgos que se ciernen en el entorno ambiental y que en alguna forma peligran la marcha de la organización.

PASO No. 3 y 4 DESARROLLO DE PROYECCIONES INSTITUCIONALES (DE REFERENCIA Y CONTINGENTES). Para efectos de poseer un marco objetivo del estado futuro de la empresa se debe llevar a cabo un conjunto de proyecciones de referencia y de contingencia de las áreas claves de la organización.

- Las proyecciones de referencia. Son aquellas que nos muestran el estado futuro de una empresa si no se realiza algún cambio en la estructura básica.
- Las proyecciones contingentes. Permiten describir la situación futura de la organización llevando a cabo un conjunto de acciones específicas descritas en el proceso de planeación.

METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS PROYECCIONES.

1. Definir las áreas claves de resultados (las cuales son aspectos vitales para el cumplimiento de los propósitos de la empresa y se convierten en los puntos claves para fijar los objetivos estratégicos) que se van a proyectar.
2. Especificar el período proyectado.
3. Describir los supuestos en que se fundamentan las proyecciones de referencia.
4. Enunciar las técnicas utilizadas en las proyecciones de referencia.

5. Desarrollar proyecciones de referencia de la empresa para los próximos años con los enfoques pesimistas, conservador y optimista.
6. Detallar el conjunto de acciones específicas que se implementarán en la organización.
7. Describir el período en el cual se llevarán a cabo las acciones específicas.
8. Enunciar los supuestos básicos que fundamenten las proyecciones contingentes.
9. Referir las técnicas utilizadas en las proyecciones contingentes.
10. Desarrollar las proyecciones contingentes.
11. Comparar las proyecciones de referencia en sus tres enfoques con las proyecciones contingentes.
12. Analizar y evaluar las variaciones ocurridas entre las comparaciones de las proyecciones.

PASOS No. 6 y 7 EL ESQUEMA ALTERNATIVO Y LOS PROPOSITOS INSTITUCIONALES. Son 3 los elementos de una decisión.

- INFORMACION
- ALTERNATIVAS
- PREFERENCIAS

En el proceso de fijación de propósitos, los dos primeros elementos, información y alternativas, se fundamentan con el diagnóstico corporativo, escensario integral. El tercer elemento está soportado por las premisas, valores e ideales del personal responsable de la definición de los propósitos institucionales.

Por lo tanto , en este esquema se debe presentar un número reducido de alternativas genéricas donde se describe el futuro deseado para la organización durante los próximos años, así como el conjunto de acciones relevantes necesarias para el logro de propósitos, mismo que se orientarán a las áreas críticas.

POLITICAS INTEGRALES

Son los lineamientos generales que indican a los miembros de una organización los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan en el avance hacia el logro de las diferentes aspiraciones organizacionales.

Son las normas de una empresa que tienen por objeto orientar la acción.

PREMISAS DE LAS POLITICAS INTEGRALES

De Adecuación. Las políticas deben estar adecuadas al entorno económico, político y social de una empresa por los cambios constantes que se presentan.

De Participación. Para la obtención de mejores resultados en la elaboración de políticas debe participar todo el cuerpo ejecutivo.

De Actuación. Las políticas deben ser operativas para que indiquen una actuación específica y sencilla para quien las deba manejar.

De Coordinación. Las políticas deben aportar la coordinación requerida para el logro de los propósitos establecidos.

De Necesidad. Se establecen las políticas donde exista la necesidad de contar con guías o normas específicas.

De Estabilidad. A pesar de la frecuencia de cambios en el mismo ambiente se debe procurar otorgar alto grado de estabilidad a las políticas.

VENTAJAS DE LAS POLITICAS INTEGRALES

Establecen un marco uniforme para las decisiones evitando que éstas resulten contradictorias o dispersas.

Permiten al personal de la organización, predecir, en forma aproximada, el comportamiento de otros miembros de ella, ya sean colegas, subordinados o superiores.

Permiten y/o facilitan la delegación de autoridad.

Evitan consultas y pérdidas de tiempo innecesarias a los administradores.

Precisan el punto de vista y la filosofía de la dirección.

Fijan los límites y los campos de acción en que las personas puedan tomar decisiones y realizar actos administrativos.

Mantiene un clima administrativo favorable, facilitan las decisiones, estimulan el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de resultados.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELABORACION DE UNA POLITICA

Influencias Internas. Sentimientos y puntos de vista personales, conocimientos experiencias, hechos, comprensión, interpretación y ambiente.

Influencias Externas. Opinión pública, actitud del estado, valores sociales, políticos y económicos.

CLASIFICACION DE LAS POLITICAS INTEGRALES

Por su Origen. **EXTERNAS.** Son aquellas que no nacen en el seno de la empresa, ya que son imposiciones legales, sindicales, costumbristas, etc.

EXPRESAMENTE FORMULADAS. Son las que de una manera precisa, consiente y de preferencia por escrito, se formula con el fin de que sirvan para regir en términos generales un área determinada.

Por su Extensión. **GENERALES.** Son aquellas que rigen todas las áreas de la empresa.

PARTICULARES. Son aquellas que rigen solamente un área específica de la empresa.

PROCESO DE IMPLEMENTACION

Para la aplicación de las políticas fijadas en la organización se siguen cuatro pasos:

Aprobación.

Verificar la precisión del proyecto de política, vigilando que esté completo, si responde al objetivo propuesto.

Obtener la aprobación del comite y/o director general de la empresa.

Obtener la opinión de todas aquellas áreas, a quienes afectará la aplicación de la política propuesta.

Difusión.

Realizar la difusión del proyecto de política, vigilando que esté completo, si responde al objetivo propuesto.

Hacer la difusión de las políticas en todos los niveles en que se van a aplicar.

Verificar si las políticas han quedado entendidas perfectamente.

Aplicación.

Verificar la aplicación uniforme de las políticas, por medio de personas y órganos directivos autorizados.

Asignar responsabilidades a las encargadas de implementar las políticas.

Revisión.

Revisar periódicamente las políticas, en una fecha programada.

Vigilar y evaluar el respeto a las políticas en toda la organización.

Tomar medidas correctivas en los casos requeridos.

LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Son los resultados cuantificables que se desean alcanzar en una fecha determinada y cubren un largo plazo de realización.

Son el medio para cumplir los ideales de la organización durante un período de largo plazo.

NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Es el proceso administrativo que tiene como finalidad el logro de los objetivos por medio de la optimización de los recursos disponibles de la organización.

La administración por objetivos establece como primer paso la identificación de los objetivos de la organización, especifica como la conducta administrativa es más importante que la personalidad del administrador y regula el mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente realiza. Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su proceso de los resultados que produzca.

PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuantificación.

La descripción de un objetivo deberá estar expresado en términos numéricos.

Realización.

En el enunciado de un objetivo se precisa el tiempo de realización.

Maximización.

La obtención de mayores beneficios será uno de los soportes principales de los objetivos fijados.

Minimización.

La fijación de los objetivos contemplará invariablemente la idea de minimizar la asignación de esfuerzos.

Responsabilidad Social.

Los objetivos de la empresa consideran el logro de beneficios para la sociedad, empleados, ejecutivos, accionistas, clientes y acreedores.

Eficiencia.

Los objetivos fijados contemplan un uso eficiente de los recursos para la obtención de mejores resultados.

Prioridad.

Con el fin de eliminar conflictos entre diversos objetivos de la organización, se realiza una jerarquización de los mismos en función a su grado de importancia.

Vialidad.

La formulación de objetivos se realiza dentro de los términos de factibilidad y alcance de los recursos y limitaciones de la empresa.

Fijación.

Los encargados de la formulación e implementación de objetivos deben ser los ejecutivos ubicados en los altos niveles directivos.

METODOLOGIA PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El proceso de fijación de los objetivos estratégicos de la organización, consiste en el seguimiento secuencial de las fases descritas a continuación.

Primera Fase.

Análisis de los lineamientos contenidos en el diagnóstico corporativo y en el escenario integral.

En términos generales puede hablarse de dos grandes tipos de técnicas de pronósticos:

- Técnicas cualitativas.
- Técnicas cuantitativas.

Las técnicas cualitativas emplean expertos en la preparación de pronósticos. Los procedimientos empleados normalmente no incluyen fórmulas de tipo cuantitativo y emplean poco los datos históricos numéricos.

Las técnicas cuantitativas, por otra parte, se utilizan fundamentalmente para pronósticos más detallados, de corto y mediano plazo. Emplean procedimientos matemáticos relativamente sencillos así como información numérica de los hechos pasados. Poseen mayor grado de detalle, además de ser más fáciles de entender.

Sexta Fase. Inventario de Recursos Estratégicos.

Contendrá los elementos principales de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos.

Séptima Fase. Descripción del Marco de Restricciones.

Siempre debemos de contemplar la presencia de un conjunto de restricciones que se presentarán como obstáculos en nuestro camino hacia el logro de los objetivos trazados.

Octava Fase. Definición de Objetivos Estratégicos.

Una vez determinadas las áreas susceptibles de fijar objetivos, detectados los recursos relevantes con que cuenta la empresa, identificado el marco de restricciones y realizado el pronóstico de los factores claves de la organización, se está en condiciones de fijar los objetivos estratégicos para los próximos años.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Son los recursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa, en su carácter de entidad total, pretende llevar a cabo en un período determinado para lograr los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Consiste en la asignación de recursos determinados con el fin de alcanzar un objetivo específico.

PRINCIPIOS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Transitoriedad.

Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas.

Híbridez.

Constituyen una combinación de los programas y presupuestos generales de una organización, a los cuales habrán de referirse y precisar los programas y presupuestos específicos de cada una de las áreas que integran la organización.

Adecuación.

Las estrategias formuladas deberán ser objeto de adecuaciones continuas para garantizar su efectividad.

Elaboración.

El personal adecuado de la elaboración de estrategias corporativas debe ser el cuerpo ejecutivo responsable de las áreas funcionales de la empresa, el cual será apoyado con la participación del cuerpo de planeación y por la máxima autoridad de la organización, ya que éste es el principal estratega.

CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Existen diversos tipos de estrategias corporativas, siendo las principales las enunciadas a continuación:

Estrategia Maestra.

Define el esquema general de la empresa para el establecimiento de cursos de acción relevante.

Estrategias Internas.

Son aquellas acciones enfocadas a asuntos internos de la empresa.

Estrategias Externas.

Son los cursos de acción determinadas por la presencia de fuerzas ambientales.

Estrategias Integrales.

Se refieren a las estrategias que tendrán una influencia integral en la organización.

Estrategias Personales.

Son el conjunto de normas intuitivas, mismas que reflejan los valores, motivacionales y estilo decisorio de los ejecutivos.

Estrategias Funcionales.

Son las referidas en forma específica a las áreas claves de resultados de una empresa como son el mercado, la producción, las finanzas, el personal, la estructura organizacional y los sistemas administrativos.

METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Método Intuitivo. Es aquel, donde la persona que realiza la planeación se base en la experiencia, intuición y valores personales.

Método Crítico . Es cuando se recurre a críticas directas de un comité de planeación. Se hace una propuesta de una estrategia específica y el comité cuestiona con su lógica el enfoque propuesto.

Método Híbrido. En este método se utiliza un debate estructurado. Se formula un plan y un antiplan con defensores de cada uno de ellos, se hace un examen detallado de las hipótesis que fundamentan una estrategia, después se determina una alternativa. o un enfoque combinado que supera a cualquiera de los dos planes anteriores.

Método Comparativo. En este método se describe un conjunto de objetivos y cada uno de ellos. A continuación se diseñan estrategias que logren reducir la disparidad entre la realidad existente y los objetivos. Luego se hace la comparación entre las estrategias consideradas y la distancia entre realidad y objetivo.

Externas Crédito otorgado por proveedores.
 Competencia
 Demanda
 Inflación
 Tipo de cambio
 Costo de importación
 Políticas restrictivas de importación.

METODO DE ANALISIS DE LA INFORMACION

Este es el procedimiento mediante el cual se desarrollará el análisis de la información obtenida en el punto anterior.

1. **Misión.** La misión es la descripción concisa de lo que se ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal.

2. **Objetivos.** Son los fines hacia los que debe dirigirse toda actividad, éstos deben ser claros, alcanzables, comprobables y cuantificables. No sólo representan el punto final, sino, el fin hacia el que deben apuntar la organización, la integración y el control. Si bien los objetivos de la empresa representan el plan básico de la sociedad, cada uno de los departamentos que la conforman también pueden contar los propios.

3. **Diagnóstico.** Es un procedimiento de orden general que permite al dirigente de la empresa tener una visión clara, simple y precisa sobre el conjunto del negocio. Su base es el conocimiento previo y adquirido durante el estudio del caso. Para obtenerlo es necesario realizar un estudio del medio ambiente externo y medio ambiente interno.

Medio ambiente externo. El medio ambiente externo presente, pasado y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación debe centrarse en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, dicho medio ambiente debe explorarse en busca de nuevos desarrollos tecnológicos, de productos y servicios ofrecidos por los competidores, así como los demás que puedan tener algún efecto sobre la situación competitiva de la empresa.

Medio ambiente interno. Se debe evaluar en relación con las fuerzas y debilidades que la empresa tenga en investigación y desarrollo, operaciones, abastecimiento, comercialización, productos y servicios. Los demás factores internos que deben evaluarse por la importancia que tienen, son los recursos humanos, recursos financieros, la imagen de la compañía, la estructura y el ambiente de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

La información financiera se analizará por medio de los siguientes métodos:

MÉTODOS VERTICALES O ESTÁTICOS

- a) De porcentajes integrales
- b) De razones simples
- 1) Medidas de liquidez
- 2) Medidas de apalancamiento
- 3) Medidas de actividad
- 4) Medidas de rentabilidad
- d) Razones estándares

MÉTODOS HORIZONTALES O DINÁMICOS

- a) De aumentos y disminuciones
- b) De tendencias
- c) De razones estándares

PUNTO DE EQUILIBRIO

ANALISIS DE RAZONES

Una razón es una relación entre dos números que se calcula dividiendo un número entre otro. El análisis de razones es el proceso de generar información que resuma la posición financiera de una organización, calculando razones basadas en varios rubros financieros que aparecen en el balance de la organización y en el estado de resultados.

Las razones se dividen en cuatro categorías:

- 1) De liquidez
- 2) De apalancamiento
- 3) De actividad
- 4) De rentabilidad

RAZONES DE LIQUIDEZ

Son las razones que indican la capacidad de una organización para cumplir con las obligaciones financieras próximas. Los dos tipos de razones de liquidez son :

Razón Circulante. Se calcula dividiendo el valor en pesos de los activos circulantes de la organización entre el valor en pesos de sus pasivos circulantes. Indica la capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones financieras a corto plazo.

Fórmula.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón Rápida. Razón de prueba ácida, se calcula sustrayendo el inventario de los activos circulantes y posteriormente dividiendo la diferencia entre los pasivos circulantes. Esta razón es acerca de la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones sin tomar en cuenta el inventario.

Fórmula

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activos C. - Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Las razones de apalancamiento indican las relaciones que existen entre los fondos organizacionales proporcionados por los propietarios de la organización y los fondos organizacionales proporcionados por varios acreedores. Las razones de apalancamiento son:

Razón de Endeudamiento. Se calcula dividiendo la deuda total de la organización entre el total de activos organizacionales. Indica el porcentaje de todos los fondos organizacionales proporcionados por los acreedores de la organización.

Fórmula

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos totales}}$$

Razón de Rotación de Interés. Se calcula dividiendo el ingreso bruto, o las utilidades antes de intereses e impuestos, entre la cantidad total de cargos organizacionales de intereses en los que se ha incurrido por solicitar en préstamo los recursos necesarios. Indica la capacidad de la organización para pagar los gastos de intereses directamente del ingreso bruto.

$$\text{Fórmula} \quad \text{Ingreso Bruto}$$

$$\text{Razón de Rotación del Interés} = \frac{\text{-----}}{\text{Cargos por Intereses}}$$

RAZON DE ACTIVIDAD

Las razones de actividad indican que tan bien está vendiendo sus productos una organización en términos de sus recursos disponibles. Obviamente, la meta consiste en maximizar la cantidad de ventas por pesos invertido en los recursos organizacionales. Se exponen tres razones principales de actividad:

Rotación de Inventario. Se calcula dividiendo las ventas organizacionales entre el inventario. Indica si ésta organización está manteniendo un nivel apropiado de inventario en términos de su volumen de ventas. En general, a medida que el volumen de ventas aumente o disminuya, el nivel de inventario de una organización deberá fluctuar en forma correspondiente.

$$\text{Fórmula} \quad \text{Ventas}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{-----}}{\text{Inventario}}$$

Rotación de Activos fijos. Se calcula dividiendo los activos fijos, o la planta y el equipo, entre las ventas totales. Indica la idoneidad de la cantidad de fondos de invertida en la planta y en equipo con relación al nivel de ventas.

$$\text{Fórmula} \quad \text{ventas}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{-----}}{\text{Activos Fijos}}$$

Rotación de Activos Totales. Se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales. El foco de atención de ésta razón es la idoneidad del nivel de fondos que la organización ha comprometido en todos los activos en términos de su nivel de ventas.

Fórmula

$$\text{Razón de rotación del interés} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad se centra en la evaluación de la rentabilidad general de la organización y en su mejoramiento siempre que ello sea posible. Las principales razones de rentabilidad son:

Razón entre Utilidades y Ventas. Se calcula dividiendo la utilidad neta de una organización entre las ventas totales. Indica, si la organización esta obteniendo o no utilidades netas adecuadas en términos del total de pesos que ingresan a la organización.

Fórmula

$$\text{Razón entre Utilidades y Ventas} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Ventas}}$$

Razón entre Utilidades y Activos Totales. Se calcula dividiendo las utilidades netas de una organización entre sus activos totales. Indica si la organización está obteniendo o no las utilidades netas suficientes en términos del total de pesos invertidos en los activos.

$$\text{Razón entre Utilidades y Activos Totales} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el proceso que sigue para generar información que resuma los diversos niveles de utilidad o pérdida asociados con los distintos niveles de producción.

Consiste en determinar el importe en el cual la empresa no sufra ni pérdidas ni obtenga utilidades; es decir, el punto donde las ventas son iguales a los costos.

Se define como aquella situación en la que el ingreso total de una organización es igual a sus costos totales; la organización está generando sólo el ingreso suficiente para cubrir sus costos.

Los componentes básicos del análisis del punto de equilibrio son:

- a) Costos fijos
- b) Costos variables
- c) Costos totales
- d) Ingreso total
- e) Utilidades
- f) Pérdida

Existen dos procedimientos para determinar el punto de equilibrio de una organización y son;

Análisis Algebraico del Punto de Equilibrio. Indica el nivel de producción en el cual una organización llega a su punto de equilibrio.

Fórmula

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

- Donde: PE= nivel de producción al cual la empresa alcanza su punto de equilibrio.
- CF= Costos Fijos de Producción.
- P= Precio al cual cada unidad individual es vendida a los clientes.
- CV= Costos variables asociados con cada producto manufacturado y vendido.

Análisis Gráfico del Punto de Equilibrio. Este implica la construcción de una gráfica que muestre todos los elementos de un análisis del punto de equilibrio.

4. Estrategias. Se realizarán las estrategias pertinentes para cada caso según se requiera.

5. Evaluación y Selección. Las distintas estrategias deben evaluarse con todo cuidado antes de proceder a escoger una o varias de ellas. La selección estratégica debe realizarse en vista de los riesgos implicados. Otro elemento crítico al escoger una estrategia es su oportunidad.

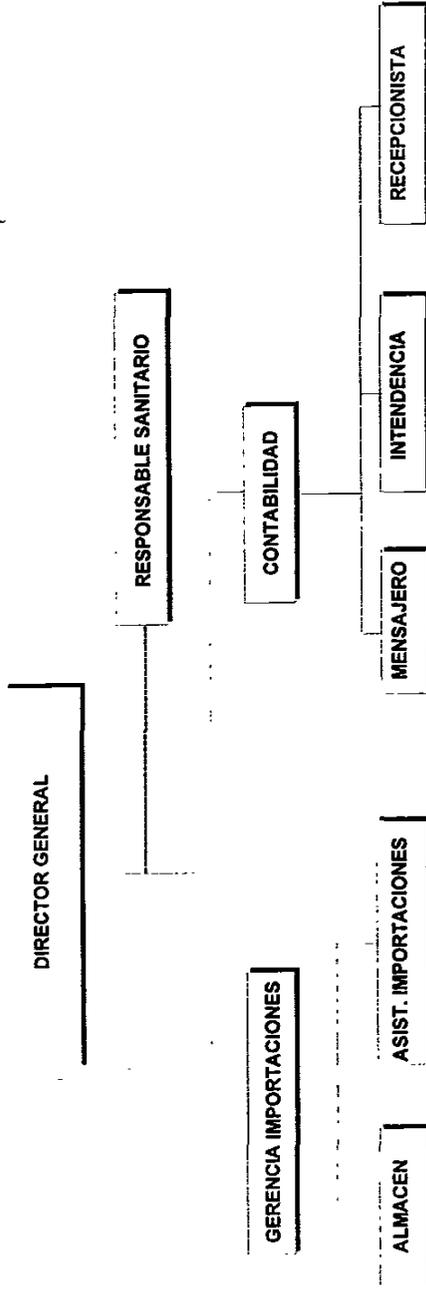
6. Plan de Implementación. Este es un conjunto de programas o decisiones tácticas u operativos, importantes o secundarios que se llevan a cabo en diferentes partes de la organización.

III. ESTUDIO DE CASO

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Razón Social:	PHARMATRADING S.A. DE C.V.		
Dirección:	Cancún Mz. 391 Lt. 5 Col. Ejidos de Padierna Del. Tlalpan C.P. 14200 México D.F.		
Acta Constitutiva:	Núm. 10 108	Vol. 268	
	Año 1995		
Poder Notarial	Núm. 10 345	Vol. 275	
	Año 1996		
	Notaria Pública Núm. 16		
	Lic. Ramón Diez Gutiérrez Senties.		
Capital Social:	Es la suma de cincuenta mil pesos moneda nacional, está representado por cincuenta acciones nominativas con valor nominal de mil pesos, cada una de ellas suscritas y pagadas íntegramente.		
Accionistas:	Olga Belchez González	Acciones 25	Valor \$ 25,000.00
	Javier Soria Martínez	Acciones 25	Valor \$ 25,000.00
Tipo de sociedad:	Sociedad de Capital Variable		
Fecha de Constitución:	14 de Septiembre de 1995.		
Inicio de operaciones:	Abril de 1996.		
Giro de la empresa	Fabricación, transformación, maquila, compra-venta, distribución, almacenamiento y representación, así como la importación y exportación de productos farmacéuticos de uso humano y veterinario, así como químicos, biológicos, antibióticos, agroquímicos y pesticidas, premezclas alimenticias y aditivos en general.		

PHARMATRADING S.A. DE C.V.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Director General
Puestos bajo su mando:	Responsable Sanitario Gerente de Importaciones Contador General
Contactos permanentes	
internos:	Responsable Sanitario Gerencia de Importaciones Contabilidad
externos:	Proveedores, Clientes, Instituciones Bancarias Casas de Cambio.
Núm. empleados que laboran en el puesto:	Una persona
Descripción genérica:	Es responsable de controlar y supervisar las operaciones de compra-venta de materia prima, así como las operaciones contables y financieras para lograr la optimización y aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa.
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Autorizar las compras de materia prima nacional , extranjera, y las ventas efectuadas. Analizar en forma oportuna la información financiera que le proporcione Contabilidad.
Actividades periódicas:	Supervisar el pago oportuno a proveedores por medio de Casas de Cambio y el cobro a clientes.
Actividades eventuales:	Asistir a reuniones que organiza la Industria Farmacéutica , visitar a los Clientes y Proveedores.

Nombre del puesto:	Responsable Sanitario.
Puestos bajo su mando:	Jefe de almacén
Jefe inmediato:	Director General
Contactos permanentes internos:	Jefe de Almacén Gerente de Importaciones
Externos:	Secretaría de Salud
Núm. de empleados que labora en el puesto:	Una persona
Descripción genérica:	Es responsable de que el almacén cuente con lo mínimo necesario como lo indica la Secretaría de Salud para seguridad del personal y del inmueble.
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Supervisar la limpieza del almacén. Supervisar la distribución y señalamientos del almacén. Supervisar que la mercancía se encuentre en óptimas condiciones. Revisar que se cumpla el reglamento de la ley general de la Secretaría de Salud Revisar que se cumplan las normas necesarias para la importación de la mercancía.

Actividades periódicas: Mantenerse actualizado en los trámites y requisitos que se deben cumplir tanto para la importación de mercancía, como para su almacenaje.

Mantener en vigencia los permisos y licencias.

Actividades eventuales: Asistir a reuniones que organiza la Industria Farmacéutica y visitar a clientes.

Especificación del puesto:

Escolaridad: Ingeniero Bioquímico
Ingeniero Químico
Químico Farmacobiólogo

Experiencia laboral: Mínimo tres años

Conocimientos: Tener curriculum

Nombre del puesto:	Gerente de Importaciones
Puestos bajo su mando:	Asistente de Gerencia de Importaciones Jefe de almacén
Jefe inmediato:	Director General
Contactos permanentes internos:	Director General Contabilidad Asistente de Gcia. de Importaciones Jefe de almacén
externos:	Proveedores, Clientes, Casas de Bolsa, Instituciones Bancarias, Agentes Aduanales.
Núm. de empleados que laboran en el puesto:	Una persona
Descripción Genérica:	Es responsable de planear y controlar el abastecimiento de la mercancía y de efectuar las ventas de la misma.
Descripción específica	
Actividades permanentes	Planear y controlar la compra de la mercancía Planear los pagos a proveedores Vender la materia prima Otorgar crédito a clientes Contratación de agentes aduanales para la importación de la mercancía

Supervisar que la entrada y salida de mercancía al almacén se realice con la documentación correcta.

Supervisar las actividades de su asistente.

Mantener los mejores precios de moneda extranjera para el pago a proveedores.

Realizar cotizaciones a clientes

Actividades periódicas: Revisar que los registros de entradas y salidas del almacén estén correctos.

Revisar que el archivo por cliente y proveedor este actualizado.

Revisar la antigüedad de saldos de clientes y proveedores.

Visitar a los clientes y proveedores.

Mantener actualizadas las cotizaciones de los proveedores

Actividades eventuales: Asistir a reuniones que organiza la Industria Farmacéutica

Visitar a proveedores del extranjero.

Especificación del puesto.

Escolaridad: Licenciatura en Comercio Exterior

Experiencia: Mínima dos años
Compra-venta de mercancía de importación y exportación

Conocimientos: Dominio en el idioma inglés y alemán

Nombre del puesto:	Contador General
Puestos bajo su mando:	Recepcionista Mensajero Intendencia
Jefe inmediato:	Director General
Contacto permanente internos:	Director General Gerente de Importaciones Jefe de almacén Recepcionista Mensajero Intendencia
externos:	Clientes y Proveedores Instituciones Bancarias.
Núm. de empleados que laboran en el puesto:	Una persona
Descripción genérica:	Es responsable del cobro de facturas a clientes y depositar la cobranza, del pago a proveedores, además de efectuar el registro contable de las operaciones que se realizan para presentar una información financiera veraz y oportuna.
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Cobrar a clientes las facturas pendientes de pago

Pagar a los proveedores en forma oportuna
Elaboración de cheques para pagos diversos.
Revisar que se facturen todas las remisiones
Realizar los depósitos de la cobranza
Pagar la nómina del personal
Efectuar el registro oportuno de las operaciones.
Elaborar la información financiera
Elaborar conciliaciones bancarias
Elaborar declaraciones y liquidaciones en forma general
Llevar el control de la caja chica de la empresa
Llevar el control administrativo de las entradas y salidas de almacén
Supervisar que la secretaria realice oportunamente sus funciones
Supervisar al personal de intendencia que cumpla con funciones
Coordinar la ruta del mensajero.

Actividades periódicas: Inventario físico de existencias en el almacén.
Elaborar declaraciones de ISR y declaraciones informativas.

Actividades eventuales: Asistir a cursos de actualización, visitar a clientes.

Especificación del puesto:

Escolaridad: Licenciatura en Contaduría

Experiencia: Mínima 2 años

Nombre del puesto:	Asistente del Gerente de Importación
Puestos bajo su mando:	<i>Ninguno</i>
Jefe inmediato:	Gerente de Importaciones
Contactos permanentes internos:	Director General Gerente de Importaciones Contabilidad Jefe de almacén
externos:	Clientes, Proveedores, Agentes Aduanales, Instituciones Bancarias, Casas de Bolsa.
Núm. de empleados que laboran en el puesto:	Una persona.
Descripción genérica:	Auxiliar al Gerente de Importaciones en la planeación y control del abastecimiento de la mercancía, así como efectuar la venta de la misma.
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Realizar cotizaciones a clientes. Supervisar que la salida y entrada de la mercancía al almacén se realice con la documentación correcta. Verificar que la documentación para el embarque de la mercancía este correcta.

Realizar la contratación de agentes aduanales para la importación de la mercancía
Y demás actividades que le encomiende su jefe inmediato.

Actividades periódicas: Revisar que el registro de las entradas y salidas del almacén estén correctos.
Revisar que el archivo por cliente y proveedor estén actualizados.
Revisar la antigüedad de saldos de clientes y proveedores.
Mantener actualizadas las cotizaciones de los proveedores.

Actividades eventuales: Asistir a reuniones que organice la Industria Farmacéutica.
Visitar a clientes y proveedores.

Especificación del puesto.

Escolaridad: Pasante de licenciatura en comercio exterior

Conocimientos: Comercio exterior
Dominio del idioma Inglés y Alemán

Nombre del puesto:	Jefe de Almacén
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Jefe inmediato:	Gerente de Importaciones
Contactos permanentes internos:	Gerente de Importaciones Asistente Gerente de importaciones Responsable Sanitario Contador General
externos:	Transportistas
Núm. de empleados que laboran en el puesto:	Una persona
Descripción genérica:	Es el responsable de mantener en óptimas condiciones la mercancía que se tiene en custodia así como de cumplir con el reglamento de la Secretaría de Salud.
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Registrar la documentación de las entradas y salidas del almacén. Verificar las entradas y salidas del almacén. Mantener tanto la mercancía como el almacén conforme al reglamento de salubridad. Surtir los pedidos para venta a clientes Contratar a transportistas

Elaborar las requisiciones de compra por producto

Actividades periódicas: Realizar inventarios físicos
Revisar el stock máximo y mínimo de cada producto
Mantener actualizado las cotizaciones de los transportistas.
Mantenerse actualizado en las condiciones que exija la
Secretaría de Salud.

**Especificación del
puesto.**

Escolaridad: Preparatoria Terminada

Experiencia: Un año

Conocimientos: Manejo de almacén e inventarios

Nombre del puesto:	Recepcionista
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Jefe Inmediato:	Contador General
Contactos permanentes internos:	Director General Contador General Gerente de Importaciones Almacenista Intendencia Mensajero
externos:	Clientes Proveedores Instituciones Bancarias Casas de Bolsa
Núm. de Empleados que laboran en el puesto:	Una persona
Descripción genérica:	Es responsable de los escritos, facturación, cheques y la atención a clientes y proveedores de la empresa
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Realizar memorándum Realizar facturas y remisiones Realizar cheques

Atender a clientes y proveedores

Atender a Instituciones bancarias

Archivar documentación

Actividades periódicas: Actualizar archivos de clientes, proveedores y personal de la empresa.

Actualizar la cartera de clientes y proveedores

Actividades eventuales: Mantenerse actualizada en paquetería

Especificaciones del puesto

Escolaridad: Secretaria bilingüe

Experiencia: Mínimo dos años

Conocimientos: Archivista , computación dominio 50% del idioma inglés

Nombre del puesto:	Mensajero
Jefe inmediato:	Contador General
Contactos permanentes internos:	Director General Gerente de Importaciones Contador General Recepcionista Responsable Sanitario
externos:	Instituciones Bancarias Tesorería Secretaría de Hacienda Clientes y proveedores Secretaría de Salud SEMARNAP y otras Instituciones
Núm. de empleados que laboran en ese puesto:	Una persona
Descripción genérica:	Es responsable de tramitar documentación de la empresa en forma oportuna ante las Instituciones necesarias así como con clientes y proveedores.
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Tramitar documentos ante la Secretaría de Salud. Realizar el pago de impuestos por importación ante la SCHP

Realizar los depósitos por cobranza
Recoger la cobranza
Meter a revisión la facturación
Realizar pagos de impuestos fiscales
Efectuar pago de gastos de la empresa

**Especificación del
puesto**

Escolaridad: Preparatoria con constancia

Experiencia: Mínima un año

Nombre del puesto:	Intendencia
Jefe inmediato:	Contador General
Contactos permanentes:	Todo el personal
Núm. de empleados que laboran en el puesto:	Una persona
Descripción genérica:	Es responsable de mantener ordenadas y limpias todas las áreas de la empresa.
Descripción específica	
Actividades permanentes:	Mantener aseados los baños Mantener limpias las oficinas Atender a clientes y proveedores

MERCADO

El mercado potencial donde la empresa Pharmatrading ofrece sus productos es en el Sector Farmacéutico

Los clientes actuales de la empresa son los siguientes:

Magnachem S.A. de C.V.
Farkem S.A. de C.V.
Mieles y Sales S.A. de C.V.
Bioclón S.A. de C.V.
Laboratorios Hormona S.A. de C.V.
Sica S.A. de C.V.
Laboratorios Sanfer S.A de C.V.
Pharmatex de México S.A de C.V
Laboratorios Darier S.A de C.V.
Vita Drog S.A de C.V
Proteín S.A de C.V
Distribuidora y Proveedorora J.P. S.A de C.V.
Química USP de México S.A de C.V
Laboratorios Kener S.A de C.V.
Global Grain S.A. de C.V.

Clientes potenciales :

Laboratorios Hormona S.A de C.V.
Proteín S.A de C.V
Sica S.A de C.V

Crédito Otorgado a clientes

Magnachem S.A. de C.V.	60 días
Farkem S.A. de C.V.	60 días
Mieles y Sales S.A. de C.V.	30 días
Bioclón S.A. de C.V.	30 días
Laboratorios Hormona S.A. de C.V.	60 días
Sica S.A. de C.V.	30 días
Laboratorios Sanfer S.A de C.V.	30 días
Pharmatex de México S.A de C.V	30 días
Laboratorios Darier S.A de C.V.	Contado
Vita Drog S.A de C.V	30 días
Protein S.A deC.V	90 días
Distribuidora y Proveedorora J.P. S.A de C.V.	30 días
Química USP de México S.A de C.V	30 días
Laboratorios Kener S.A de C.V.	30 y 60 días
Global Grain S.A. de C.V.	contado

Políticas para otorgar crédito

La política que se sigue para proporcionar crédito a los clientes es por medio de referencias empresariales sobre su cartera de proveedores, siendo las primeras tres compras pagadas de contado o con carta de crédito. El plazo de crédito que se otorga es de 30,60 y 90 días según el monto de la venta o de la frecuencia de sus compras.

Preferencias de los consumidores

Las exigencias de los clientes son:

Que se les de servicio, puntualidad en las entregas y disponibilidad.

Calidad, que la especificación del producto corresponda a las exigencias del cliente.

Precio, que sea competitivo.

Canales de distribución

La empresa realiza la entrega de mercancía al clientes por medio de contratación de fletes.

Volumen de ventas por producto :

PRODUCTO	VENTAS 1996	VENTAS JULIO 1997
Glibenclamida	68,000.00	
Microcristalina	75,060.00	314,012.00
Kanamicina		36,379.40
Acido Nalidixico		180,384.00
Psyllium Husk	557,280.00	6,025,545.00
Gentamicina	95,981.50	
Yodoclorohidroxiquinoleina	129,390.50	233,578.62
Piroxicam	2,475.00	
Tetraciclina		41,408.00
Chlorpheniramine Maleate		
Dipiridamol		76,000.00
Dextrometorfan		
Astemizol		7,680.00
Metronidazol Benzoi		57,000.00
TOTAL	928,187.00	6,971,987.02

Principales problemas que obstaculizan el aumento de ventas

- A) Incremento en el precio de las materias primas.
- B) Exceso de oferta en el mercado
- C) Falta de requerimientos por parte del Sector Salud
- D) Desabasto de mercancía por parte del fabricante
- E) Situación financiera del cliente

Medios promocionales y publicitarios empleados

- A) Clientes
- B) Competencia
- C) Reconocimiento y experiencia en el medio del Director General

Nombre de los productos que se ofrecen al mercado

- 1) Ácido Nalidixico
- 2) Ácido Acetil Salicílico
- 3) Ambroxol
- 4) Ampicilina
- 5) Amiodarona
- 6) Amitriptilina
- 7) Astemizol
- 8) Chlorpheniramine Maleato
- 9) Carbamacepina
- 10) Clembuterol
- 11) Dipiridamol
- 12) Dextrometorfán
- 13) Gentamicina

- 14) Glibenclámda
- 15) Kanamicina
- 16) Metronidazol Benzoil
- 17) Microcristalina Celulosa
- 18) Naproxen
- 19) Nitrofurantoina
- 20) Piroxicam
- 21) Psyllium Plántago
- 22) Propanolol
- 23) Ranitidina
- 24) Tetraciclina
- 25) Yodoclorohidroxiquinoleina

Características de los productos que se han vendido al mercado

Las materias primas que se ofrecen son el principio activo para la elaboración de medicamentos por lo tanto su mercado es la Industria Farmacéutica. A continuación se mencionarán las funciones de cada principio activo de los que se han vendido:

Glibenclámda sirve para el manejo de la diabetes mellitus, en la etapa primaria y se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Daonil tab.
- Euglucon tab.
- Glibenil tab.
- Norboral tab.

Microcristalina Celulosa es un excipiente (complemento de tabletas, cápsulas y suspensiones).

Kanamicina sirve para combatir infecciones graves gastrointestinales provocadas por microorganismos ambientales y bacterias, se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Kantrex soluc. inyect.
- Randikan soluc. inyect.

Acido Nalidixico es eficaz en infecciones urinarias agudas, gastrointestinales, diarrea y disentería especialmente cuando son producidas por salmonela, es utilizado en los siguientes medicamentos:

- Wintomylon Wintomylon Pediátrico susp.
- Azo Wintomylon tab.

Psyllium Plantago sirve para regular el funcionamiento intestinal, contra el estreñimiento crónico, es un suplemento dietético y se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Metamucil Soluble Instantáneo
- Psilumax Polvo de Sabor
- Hormolax Polvo de Sabor
- Metamucil Fibra Natural

Tetraciclina es de amplio espectro sirve en el tratamiento de infecciones como el cólera, neumonía, gangrena gaseosa, tétanos, disentería, sífilis, mal de pinto y de vías respiratorias. Se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Acromicina Antibiótico
- Ambotetra Oral caps.
- Quimocyclar caps.
- Tetra-Atlantis caps.
- Terex caps.

Yodoclorohidroxiquinoleina es un antimicótico sirve para eliminar los hongos y se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Betnovate
- Diprosone
- Plough
- Lasalar
- Alpha
- Quadrierm

Chlorpheniramina Maleato sirve para alergias cutáneas no complicadas y en el mejoramiento de reacciones alérgicas a sangre o plasmas, se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Cloro-Trimentón jarabe
- Cloro-Trimentón inyección
- Cloro-Trimentón tabletas

Dipiridamol sirve para el tratamiento de insuficiencia coronaria aguda, enfermedades tromboembólicas (paros cardíacos) y se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Lodimol grageas
- Persantín grageas y solución inyectable
- Trompersantín Antiagregante Plaquetaria
- Asasantín caps.

Gentamicina es un antibiótico para infecciones urinarias, oculares superficiales, respiratorias, digestivas, de la piel, (meningitis, peritonitis, conjuntivitis) y se utiliza en los siguientes medicamentos:

- Gentamicina solución inyectable
- Garamicina uso dermatológico
- Garamicina solución inyectable
- Garamicina oftálmica

- Genemicin solución inyectable
- Genkova antibiótico
- Genrex ampollitas

Calidad de los productos con respecto a otros similares en el mercado.

La calidad de los productos que se manejan, se mide de acuerdo al cumplimiento de las especificaciones del producto que requiera el cliente. En términos generales los productos son de calidad competitiva.

Precio por producto comparado con el del mercado.

Los precios de los productos que se manejan en la empresa se encuentran dentro de los precios del mercado, cuando llega a existir variedad en los precios es por la escasez del producto o por la demanda del mismo.

Comportamiento histórico del nivel de precios.

En un periodo de un año de cien productos, un 30% tuvo un aumento y el 70% restante permanece estable. El comportamiento de los precios dentro del mercado nacional depende de la demanda de los consumidores, de la escasez de las materias primas y de las cuotas compensatorias (aranceles).

Variedad en el precio del producto por volumen de venta.

La variedad del precio de venta depende del volumen o de la frecuencia de la venta y éste es de un 2% a un 4% del precio normal de venta.

PROVEEDORES

Proveedores actuales

Proveedores Nacionales

Sica S.A de C.V

Flex- Alum S.A de C.V

Química Alkano S.A de C.V.

Protein S.A de C.V.

Proveedores Extranjeros

Star Chemicals

C. M. S. Pharmaceutica

L. P. International

A.B. Pharmaceuticals Ingc.

Pharma Trade

Procedencia de los insumos:

- Nacional
- China
- Alemania
- India
- Estados Unidos

Proveedores Potenciales

L.P. International

C. M. S. Pharmaceutica

A. B. Pharmaceuticals Ingc

Crédito otorgado por los proveedores

El crédito que han otorgado los proveedores nacionales es de 30 días y los proveedores extranjeros es de 90 y 120 días a partir de la fecha de la guía aérea o del conocimiento de embarque.

Políticas para la elección de los proveedores.

1. Capacidad económica para otorgar crédito.
2. Monto del crédito
3. Plazo de crédito.
4. Calidad del producto
5. Disponibilidad de servicio
6. Cotización competitiva

Productos de mayor demanda

- Psyllium Plantago
- Microcristalina Celulosa
- Yodoclorohidroxiquinoleína

Procedencia de los productos de mayor demanda.

Psyllium es de Estados Unidos

Microcristalina es de Corea

Yodoclorohidroxiquinoleína es de la India

Trámites y medios de recepción de los productos.

Los trámites que se realizan para la recepción de la mercancía los realiza el agente aduanal, la gerente de importaciones confirma vía telefónica la fecha de embarque y su llegada a territorio nacional.

Los medios de recepción de la mercancía es por vía marítima, aérea y terrestre, estos gastos corren por cuenta del proveedor.

Comportamiento histórico del nivel de precios de los productos

El comportamiento de los precios de los productos de importación se mantiene en un 70% estable y el resto incrementa en un 10% o 20%, hay excepciones que dependen de la demanda del producto llegan hasta un 300%.

El comportamiento de los productos nacionales depende de la demanda del producto. Esta información fue dada por varios de los competidores.

Los trámites que se realizan para la importación de las materias primas dependen del producto, los más comunes a seguir son :

- a) Estar inscritos ante SHCP
- b) Estar inscrito en el padrón de importadores
- c) Tener un responsable sanitario
- d) Tener la licencia sanitaria además de:
- e) Obtener el permiso de importación de la SECOFI
- f) Permiso de la Secretaría de Salud para antibióticos
- g) Permiso de importación de la SEMARNAP

Reglamentación sanitaria.

El manual de buenas prácticas de higiene, incluye recomendaciones generales para ser aplicadas en los establecimientos dedicados a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, distribución, almacenaje, manipulación y transporte de alimentos y bebidas, de tabacos, así como de materias primas y aditivos, a fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora.

Materias Primas

El establecimiento no deberá aceptar ninguna materia prima que contenga parásitos, microorganismos o sustancias tóxicas, descompuestas o extrañas, que no puedan ser reducidas a niveles aceptables por los procedimientos normales de clasificación y elaboración.

Las materia primas deberán inspeccionarse y clasificarse antes de llevarlas a la línea de elaboración y en caso necesario, deberán efectuarse pruebas de laboratorio.

El departamento de calidad aprobará todas las materia primas y material de empaque antes de ser usados en producción.

Las materias primas almacenadas en el establecimiento se mantendrán en condiciones adecuadas. Se recomienda efectuar una rotación de las existencias de materia prima.

Los materiales de empaque y recipientes de materias primas, no serán utilizados para otros fines diferentes a los que fueron destinados originalmente. A menos que se eliminen las etiquetas, las leyendas o se pinten.

Las materia primas deberán estar separadas de aquellas ya procesadas, para evitar su contaminación.

Las materias primas que evidentemente no sean aptas, deberán separarse y eliminarse del lugar, a fin de evitar el mal uso, contaminaciones y adulteraciones.

Almacenamiento

Las entradas de las plataformas de carga y descarga deben estar techadas para evitar la entrada de lluvia.

Los pisos deben ser de material adecuado, de fácil limpieza, resistente para soportar la carga de tráfico diario.

Las juntas de las paredes y pisos deben estar selladas.

La iluminación en las áreas generales será suficiente y adecuada para realizar las actividades propias de cada área.

Los techos estarán en perfecto estado y libres de goteras.

Se recomienda que las tarimas queden separadas de la pared 50 cm, para prevenir cargas sobre las mismas y facilitar recorridos de verificación.

Las estibas se harán respetando las especificaciones y evitando rebasar la altura establecida.

Se contará con señalamientos que indiquen claramente la ubicación de los pasillos, y ellos permanecerán siempre libres de cualquier obstáculo que impida la fácil circulación.

Se deberán tomar las medidas necesarias para evitar contaminaciones por productos aromáticos, ya sean separando las áreas de almacenaje o colocándolos en lugares pertinentes.

Las estibas no deberán obstruir el acceso al equipo contra incendio, salidas, botiquines o equipo de seguridad.

Se recomienda llevar un control de primeras entradas y primeras salidas, a fin de evitar que se tengan productos sin rotación.

Es menester de la dirección de la empresa, el que periódicamente se les dé salida a productos y materiales inútiles como obsoletos o fuera de especificaciones, a fin de facilitar la limpieza y eliminar posibles focos de contaminación.

Se tomarán precauciones para evitar que las materias primas sufran contaminación química, física, microbiológica, o de otras sustancias objetables; así mismo se evitarán la entrada y el establecimiento de plagas.

Las materias primas deberán almacenarse en condiciones que confieran protección contra la contaminación y reduzcan al mínimo los daños y deterioros.

Los montacargas no circularán por las áreas de proceso, cuando no sea necesario.

Los plaguicidas u otras sustancias tóxicas, deberán etiquetarse adecuadamente con un rótulo en que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deberán almacenarse en áreas o armarios especialmente destinados al efecto, y habrán de ser distribuidos o manipulados sólo por personal competente. Se pondrá el mayor cuidado de evitar la contaminación de los productos..

En el área de manipulación de los productos no se permitirá el almacenamiento o estacionamiento de ninguna sustancia que pudiera contaminarlos. Salvo que sea necesario para fines de higiene o control de plagas.

El personal de almacenes verificará que el producto esté identificado y etiquetado correctamente.

No se permite el almacenamiento de materias primas, ingredientes, material de empaque o productos terminados, directamente sobre el piso ya que se deben almacenar sobre tarimas.

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

ACTIVO CIRCULANTE		%	PASIVO CORTO PLAZO	%
CAJA	0.00		DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
BANCOS	79,781.14	0.04	INTERESES POR PAGAR	0.00
INVERSIONES TEMPORALES	0.00		PROVEEDORES NACIONALES	287,891.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.00		PROVEEDORES EXTRANJEROS	1,093,729.83
CLIENTES	904,575.00	0.43	ACREEDORES DIVERSOS	712,757.99
ACCIONISTAS	0.00		SUELDOS POR PAGAR	0.00
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	0.00		IMPUESTOS POR PAGAR	236.89
DEUDORES DIVERSOS	12,955.00	0.01	I.V.A. POR PAGAR	(81,587.07)
I.V.A. ACREDITABLE	0.00		RESERVA I.S.R.	0.00
ANTICIPO DE IMPUESTOS	0.00		RESERVA P.T.U	0.00
INVENTARIOS	659,021.75	0.31	IMPUESTO AL ACTIVO	0.00
			(0.00)	
			(0.00)	
TOTAL CIRCULANTE	<u>1,656,332.89</u>	0.78	TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	<u>2,013,028.64</u>
			CAPITAL CONTABLE:	
ACTIVO FIJO			CAPITAL SOCIAL	50,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	0.00		RESULTADOS ACUMULADOS	0.00
EQUIPO DE OFICINA	29,820.40	0.01	0.19	RESULTADO DEL EJERCICIO
EQUIPO DE COMPUTO	14,900.00	0.01		
EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00			
DEPRECIACION MOB. Y EQ.	0.00			
DEPRECIACION EQUIPO OFIC.	(200.16)			
DEPRECIACION EQUIPO COM.	(745.00)			
DEPRECIACION EQUIPO TRANS.	0.00			
TOTAL FIJO	<u>43,775.24</u>	0.02	TOTAL CAPITAL	<u>98,745.29</u>
ACTIVO DIFERIDO			SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>2,111,773.93</u>
GASTOS DE ORGANIZACION	2,462.38	0.00		
GASTOS DE INSTALACION	409,203.42	0.19		
TOTAL DIFERIDO	<u>411,665.80</u>	0.19		
SUMA EL ACTIVO	<u>2,111,773.93</u>	100%		100%

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR EL PERIODO DEL 30/04/96 AL 31/12/96**

Utilidad del Ejercicio 1996	52,148.20	
Más:		
Depreciación y Amortización	<u>945.16</u>	
Generación Interna	53,093.36	
Origen (Aplicación) Recursos Operativos		
Clientes	-	917,530.00
Inventarios	-	659,021.75
Accionistas	+	50,000.00
Funcionarios y Empleados	+	525.03
Impuestos por Recuperar	+	345.96
Gastos de Organización	+	129.60
Proveedores	+	1,381,620.83
Acreedores	+	701,043.25
Impuestos por Pagar	+	161.90
Superavit Operativo		557,274.82
Generación de Recursos Operativos		<u>610,368.18</u>
Origen (Aplicación) Recursos No Operativos		
Compra de Activo Fijo	-	44,720.40
Incremento Gastos de Instalación	-	409,203.42
I.V.A. Por Pagar	-	81,587.07
Déficit Recursos No Operativos		<u>(535,510.89)</u>
Generación del Período		74,857.29
Más: Aumento de Efectivo Inicio		4,923.85
Efectivo Final al 31/12/96		<u>79,781.14</u>

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR EL PERIODO DEL 30/04/96 AL 31/12/96**

Saldo inicial en Caja al 30/04/96	4,923.85	
Más: Origen de Recursos		
Utilidad del Ejercicio	52,148.20	
Depreciaciones, Amort.	945.16	
Accionistas	50,000.00	
Funcionarios y empleados	525.03	
Impuestos por Recuperar	345.96	
Gastos de Organización	129.60	
Financiamiento por Proveedores	1,381,620.83	
Financiamiento por Acreedores	701,043.25	
Impuestos por Pagar	161.90	
		<u>2,186,919.93</u>
Suma		2,191,843.78
Menos: Aplicacion de Recursos		
Incremento de Inventarios	659,021.75	
Incremento de Cuentas por Cob.	917,530.00	
I.V.A. Por Pagar	81,587.07	
Compra de Activo Fijo	44,720.40	
Incremento Gastos de Instalación	409,203.42	
Disminución de Proveedores	0.00	
		<u>2,112,062.64</u>
Saldo en Caja al 31/12/96		<u>79,781.14</u>

HOJA DE TRABAJO PARA ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA POR EL PERIODO.

CUENTAS	BALANCE COMPARATIVO		VARIACIONES		RECURSOS	
	30/04/98	31/12/98	ALUMENTO	DISMINUCION	APLIC	ORIGEN
			DEBE	HABER	DEBE	HABER
ACTIVO CIRCULANTE						
CAJA Y BANCOS	4,923.85	79,761.14	74,837.28		74,837.28	
INVERSIONES TEMPORALES	0.00	0.00				
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.00	0.00				
CLIENTES	0.00	904,375.00	904,375.00		904,375.00	50,000.00
ACCIONISTAS	50,000.00	0.00				
DEUDORES DIVERSOS	0.00	12,955.00	12,955.00		12,955.00	525.03
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	525.03	0.00				
I.V.A. AGREDITABLE	345.96	0.00				
INVENTARIOS	0.00	659,021.75	659,021.75		659,021.75	345.96
GASTOS DE ORGANIZACION	0.00	0.00				
TOTAL CIRCULANTE	55,794.84	1,656,332.89				
ACTIVO FIJO						
MOBILIARIO Y EQUIPO	0.00	0.00				
EQUIPO DE OFICINA	0.00	29,820.40	29,820.40		29,820.40	
EQUIPO DE COMPUTO	0.00	14,900.00	14,900.00		14,900.00	
EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00	0.00				
DEPRECIACION MOB Y EQUIPO	0.00	0.00				
DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	0.00	(200.16)				200.16
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	0.00	(745.00)				745.00
DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00	0.00				
TOTAL FIJO	0.00	43,775.24				
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE ORGANIZACION	2,591.98	2,462.38				
GASTOS DE INSTALACION	0.00	409,203.42	409,203.42		409,203.42	128.60
TOTAL DIFERIDO	2,591.98	411,665.80				
TOTAL ACTIVO	58,386.82	2,111,773.93				
PASIVO						
PROVEEDORES NACIONALES	0.00	287,891.00				287,891.00
PROVEEDORES EXTRANJEROS	0.00	1,093,729.83				1,093,729.83
ACREEDORES DIVERSOS	11,714.74	712,757.99				701,043.25
SUELDOS POR PAGAR	0.00	0.00				
IMPUESTOS POR PAGAR	74.98	236.89				161.80
I.V.A. POR PAGAR	0.00	(81,587.07)				(81,587.07)
RESERVA I S R	0.00	0.00				
RESERVA P T U	0.00	0.00				
IMPUESTO AL ACTIVO	0.00	0.00				
TOTAL PASIVO	11,789.72	2,013,028.64				
CAPITAL						
CAPITAL SOCIAL	50,000.00	50,000.00				
RESULTADOS ACUMULADOS	0.00	0.00				
RESULTADO DEL EJERCICIO	(3,402.91)	48,745.23			52,148.20	52,148.20
TOTAL CAPITAL	46,597.09	98,745.23				
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	58,386.82	2,111,773.93	2,105,332.86		2,105,332.86	2,105,332.86

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

		% de Ventas
Ingresos:		
Ventas Netas	<u>973,426.24</u>	100.00
Total Ingresos	973,426.24	100.00
Costos:		
Costo de Ventas	<u>772,209.87</u>	
Total Costos	772,209.87	79.33
Utilidad Bruta	201,216.37	20.67
Gastos de Operación:		
Gastos de Venta	58,270.93	5.99
Gastos de Administración	93,618.84	9.62
Costo Integral de Financiamiento	<u>581.81</u>	0.06
Total Gastos de Operación	152,471.58	15.66
Utilidad de Operación	48,744.79	5.01
Otros Ingresos y Gastos:		
Otros Gastos	0.00	
Otros Productos	<u>0.50</u>	
Total Otros Ingresos y Gastos	0.50	
I.S.R. y P.T.U.		
Provisión de I.S.R.	0.00	
Provisión de P.T.U.	0.00	
Provisión de IMPAC	<u>0.00</u>	
Total I.S.R. y P.T.U.	0.00	
UTILIDAD NETA	<u><u>48,745.29</u></u>	<u>5.01</u>

**BALANCE GENERAL
AL 31 DE JULIO DE 1997**

ACTIVO CIRCULANTE.		%	PASIVO CORTO PLAZO:		%
CAJA	0.00		DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00	
BANCOS	198,171.78	0.04	INTERESES POR PAGAR	0.00	
INVERSIONES TEMPORALES	0.00				
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.00		PROVEEDORES NACIONALES	2,415.00	0.00
CLIENTES	4,224,071.01	0.57	PROVEEDORES EXTRANJEROS	4,711,007.96	0.63
ACCIONISTAS	0.00		ACREEDORES DIVERSOS	1,325,985.11	0.18
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	0.00		SUELDOS POR PAGAR	0.00	
DEUDORES DIVERSOS	13,593.75	0.00	IMPUESTOS POR PAGAR	2,235.74	0.00
I.V.A. ACREDITABLE	24,175.39	0.00	I.V.A. POR PAGAR	662,191.86	0.09
ANTICIPO DE IMPUESTOS	0.00				
INVENTARIOS	2,012,383.23	0.27	RESERVA I S R.	0.00	
ANTICIPO A PROVEEDORES	0.00		RESERVA P.T.U	0.00	
TOTAL CIRCULANTE	6,472,395.16	0.88	IMPUESTO AL ACTIVO	0.00	
ACTIVO FJO:			TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	6,703,835.67	0.90
MOBILIARIO Y EQUIPO	3,141.96	0.00	CAPITAL CONTABLE.		
EQUIPO DE OFICINA	32,461.19	0.00	CAPITAL SOCIAL	50,000.00	0.01
EQUIPO DE COMPUTO	45,700.00	0.01	RESULTADOS ACUMULADOS	48,745.29	0.01
EQUIPO DE TRANSPORTE	250,015.95	0.03	RESULTADO DEL EJERCICIO	596,709.00	0.08
DEPRECIACION MOB. Y EQ.	0.00				
DEPRECIACION EQUIPO OFC.	(200.16)	(0.00)			
DEPRECIACION EQUIPO COM	(5,100.00)	(0.00)			
DEPRECIACION EQUIPO TRANS.	(2,035.14)	(0.00)			
TOTAL FJO	323,983.80	0.04			
ACTIVO DIFERIDO			TOTAL CAPITAL	695,454.29	0.10
GASTOS DE ORGANIZACION	2,397.58	0.00	SUMA PASIVO Y CAPITAL	7,399,289.96	100%
GASTOS DE INSTALACION	600,513.42	0.08			
TOTAL DIFERIDO	602,911.00	0.08			
SUMA EL ACTIVO	7,399,289.96	100%			

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR EL PERIODO DEL 31/12/96 AL 31/07/97**

Utilidad del Ejercicio 1997		596,709.00
Más:		
Depreciación y Amortización	<u>6,454.94</u>	
Generación Interna		603,163.94
Origen (Aplicación) Recursos Operativos		
Cientes	-	3,320,134.76
Inventarios	-	1,353,361.48
Proveedores	+	3,617,278.13
Acreedores	+	613,227.12
I.V.A. Por Pagar	+	745,777.78
Superavit Operativo		302,786.79
Generación de Recursos Operativos		<u>905,950.73</u>
Origen (Aplicación) Recursos No Operativos		
Impuestos por Recuperar	-	24,175.39
Compra de Activo Fijo	-	286,598.70
<i>Incremento Gastos de Instalación</i>	-	191,310.00
Disminución de Proveedores	-	285,476.00
Déficit Recursos No Operativos		<u>(787,560.09)</u>
Generación del Período		118,390.64
Más: Aumento de Efectivo Inicio		79,781.14
Efectivo Final al 31/07/97		<u>198,171.78</u>

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR EL PERIODO DEL 31/12/96 AL 31/07/97**

Saldo inicial en Caja al 31/12/96	79,781.14	
Más: Origen de Recursos		
Utilidad del Ejercicio	596,709.00	
Depreciaciones, Amort.	6,454.94	
Financiamiento por Proveedores	3,617,278.13	
Financiamiento por Acreedores	613,227.12	
I.V.A. Por Pagar	<u>745,777.78</u>	<u>5,579,446.97</u>
Suma		5,659,228.11
Menos: Aplicacion de Recursos		
Incremento de Inventarios	1,353,361.48	
Incremento de Cuentas por Cob.	3,320,134.76	
Impuestos por Recuperar	24,175.39	
Compra de Activo Fijo	286,598.70	
Incremento Gastos de Instalación	191,310.00	
Disminución de Proveedores	<u>285,476.00</u>	<u>5,461,056.33</u>
Saldo en Caja al 31/07/97		<u><u>198,171.78</u></u>

HOJA DE TRABAJO PARA ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA POR EL PERIODO:

CUENTAS	BALANCE COMPARATIVO		VARIACIONES		RECURSOS	
	31/12/96	31/07/97	AUMENTO DEBE	DISMINUCION HABER	APLIC DEBE	ORIGEN HABER
ACTIVO CIRCULANTE						
CAJA Y BANCOS	79,781.14	168,171.76	118,390.64		118,390.64	
CLIENTES DIVERSOS	504,575.00	4,224,071.01	3,319,496.01		3,319,496.01	
IVA ACREDITABLE	12,955.00	13,593.75	638.75		638.75	
INVENTARIOS	0.00	24,175.38	24,175.38		24,175.38	
GASTOS DE ORGANIZACION	859,021.25	2,012,385.23	1,353,363.98		1,353,363.98	
	0.00	0.00	0.00		0.00	
TOTAL CIRCULANTE	1,656,332.69	6,472,395.16				
ACTIVO FIJO						
MOBILIARIO Y EQUIPO	0.00	3,141.96	3,141.96		3,141.96	
EQUIPO DE OFICINA	29,820.40	32,481.18	2,660.79		2,660.79	
EQUIPO DE COMPUTO	14,900.00	45,700.00	30,800.00		30,800.00	
EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00	250,013.95	250,013.95		250,013.95	
DEPRECIACION MOB. Y EQUIPO	0.00	0.00	0.00		0.00	
DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	(200.16)	(200.16)				
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	(745.00)	(5,100.00)				
DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00	(2,035.14)				
TOTAL FIJO	43,775.24	323,983.80				
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE ORGANIZACION	2,482.16	2,397.56				
GASTOS DE INSTALACION	409,233.42	600,513.42	191,310.00		191,310.00	
TOTAL DIFERIDO	411,665.60	602,911.00				
TOTAL ACTIVO	2,111,773.93	7,398,299.96				
PASIVO						
PROVEEDORES NACIONALES	287,891.00	2,415.00	285,476.00		285,476.00	
PROVEEDORES EXTRANJEROS	1,093,757.89	4,711,000.96	3,617,278.13		3,617,278.13	
ACREDITADOS DIVERSOS	712,757.69	1,235,986.16	613,227.12		613,227.12	
SUELDOS POR PAGAR	0.00	0.00				
IMPUESTOS POR PAGAR	236.89	2,235.74	1,998.85		1,998.85	
IVA POR PAGAR	(81,587.07)	662,131.66	743,778.93		743,778.93	
RESERVA I S R	0.00	0.00				
RESERVA P T U	0.00	0.00				
IMPUESTO AL ACTIVO	0.00	0.00				
TOTAL PASIVO	2,013,028.64	6,700,835.67				
CAPITAL						
CAPITAL SOCIAL	50,000.00	50,000.00				
RESULTADOS ACUMULADOS	0.00	0.00				
RESULTADO DEL EJERCICIO 1996	48,745.29	48,745.29				
RESULTADO DEL EJERCICIO 1997	0.00	596,709.00				
TOTAL CAPITAL	98,745.29	655,454.29				
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	2,111,773.93	7,398,299.96	3,379,448.97	3,379,448.97	3,379,448.97	5,379,448.97

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE JULIO DE 1997

		% de Ventas
Ingresos:		
Ventas Netas	<u>6,971,987.02</u>	100.00
Total Ingresos	6,971,987.02	100.00
Costos:		
Costo de Ventas	<u>5,535,094.73</u>	
Total Costos	5,535,094.73	79.39
Utilidad Bruta	1,436,892.29	20.61
Gastos de Operación:		
Gastos de Venta	350,723.42	5.03
Gastos de Administración	467,522.09	6.71
Costo Integral de Financiamiento	<u>23,003.00</u>	0.33
Total Gastos de Operación	841,248.51	12.07
Utilidad de Operación	595,643.78	8.54
Otros Ingresos y Gastos:		
Otros Gastos	0.00	
Otros Productos	<u>1,065.22</u>	0.02
Total Otros Ingresos y Gastos	1,065.22	0.02
I.S.R. y P.T.U.		
Provisión de I.S.R	0.00	
Provisión de P.T.U.	0.00	
Provisión de IMPAC	<u>0.00</u>	
Total I.S.R. y P.T.U	0.00	
UTILIDAD NETA	<u><u>596,709.00</u></u>	<u><u>8.56</u></u>

IV. ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DIAGNÓSTICO

MEDIO AMBIENTE INTERNO

CONTROL INTERNO

El control interno comprende todo el plan organizacional y todos los métodos y procedimientos que en una forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional, así como provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste de los siguientes elementos:

- a) El ambiente de control
- b) El sistema contable
- c) Los procedimientos de control

a) AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos

- Estructura de organización de la entidad
- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de la auditoría interna

- Políticas y prácticas de personal
- *Influencias externas* que afectan las operaciones y prácticas de la entidad

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

b) SISTEMA CONTABLE

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que su sistema contable sea útil y confiable, debe contar con los métodos y registros que

1. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnen los criterios establecidos por la administración
2. Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación
3. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
4. Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
5. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

c) PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe determinar la manera que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y qué persona las ha llevado a cabo, para concluir que efectivamente está operando,

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los siguientes objetivos:

1. Debida autorización de transacciones y actividades.
2. Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
3. Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
4. Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
5. Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

Cuestionarios de Control Interno.

Efectivo:

	Respuesta			Método de recolecc. de información.
	SI	NO	NA	
Cobranzas y/o entradas de efectivo				
1. Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo.	X			Pregunta
2. Todos los ingresos o cobranzas misceláneas (tales como ventas de desperdicio, intereses sobre inversiones, etc) son reportados oportunamente al departamento de contabilidad.		X		Pregunta
3. Son las cobranzas diarias depositadas en el banco intactas y sin demora.	X			Observación

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Salidas de efectivo

- | | | |
|--|---|-------------|
| 4. Existe autorización previa a las salidas de efectivo. | X | Observación |
| 5. Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos excepto los de caja chica. | X | Observación |
| 6. Esta prohibida la practica de expedir cheques a nombre de la compañía o al portador, ustedes mismos, nosotros mismos, etc. y en su caso se limitan al pago de sueldos y reembolsos de caja chica. | X | Pregunta |
| 7. Los cheques anulados son apropiadamente cancelados y archivados. | X | Observación |
| 8. Se requiere que los cheques sean librados con firmas mancomunadas. | X | Observación |
| 9. Esta prohibida la firma de cheques en blanco. | X | Pregunta |
| 10. Las cuentas de cheques se concilian mensualmente y se investigan, registran oportunamente los ajustes que de ellas se derivan con oportunidad. | X | Observación |
| 11. Se controla la secuencia numérica de los cheques. | X | Pregunta |
| 12. Se cancelan los documentos (comprobantes) con un sello fechador de "pagado" de tal manera que se prevenga su uso para un pago duplicado. | X | Observación |
| 13. El pago de las facturas es aprobado por algún funcionario responsable. | X | Pregunta |
| 13. Son verificados por alguna persona los precios y condiciones de crédito, corrección aritmética y descuentos. | X | Pregunta |

Fondos de efectivo fijos

- | | | |
|--|---|-------------|
| 14. Hay un monto máximo para cada pago. | X | Pregunta |
| 15. Los importes de los comprobantes son anotados a tinta, tanto en letra como en números. | X | Observación |

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

16. Los comprobantes son inutilizados con un sello fechador de "pagado", para impedir que vuelvan a usarse.	X	Pregunta
17. Se hacen arqueos sorpresivos.	X	Observación

Inventarios, compras y costo de producción o adquisición de los artículos vendidos y estimación de la obsolescencia.

	Respuesta			Método de recolección de información.
	SI	NO	NA	
Compras:				
1. Todas las compras son realizadas por medio de ordenes de compra del cliente, están prenumeradas y debidamente autorizadas.	X			Observación
2. Las compras se basan en requisiciones puntos de reorden o máximos y mínimos.	X			Observación
3. Requieren ciertos bienes solicitudes de cotización.	X			Pregunta
4. Son aprobados todos los precios de compra.		X		Pregunta
5. Se preparan informes de recepción y están prenumerados.		X		Observación
6. Existe alguna persona en contabilidad que controle la secuencia numérica de los informes de recepción a fin de verificar que todos han sido registrados oportunamente.		X		Observación
7. Se notifica inmediatamente al departamento de contabilidad sobre las mercancías devueltas a los proveedores.	X			Observación
8. Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas.	X			Observación
9. Las facturas son verificadas contra ordenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a contabilidad, precios, condiciones, calidad.	X			Observación
10. Se sigue un sistema sobre las entregas parciales, aplicadas a una sola orden de compra.	X			Pregunta

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

11. Se da adecuado seguimiento a las ordenes de compra pendientes de recibirse.	X	Pregunta
12. Todas las compras son adecuadamente contabilizadas.	X	
Control Físico		
13. Se tienen registros de inventarios perpetuos para materias primas, materiales diversos y refacciones, productos en proceso y productos terminados.	X	Observación
14. Muestran esos registros cantidades solamente o cantidades y valores.	X	Observación
15. Son controladas mediante cuentas del mayor general.	X	Observación
16. Las entradas y salidas se hacen solamente por informes de entrada al almacén y por requisiciones u ordenes de embarque autorizadas.	X	Observación
17. Se practican inventarios físicos:	B	Observación
A: Al final del periodo contable.		
B: Periódicamente durante el mismo y se compara con los auxiliares y cuentas del mayor general.		
18. Estos inventarios son supervisados por contabilidad y costos.	X	Pregunta
19. Los desperdicios están bajo un control contable que asegure una apropiada contabilización de la venta.	X	Pregunta
20. Son ajustados los registros de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos.	X	Pregunta
21. Los ajustes requieren de la aprobación de un funcionario.	X	Pregunta
22. Existen inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento.	X	Observación
23. Existe adecuado control y registro sobre las mercancías enviadas a consignación o maquilar y sobre las recibidas de terceros que tenga el cliente en custodia.	X	Observación
24. Se siguen consistentemente los métodos de valuación (UEPS, PEPS; Promedios, etc.) establecidos por la empresa.	X	Observación

Cuentas Por Cobrar

	SI	NO	NA	Método de recolecc. de información.
1. Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con la cuenta de control de mayor general.	X			Observación
2. Se preparan periódicamente relaciones de cuentas atrasadas, para su revisión por funcionarios.		X		Observación
3. Existe algún método para incrementar la estimación de incobrabilidad.		X		Observación
4. Las cancelaciones de cuentas por cobrar son aprobadas por un funcionario.	X			Observación
5. Las cuentas canceladas son registradas en cuentas de orden y se siguen vigilando.		X		Observación
6. Las notas de cargo y crédito son aprobadas por un funcionario responsable bajo control numérico.	X			Observación
7. Se requiere de la aprobación de un funcionario responsable, para otorgar descuentos fuera de plazo o superiores a los normales.	X			Observación
8. Existen investigaciones de crédito, se tienen fijados límites de crédito para cada cliente y consta en las tarjetas auxiliares ese límite de crédito.		X		Pregunta
9. Es verificado el cumplimiento con límites de crédito.			X	Observación
10. Se practican arcos rotativos de las cuentas y documentos por cobrar.		X		Observación

Cuentas Por Pagar

	Respuesta			Método de recolecc. de información.
	SI	NO	NA	
1. Se reciben estados de cuenta de los proveedores más importantes.		X		Pregunta
2. Se aprovechan todos los descuentos por pronto pago concedidos por los proveedores.		X		Pregunta

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

	Respuesta			Método de recolección de información.
	SI	NO	NA	
3. Se tienen registros auxiliares y se comparan mensualmente con los saldos del mayor general.	X			Observación
Ventas y Costo de Ventas				
Ventas				
1. Los pedidos son adecuadamente controlados.	X			Pregunta
2. Los pedidos son aprobados antes de su embarque.	X			Pregunta
3. Los precios de venta y condiciones de crédito se basan en listas de precios aprobadas.			X	Pregunta
4. Se preparan avisos de embarque prenumerados.		X		Observación
5. Las facturas de venta son revisadas en cuanto a: Precios, cantidades, condiciones de crédito, corrección aritmética, los pedidos del cliente y los avisos de embarque o se verifica que haya salido la mercancía.	X			Pregunta
6. Las facturas de venta están prenumeradas.	X			Observación
7. Se hace un análisis estadístico por productos.			X	Pregunta
8. Las notas de crédito por devolución están basadas en información adecuada al departamento de recepción en cuanto a su descripción, cantidad y condición.	X			Observación
9. Recibe costos una copia de todas las facturas.			X	Observación
10. Provee en las facturas un espacio para costos unitarios y totales.	X			Observación
11. Los costos unitarios son determinados con base en: Hojas de costos reales por procesos, por orden de trabajo, o por la producción del mes.			X	Precio de Mercado
12. Costos prepara estados mensuales detallados de costo de producción y ventas:		X		Observación

- a: En unidades y valores.
b: En valores únicamente.

INTERPRETACIÓN FINANCIERA

La interpretación financiera es la apreciación subjetiva y relativa del contenido de los estados financieros, basada en el análisis y en la comparación. Es útil para conocer y entender los datos contenidos en los estados financieros saber la situación financiera de la empresa y sus resultados para así poder tomar mejores decisiones, buscar las mejores oportunidades financieras, corregir deficiencias, etc.

En el análisis financiero se debe tomar en cuenta el entorno económico, político, social, cultural, religioso, etc., en que se desenvuelve la empresa, ya que todos los factores externos influyen en su desarrollo. Se puede decir que la interpretación financiera es como un estudio clínico de una empresa a través de su información financiera que servirá de base para proponer las medidas que eviten la muerte de la compañía, pues la riqueza y desarrollo de un país depende de la salud financiera de las empresas.

Para poder llevar a cabo una interpretación financiera se requiere de información oportuna y eficiente (a veces dictaminada), conocimiento físico de las visitas y observación de sus actividades, aplicación de métodos de análisis y comparación en su información y sobre todo la toma de decisiones para corregir el problema o para impulsar los aciertos.

Existen diversas formas de analizar la información financiera ya sea por el método del análisis vertical (que es el que usaremos), el horizontal y análisis histórico. En el análisis vertical se aplican los porcentos integrales para comparar la información contenida en los estados financieros y saber que porcentaje representa cada uno de mis activos del total de estos, para saber en cierta forma en que parte de mi activo están concentrados la mayor parte de mis derechos, de igual forma es con el pasivo y el capital para comparar la obligaciones que tiene una entidad a una fecha determinada.

El objetivo fundamental del análisis vertical es conocer la situación de la empresa en el momento de su aplicación interrelacionando cifras de sus estados financieros, para medir su rentabilidad, apalancamiento, productividad, estructura financiera etc.

En general son cuatro los grupos de razones que se determinan para interpretar los estados financieros principales de una empresa:

- I. Razones para pruebas de liquidez o capacidad de pago a corto plazo.
- II. Razones para pruebas de productividad, actividad o eficiencia operacional.
- III. Razones para pruebas de apalancamiento o estructura financiera.
- IV. Razones para pruebas de rentabilidad.

RAZONES PARA PRUEBAS DE LIQUIDEZ

Tienen como objeto medir la capacidad de pago a corto plazo de una empresa, y el apoyo de pago a largo plazo.

RAZON DE CAPITAL DE TRABAJO

La razón más general para medir la liquidez es la "Razón de Capital de Trabajo" porque los financieros consideran que los activos circulantes (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) constituyen el "Capital" que esta trabajando en la actividad a la que se dedica la empresa.

Esta razón se puede presentar en dos formas aritmética (por diferencia) o geométrica (por cociente):

$$\begin{aligned} & \text{ACTIVO CIRCULANTE} \\ & - \text{PASIVO CIRCULANTE} \\ & = \text{CAPITAL DE TRABAJO} \end{aligned}$$

$$\text{R.C.T.} = 6,472,395.16 - 6,703,835.67 = -231,440.51$$

El resultado nos muestra que tenemos excedente de deudas a corto plazo lo que nos indica una falta de liquidez para cubrir nuestras deudas a tiempo.

La razón de capital de trabajo o razón de circulante en forma de cociente nos va a dar un índice de liquidez.

$$\text{R.C.T.} = 6,472,395.16 / 6,703,835.67 = 0.9655$$

Este índice nos indica el número de unidades de activo circulante o inversiones a corto plazo con que cuenta la empresa para cubrir cada unidad de pasivo circulante (deuda a corto plazo).

Lo anterior nos indica que el índice de liquidez que tiene la empresa es de 0.9655 a uno, es decir, que por cada unidad de pasivo la empresa cuenta con 0.9655 de unidad para cubrirla.

Un defecto o falta de liquidez puede llevar a la empresa a un embargo o a una quiebra con las consecuencias que ello implica.

RAZON SEVERA O RAZON DEL ACIDO

Esta razón prueba la liquidez de una empresa en forma más estricta, por ello se le conoce como razón del ácido, porque elimina los inventarios.

$$\text{RAZON SEVERA O DEL ACIDO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Su resultado nos indica el número de unidades de activos rápidos con que cuenta la empresa para cubrir cada unidad de pasivo circulante.

$$\text{RAZON SEVERA} = \frac{6.472.395,16 - 2.012.383,23}{6.703.835,67} = 0,6653$$

La razón de capital de trabajo o razón de circulante dio un índice de liquidez de 0.9655, que significa que de cada unidad de pasivo tenemos 0.9655 de unidad para cubrirla, pero si descontamos los inventarios que son los más difíciles de realizar la razón baja hasta 06653 unidades por cada unidad de deuda.

El resultado anterior nos indica que los inventarios representan un 31.09% de los activos circulantes con que cuenta la empresa y se puede observar que están un poco elevados por lo que habría que investigarlos, lo que significa que la liquidez de la empresa no es tan buena.

RAZONES PARA PRUEBAS DE EFICIENCIA OPERACIONAL O PRODUCTIVIDAD

Este grupo de razones tienen por objeto medir el grado de eficiencia con que una empresa esta manejando sus inversiones de activo para lograr sus objetivos.

La eficiencia operacional o productividad en una empresa tiene que ver mucho con el dinamismo de los recursos materiales, por lo tanto utiliza básicamente la cifra de ventas, costo de ventas y compras contra las cuentas que implican inversiones en una empresa que son los activos.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 5,535,094.73 / 1,335,702.49 = 4.14 \text{ veces}$$

El resultado nos indica que durante 7 meses se realizó 4.14 veces el promedio de inventarios que manejamos, lo cual implica que estamos tardando 87 días aproximadamente en vender nuestras mercancías. A estos días se les llama período de realización de inventarios y se determina:

$$\text{Periodo de Rotación de Inventarios} = 360 \text{ días} / \text{Índice de Rotación de Inventarios}$$

Lo que es igual a $360 / 4.14 = 87 \text{ días}$.

ÍNDICE DE ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Mide la eficiencia de la venta a crédito y la cobranza y el resultado nos indica el numero de veces que durante un periodo (generalmente un año) se cobra la inversión promedio en clientes.

$$\text{Índice de Cuentas Por Cobrar} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\text{Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar} = 6,971,987.02 / 2,589,685.07 = 2.69 \text{ veces}$$

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Lo anterior significa que durante 7 meses se cobraron 2.69 veces el promedio de los eventos por cobrar, por lo tanto el promedio de cobranza es de:

$$360 / 2.69 = 134 \text{ días}$$

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Nos indica el número de veces que durante un periodo generalmente anual, se paga a los proveedores y se determina:

$$\text{Índice de Rotación de Cuentas Por Pagar} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$$

Mide la eficiencia de la empresa para cubrir sus pagos a proveedores.

PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES

$$\frac{360}{\text{Índice de Rotación de Inventarios}}$$

Índice de Rotación de Inventarios

$$\text{Índice de Rotación de Cuentas por Pagar} = 8,113,309.47 / 4,358,432.15 = 1.86$$

Durante 7 meses se pagan 1.21 veces las cuentas a proveedores.

$$\text{Periodo de pago} = 360 / \text{IR} = 360 / 1.86 = 193.39 \text{ días.}$$

La empresa tarda 193 días promedio para cubrir sus deudas a los proveedores.

RAZONES PARA PRUEBAS DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

Este tipo de razones se les puede llamar pruebas de solvencia o razones para pruebas de estructura financiera.

Tienen por objeto probar que tan endeudada o apalancada esta la empresa, que capacidad de pago general ofrece a sus acreedores y que tipo de estructura financiera presenta.

Las principales razones de este grupo son:

1) **ACTIVO TOTAL**

-PASIVO TOTAL

= CAPITAL CONTABLE

$$AT - PT = 7,399,289.96 - 6,703,835.67 = 695,454.29$$

Esta razón nos muestra que parte que de los activos, esta financiado por acreedores o apalancadores y a groso modo el tipo de estructura financiera que tiene la empresa, lo que nos dice que el 90.60% de nuestro activo esta financiado por acreedores.

Esta razón en forma de cociente nos da un índice:

$$2) \text{ACTIVO TOTAL} / \text{PASIVO TOTAL} = 7,399,289.96 / 6,703,835.67 = 1.10$$

Esto significa que por cada unidad de pasivo total, la empresa cuenta con 1.10 unidades para cubrirla, lo que significa que la propiedad de la empresa esta casi en un 50% de los acreedores.

3) **RAZON DE APALANCAMIENTO**

CAPITAL CONTABLE = INDICE

PASIVO TOTAL

$$\text{Razón de Apalancamiento} = 695,454.29 / 6,703,835.67 = 0.10$$

Este resultado nos indica el número de unidades de capital contable por cada unidad de pasivo total. Y como observamos es bajo lo que indica un alto grado de apalancamiento, dicho de otra manera por cada peso de deuda; los dueños tienen invertido 0.10 pesos lo cual muestra que la empresa tiene una estructura financiera liberal.

RAZONES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es la capacidad de obtener utilidades adecuadas a una inversión y por lo tanto se tomarán datos del estado de resultados y del balance general.

Dentro de las principales razones para probar la rentabilidad tenemos:

1) Margen de Utilidad de = Utilidad de Operación X 100

Operación en Ventas Ventas

Indica el porcentaje que sobre las ventas netas representa la utilidad de operación.

$$\text{M.U.O.V.} = \frac{595,643.78}{6,971,987.02} \times 100 = 8.54 \%$$

Esto significa que por cada 100 pesos de ventas 8.54 constituyen las utilidades de operación.

Margen de Utilidad = Utilidad Neta X 100

Ventas

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{596,709.00}{6,971,987.02} \times 100 = 8.55 \%$$

Esta razón nos indica el porcentaje que sobre las ventas representa la utilidad neta; es decir la utilidad después de pagar impuestos y gastos financieros.

Las dos razones anteriores solo nos dan márgenes de utilidad sobre ventas, pero no consideran la inversión.

Las inversiones se encuentran representadas en el Balance General; por lo tanto existen otras razones que toman en cuenta la inversión total (activos) y la inversión de sus dueños (capital contable común).

Rentabilidad: Utilidad Neta : 596,709.00 = 8.06 %

del Activo Activos 7,399,289.96

El resultado nos indica el porcentaje de rentabilidad que se gana sobre los activos.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Es una técnica ampliamente utilizada en la planeación estratégica financiera y consiste en determinar el nivel de ventas donde se absorben los costos y gastos de operación, de tal manera que la utilidad de operación resulta cero. Si las ventas de la empresa superiores a las determinadas en el punto de equilibrio, está obtendrá utilidades, si por el contrario las ventas son inferiores la empresa sufrirá pérdidas.

Para determinar el punto de *equilibrio operacional*, es necesario clasificar los costos y gastos de operación (costo de ventas, gastos de venta y gastos de administración) en dos grandes grupos. Fijos y Variables.

Costos Fijos:	
Sueldos	21,580.50
Impuestos S/Remuneraciones	5,600.28
Depreciaciones	8,110.94
Amortizaciones	1,854.80
Papelería y Útiles de Oficina	14,583.58
Servicios Profesionales	2,000.00
Mantenimiento Oficina	293,546.03
Mantenimiento Equipo de Oficina	10,121.83
Teléfono	10,572.55
Vigilancia	<u>15,826.48</u>
Total Fijos	383,796.99
Costos Variables:	
Materia Prima	5,396,711.44
Fletes	18,375.00
Material de Empaque	120,008.29
Comisiones por Venta	100,030.00
Impuestos Aduanales	55,746.00
Gastos Aduanales	194,947.42
No Deducibles	10,777.35
Diversos	<u>72,947.75</u>
Total Variables	5,969,543.25

$$V = CF / I - X$$

Esta es la formula del punto de equilibrio operacional de donde:

V= Venta que absorbe los costos y gastos de operación.

CF= Importe de costos y gastos de operación durante un periodo.

I= Unidad Aritmética.

X= Relación de costos variables entre ventas o sea % en decimal.

I - X Relación de utilidad entre ventas

Nuestras ventas en equilibrio serian:

$$V = CF / I - X$$

$$X = CV / V$$

$$X = 5,969,543.25 / 6,971,987.02 = .85$$

Lo que significa que los costos variables serán de .85 por cada peso de ventas o bien del 85 % de las ventas.

$$V = 383,796.99 / 1 - .85 = 383,796.99 / .15 = 2,558,646.60$$

$$V = 2,558,646.60$$

Si nuestra empresa vende 2,558,646.60 (por un periodo de 7 meses) su utilidad de operación será igual a cero. Si la empresa desea ganar deberá esforzarse por obtener ventas superiores a la cifra antes mencionada y entre mas alejadas estén de esta mayores serán las utilidades de la empresa.

Si se quiere calcular los resultados con determinado volumen de ventas se usa la siguiente formula:

$$U = (VI - V)(I - X)$$

VI = Ventas Reales o Ventas logradas en un periodo.

V = Ventas en equilibrio.

I = Unidad.

X = Relación de costos variables entre ventas.

Si nuestra empresa obtiene su punto de equilibrio con ventas de 2,558,646.60, todo lo que exceda a esta cifra solo tendra que cubrir costos variables pues en el punto de equilibrio se cubren los costos fijos.

ANALISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACION ESTRATEGICA

Si la empresa logra vender 6,971,987.02, por los 4,413,340.42 que exceden al punto de equilibrio se obtendria una utilidad del 15% o sea 662,001.06

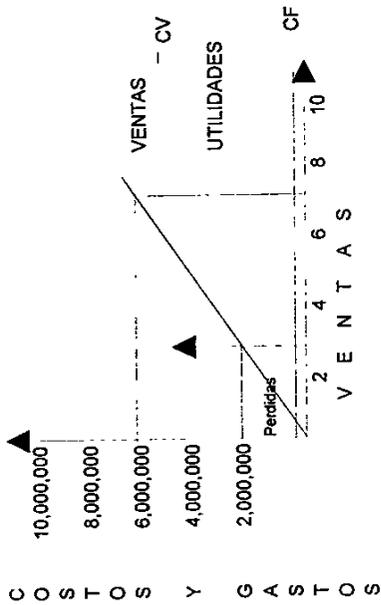
$$U = (V1 - V) (I - X)$$

$$U = (6,971,987.02 - 2,558,646.60) (1 - .85)$$

$$U = 662,001.06$$

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERACIONAL

Datos:	
Ventas	6,971,987.02
Costos Fijos	383,796.99
Costos Variables	5,969,543.25
Utilidad de Operación	618,646.78



MEDIO AMBIENTE EXTERNO

ENTORNO ECONÓMICO:

Tradicionalmente la pequeña y median empresa se ha financiado, a través de intermediarios financieros nacionales, mediante créditos directos, descuentos con la banca de desarrollo y/o factoraje. Estos mecanismos de financiamiento han probado, en muchos casos, no ser los más adecuados para estas empresas, en particular en el contexto actual de un México caracterizado por la falta de liquidez y restricción del consumo.

La crisis económica que ha venido arrastrando el país puso en evidencia los problemas derivados de un deficiente análisis y una mala administración del crédito. Aunado a lo anterior las características de los mecanismos no han respondido a las necesidades de las empresas, lo que ha provocado un alto índice de carteras vencidas y una falta de atención de la banca a este segmento de mercado, pieza fundamental para la recuperación de la economía.

En este año la Banca privada, a través de los esquemas tradicionales, ha canalizado cada vez recursos más escasos a la pequeña y mediana empresa. A manera de ejemplo Banamex otorgó créditos a Televisa por 2,000 millones de dólares, tres veces más de lo que Nafin ha otorgado a todo el Sistema Financiero Nacional para apoyo a la pequeña y mediana empresa.

Entre los esquemas de financiamiento que hoy existen en la Banca de Desarrollo podrían destacar los siguientes:

BANCOMEXT:

Los principales productos que ofrece BANCOMEXT son: "Pre-exportación directa o indirecta", "Ventas de exportación", "Proyectos de Inversión", "Adquisición de unidades de equipo" y "Consolidación financiera de empresas exportadoras".

NAFIN.

Los principales esquemas de NAFIN son los siguientes:

Fideicomiso "AAA": Utilizar las fortalezas de las grandes empresas constituyéndose en intermediarios financieros de NAFIN, con el objeto de otorgar financiamiento directamente a proveedores.

Factoraje: A través de intermediarios financieros o mediante convenio establecido con la gran empresa, se ofrece liquidez a proveedores calificados para apoyar el capital de trabajo de corto plazo.

Fideicomiso de Garantía: Facilitar el acceso al financiamiento de sus proveedores, mediante otorgamiento de garantías por parte de la Gran Empresa y de NAFIN. Existe la garantía automática por parte de NAFIN una vez aprobada la metodología de análisis del intermediario financiero.

Crédito Primer Piso: Otorgar líneas de crédito a la Gran Empresa para apoyo de sus proveedores.

Promin: Banca de segundo piso.

Garantía de Actuación: Los proveedores nacionales de la Gran Empresa Compradora del sector industrial, Comercial y de Servicios que emprenda un desarrollo de proveedores Nacional Financiera podrá cmitir una garantía hasta del 50% de la perdida económica en la que pudiera incurrir la gran empresa por el incumplimiento del proveedor.

Fidec:

Actúa como banco de segundo piso para apoyar a los comerciantes mediante créditos para a) La construcción de infraestructura comercial, b) Adquisición de equipo, c) Capital de trabajo, d) Derechos de franquicias y también puede participar en el capital de la empresa.

OPORTUNIDADES

LA BANCA COMO MEDIO DE FINANCIAMIENTO

Las empresas dependen de la banca como fuente de financiamiento para los negocios, para disfrutar de una amplia gama de servicios, que representan la fuente de crédito dominante a corto plazo, para las empresas pequeñas y medianas, los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto y mediano plazo, no así para las grandes empresas que se allegan de recursos en muchos de los casos a través de la emisión de obligaciones, colocación de acciones en la bolsa, aceptaciones bancarias, etc.

La banca constituye el centro de la actividad financiera, capta los recursos del público sobre los que se constituye su capacidad de financiamiento y haciendo uso de ésta en operaciones activas "créditos", realiza su función de promover la creación y desarrollo de las empresas como un complemento en la inversión de las sociedades industriales, comerciales y de servicio.

Las instituciones de crédito en función al plazo y destino de los créditos, determinan el tipo de autorización mediante la cual se pueden ejercer los créditos y el crédito que solicitaría la empresa es:

OPERACION CON DESTINO ESPECIFICO. Autorización destinada como apoyo permanente del ciclo productivo y adquisición de activos fijos, a mediano y largo plazo, respaldadas con garantías reales.

Los créditos específicos para el financiamiento de la empresa que podría solicitar la empresa serían:

1. **PRESTAMO PRENDARIO.** Consiste en la obtención de recursos a un porcentaje del valor del bien que se entregue en garantía con la finalidad de comprar materias primas y vender productos terminados, es decir financiamiento de inventarios, por lo que la fuente de pago debe ser precisamente la enajenación de los mismos.

Las prendas pueden ser materia prima o mercancías no perecederas (que deberá estar depositadas en un almacén de concesión federal amparadas con un certificado de depósito y bono de prenda a favor del banco) o valores de renta fija o variable de fácil realización (registradas ante la Bolsa Mexicana de Valores).

Cuando el endoso del certificado de depósito y el bono de prenda se haga con el propio título, se deberá dar aviso por escrito a los almacenes de depósito de que el certificado se ha tomado en garantía prendaria.

2. CREDITO SIMPLE. Apoyo financiero a personas físicas o morales con actividades productivas, comerciales o de servicios. Aun cuando su destino de aplicación no este definido, es común que se aplique a la consolidación de pasivos, excepto pasivos a favor de socios y compañías filiales, además de apoyo al capital de trabajo permanente e inversiones en activos fijos (para empresas comerciales y/o servicios).

En la práctica bancaria dicho crédito es apropiado para actividades con giro comercial, ya que para el sector industrial existen otros préstamos específicos diseñados para éstas.

Se dispone por una o varias ministraciones en el plazo convenido, sin que exista revolvencia y garantizado con bienes inmuebles, bienes pignorados y/o personales.

Para poder tener acceso al acreditado es necesario que el solicitante reúna una serie de elementos que el banco requiere para su evaluación.

Tales elementos permitan que la institución tome una decisión acertada en relación al crédito que se va a otorgar, con el objeto de cubrir a satisfacción las necesidades de *financiamiento* de los clientes. Es un error por parte de los empresarios el considerar que su completa satisfacción depende de que el banco le de un préstamo muy grande, con un plazo enorme, bajos intereses y nulas garantías, pues se debe estar consciente que el crédito, también es una transacción económica en donde las involucradas buscan un beneficio particular; en este caso el bien a negociar es dinero que no es propiedad del banco, sino de personas que lo confían y por el cual responder. De ahí que el banco busque la seguridad en la recuperación de los préstamos.

Por lo que es necesario conocer la actividad, producto, mercado, administración, antecedentes y situación financiera de sus clientes aspirantes a la obtención de crédito.

Los elementos de evaluación pueden dividirse en dos grupos:

- a) Los de carácter CUALITATIVOS; que son todos aquellos datos con los que se pueda identificar y conocer a la entidad; y,
- b) Los de carácter CUANTITATIVO; datos cuantificables, generalmente numéricos que también contribuyen a conocer el desarrollo de la entidad, fácilmente medibles y comparables.

En el caso de que la solicitud de financiamiento sea a largo plazo se requiere:

- Programa de Inversión, tabla de amortización y estados financieros proyectados por el plazo del crédito solicitado, debiendo detallar las bases de su estimación principalmente en los aspectos de ventas, tasas de interés, costo de ventas, gastos e inversiones.

En caso de que la solicitud no sea aceptada existen fuentes adicionales de pago, en las cuales debe considerarse las garantías que se ofrecen, tanto las propias de los créditos como las adicionales, analizando los más objetivamente el grado de convertibilidad de éstas, es decir, el grado de dificultad que existe para transformarlas en efectivo.

Por otra parte, cuando el resultado de la evaluación financiera indique que la capacidad de pago es limitada o bien que la situación de la empresa es de alto riesgo, pero por su factor de negocio es conveniente otorgar el crédito, deberá considerar las fuentes adicionales de pago.

Es importante resaltar que no se deberá analizar una operación en base a sus garantías, por buenas que éstas sean. Independientemente de la garantía es necesario se estudie siempre la viabilidad del proyecto o situación financiera del solicitante, y la moralidad del cliente y de sus accionistas en caso de personas morales.

FUTUROS

Los futuros son productos derivados que pueden ser usados como un instrumento para la formación eficiente de precios en el mercado de los diferentes activos (mercado spot) y como un medio de protección o cobertura contra riesgos de especulación o de inversión. Los futuros sobre productos físicos estandarizados tales como productos agrícolas, metales petróleo y sus derivados, han sido utilizados desde hace muchos años. Mediante los contratos de futuros, las contrapartes se obligan a comprar o vender un activo, real o financiero, en una fecha futura especificada de antemano y con un precio acordado en el momento en que se pacta el contrato. En un contrato de este tipo, las contrapartes (comprador-vendedor) no necesariamente se conocen. El intercambio que se realiza a través de este tipo de contratos da a las dos partes la seguridad de que el contrato va a ser respetado mediante la intermediación de una cámara de compensación. Para el buen funcionamiento del mercado es necesario una institución que realice la contabilidad central de los depósitos de todos y cada uno de los participantes en el mercado. Por esta razón, otra característica del mercado de futuros es la existencia de una cámara de compensación.

Futuros sobre tipo de cambio

Los futuros sobre tipo de cambio *iniciaron operaciones en el Chicago Mercantile Exchange* en el año de 1972. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial y hasta agosto de 1971, el acuerdo de Bretton Woods, fija el tipo de cambio flotante limitado, es decir, con este sistema se permitía que la moneda local fluctuara dentro de un cierto rango. Para marzo de 1973, se permitió que las monedas locales flotaran libremente de acuerdo a la oferta y la demanda. Desde entonces, son precisamente las fuerzas del mercado las que determinan el tipo de cambio de la moneda local.

En general, cuando los precios fluctúan los agentes se enfrentan a riesgos de pérdidas en sus posiciones. En particular, con las fluctuaciones los agentes se enfrentan a riesgos de *pérdidas en sus posiciones*.

En particular, con las fluctuaciones de los tipos de cambio, los agentes que mantienen alguna posición sobre monedas extranjeras, dólares por ejemplo, los inversionistas se enfrentan al riesgo de una pérdida potencial en su riqueza producto de esos movimientos. Para cubrir el riesgo de esas pérdidas potenciales, en Mayo de 1972 en respuesta a la nueva era de tipos de cambios flotantes, se crearon los futuros sobre tipo de cambio.

Los principales contratos de futuros sobre tipo de cambio existentes en la actualidad, y negociados principalmente en los mercados más grandes de Estados Unidos son para realizar compra-venta de dólares estadounidenses contra dólares canadienses, libras esterlinas, yenes japoneses, francos suizos y franceses, así como marcos alemanes. Los montos de los contratos negociados para cada una de las monedas que fungen como valores subyacentes, son los siguientes:

- 25,000 Libras esterlinas
- 100,000 Dólares canadienses
- 1'250,000 Yenes
- 125,000 Francos suizos
- 125,000 Marcos alemanes
- 250,000 Francos franceses

MERCADO

La Industria Farmacéutica está conformada por tres subsectores:

- 1) **farmoquímicos o materias primas**, que constituyen los principios activos con los que se elaboran los medicamentos.
- 2) **los medicamentos en sí**, que pueden ser de uso humano o veterinario; y
- 3) **los productos auxiliares para la salud (PAPS)**, que a su vez se dividen en materiales de curación, reactivos para diagnóstico, productos odontológicos y productos higiénicos.

En el caso de que el principio activo sea de nueva invención, el laboratorio puede solicitar una patente y hacer uso de ella. Cuando una patente vence ésta se hace del *dominio público* y el producto que ampara puede ser fabricado por cualquier laboratorio.

En México tradicionalmente el mercado privado como el de las farmacias es el principal demandante de los medicamentos de marca, mientras que en el Sector Salud o mercado público predominan los medicamentos genéricos. Esta tendencia puede sufrir cambios debido a que en mayo del año en curso apareció en el Diario Oficial de la Federación una Ley por medio de la cual se promueve el uso de medicamentos genéricos en el mercado privado, para tratar de que el consumidor final no pague un precio mayor por la marca.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.) ha sido el mayor consumidor individual de medicamentos genéricos, los cuales adquiere a bajo precio y altas exigencias de calidad, de manera que los proveedores del I.M.S.S. se caracterizan por elaborar productos de muy buena calidad a precios muy competitivos, requisitos necesarios para incursionar en el mercado de exportación.

El mercado de medicamentos genéricos ofrece un gran potencial, por el costo y la experiencia que se tiene en el mercado mexicano; esto es válido no solo para el mercado latinoamericano con quienes en forma natural se han venido efectuando operaciones de comercio exterior, sino también para Europa y Norteamérica. La estrategia sugerida es la búsqueda de alianzas con fabricantes y distribuidores en E.U.A. y también con laboratorios europeos que estén posicionados en el mercado de E.U.A. y que quieran producir en México.

Para la segunda mitad de la década pasada, la industria farmacéutica al igual que muchas otras encaró la liberación del comercio exterior y la desregularización de una gran parte de sus operaciones. A finales de 1985, por ejemplo, se habían eliminado casi todos los permisos de importación de medicamentos; en 1989 se abatieron los derechos de importación de 82 fracciones arancelarias, ya de por sí bajos.

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Desde esa época, las restricciones en las compras de medicamentos del sector público se eliminaron en forma paulatina y desaparecieron los criterios discriminatorios en contra de las entidades extranjeras. Se otorgó autonomía total a las instituciones de salud para realizar concursos de adquisiciones y se eliminó el requisito de autorización previa de la Secretaría de Comercio para que las empresas operen como laboratorios o importadoras y distribuidoras de medicamentos.

AMENAZAS

COMPETENCIA

México tiene una industria farmacéutica con un nivel de desarrollo intermedio en donde si bien la producción ya ha resentido una tendencia a la baja, hay signos claros de que tras una década de apertura, al menos los segmentos preponderantes, de esta rama cuentan con una creciente capacidad competitiva internacional.

Las características que debe cumplir cualquier laboratorio o comercializadora que quiera tener éxito al enfrentarse a la competencia son: seriedad, constancia, servicio, responsabilidad y voluntad de cumplir con metas bien trazadas. Como fuente de productos esenciales para la salud y el desarrollo humano, el país requiere de un sector de esta naturaleza en crecimiento constante. Para alcanzar esto, se necesita el fortalecimiento de la capacidad colectiva, institucional, empresarial y laboral para aprender la tecnología adecuada.

TIPO DE CAMBIO

Las monedas en cualquier país, pueden ser consideradas como un bien cualquiera cuyo precio lo podemos expresar en términos de otras monedas y, de igual forma que un bien cualquiera, su precio de equilibrio, es decir, el tipo de cambio de equilibrio estará determinada por la oferta y demanda que sobre de ella se tenga. De esta forma, una moneda cuya demanda sea mayor que la oferta va a tener un tipo de cambio mayor, esto significa que el valor de esta moneda en términos de otras va a ser mayor. Los

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

factores principales que determinan la oferta y la demanda por una moneda, y por lo tanto, el tipo de cambio, son los siguientes:

BALANZA DE PAGOS. Esta registra las transacciones entre los nacionales de un país y los habitantes de otros países. Se compone de dos cuentas la Cuenta Corriente y la Cuenta de Capitales. En la primera de ellas se registran las transacciones, importaciones y exportaciones, de bienes y servicios, mientras que la Cuenta de Capital contiene las inversiones de los extranjeros en el país y la de los nacionales en el extranjero, es decir, registra los flujos de capitales de un país a otros tanto de entradas como de salidas. El saldo de la Balanza de Pagos es el resultado de la suma de la Cuenta Corriente y la Cuenta de Capitales. De esta forma, una moneda se demanda, y por lo tanto, tiene mayor valor con respecto a otras, si la Balanza de Pagos tiene un superávit, es decir, el país esta exportando más de lo que importa, por lo que los extranjeros necesitan más de la moneda para pagarle al país dichas exportaciones.

POLITICAS GUBERNAMENTALES. Los gobiernos a través de los Bancos Centrales, pueden afectar la demanda de sus respectivas monedas locales. De esta forma, si el Banco Central retira de la circulación moneda local, la demanda por la misma aumenta, generando que el valor de ella aumente. Por otro lado, si ofrece moneda local mediante la compra de moneda extranjera, la moneda local pierde valor frente a las monedas extranjeras. La inestabilidad política, puede dar origen a una política económica incierta lo que provoca que la moneda local se debilite.

EXPECTATIVAS. En muchas ocasiones las expectativas que se forman los agentes económicos en un país, acerca del nivel del tipo de cambio que podría existir en una fecha futura inmediata, es uno de los determinantes principales del tipo de cambio. De esta manera, si se tienen la expectativa de que el valor de que una moneda va a cambiar se originará un flujo de capital que incidirá en el cambio de la valuación de la moneda local que finalmente se observe. De hecho, las expectativas que se forman en torno a los cambios futuros de los diferentes precios, son una de las razones principales que justifican la existencia de los futuros y de la gran mayoría de los productos derivados.

Así, si se cree que la moneda local se encuentra sobrevaluada entonces la inversión extranjera tenderá a salir del país originando una presión más para una depreciación del tipo de cambio.

INFLACION

La inflación es un desequilibrio económico que se caracteriza por un alza general de los precios y por un aumento de la circulación monetaria.

Debe diferenciarse de un alza momentánea de los precios, que afecta a determinados bienes o servicios en ciertos periodos del año. Dicha alza no traduce más que desequilibrio temporal de la demanda frente a una oferta rígida, pero no comporta problemas económicos graves, sino un pasajero encarecimiento de ciertos precios. La inflación propiamente dicha se caracteriza porque un importante índice de erosión monetaria afecta a la totalidad de bienes y servicios. Suele considerarse superior al 10% es ya un problema económico grave.

La explicación del fenómeno de la inflación se ha dado tradicionalmente a través de dos elementos. La inflación de demanda, o intensificación súbita de la demanda de un producto, frente a una oferta que precisa de un determinado periodo de tiempo para adecuarse a este "tirón" del mercado. Se argumenta que cuando la inflación se produce como consecuencia de un aumento de demanda, el proceso se alimenta a sí mismo ya que, ante el temor de nuevos incrementos de los precios, los consumidores precipitan sus compras, tirando aún más hacia arriba del precio de los bienes. Debe tenerse en cuenta no obstante, que si ésta fuera la causa única, sería fácilmente resoluble dirigiendo la demanda hacia bienes alternativos. La inflación de costos explica el fenómeno de la inflación como consecuencia de la elevación de los precios de los diversos factores que concurren en la producción: alza de los salarios, alza del tipo de interés, alza del precio de las materias primas. Aunque el encarecimiento de determinados costos repercute en el precio de los bienes y servicios finales, la presión ejercida por el capital y el trabajo por mantener su participación en la distribución de la renta ha sido el elemento determinante en el proceso de inflación generalizada que ha

afectado al mundo occidental desde la segunda mitad de la década de los setenta. Es consecuencia de una sola de las causas señaladas, sino como conjunción de todas ellas. Existen otros elementos que han contribuido a su extensión, como la venta a crédito, que agudiza las presiones de la demanda, y la política de déficit presupuestario seguida por la mayoría de países y su forma de financiación, ya que suponen un aumento de recursos monetarios que no corresponde a un incremento proporcional de la producción. El aumento de circulación monetaria es consecuencia de los desequilibrios de la inflación y es lo que la hace aparente, pero no puede considerarse, como hacen los monetaristas, como su causa.

La estructura del sistema monetario internacional, que hace del dólar el eje de las relaciones, crea el fenómeno conocido como inflación importada.

TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés se rige y regula por la operatividad el mercado de dinero y del mercado de capitales, guardando estrecha relación con el desarrollo de las actividades económicas.

En el caso de nuestro país, se establece una política de interés regulada, que es fijada por el gobierno, se caracteriza por una política de vinculación a las tasas del exterior en forma descrecional, manteniendo un diferencial comunmente refleja un desfase de decisiones en política monetaria, y la vinculación es parcial en el sentido de que la mayoría de los países que optan por tasas reguladas presentan mercados financieros segmentados, por tanto es la porción libre de dichos mercados la que compatibiliza rendimientos financieros con el exterior a través de instrumentos financieros de corto plazo, como resultado de la flotación controlada pueden presentarse minirevoluciones en situaciones en que las paridades cambiarias se han deteriorado.

En nuestro país, es necesario que las autoridades monetarias, regulen y controlen los tipos de interés aduciendo que si bien los tipos de interés determinados por el mercado tienden a equilibrar los mercados financieros, en un país como el nuestro estos mercados adolecen de serias imperfecciones.

México establece una política de tasas de interés regulada, el marco institucional financiero que rige la tasa de interés en México, lo constituyen: la S.H.C.P., el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como la de Seguros y Fianzas.

El Banco de México como banca central tiene la facultad de regular y determinar las tasas de interés que prevalecen en los mercados de dinero y capitales, ya que mediante reglas de carácter general fija los tipos de interés en las operaciones de banca y crédito que se efectúan.

La vinculación del mercado de valores con el sistema bancario es imprescindible, cada vez que las tasas bancarias muestren ajustes en sus distintos niveles crediticios, el medio bursátil reajusta también sus rendimientos, y viceversa.

Si la tasa de interés baja, el rendimiento de los valores también mostrarán descensos; las tasas de rendimiento de los cetes y demás instrumentos de la bolsa, se ajustan a la baja para que al igual que los rendimientos bancarios se sitúen en niveles más manejables y menos costosos para el gobierno.

Si la tasa de interés sube, también habrá consecuencias, por que tendrán que ofrecer una tasa de rendimiento superior al de los bancos, por tratarse de capital de riesgo y generalmente esto tiende a manifestarse cuando hay restricción del crédito por parte de las autoridades financieras.

Cuando el ritmo de captación bancaria muestra descenso, las colocaciones de cetes en el público ahorrador sustituyen en parte la caída de esa captación, en coincidencia se ha observado que cuando hay congelación de crédito yeste se encarece, proliferan las emisiones de valores, como: cetes, papel comercial, petrobonos, etc.

Lo incrementos de las tasas de interés si constituyen un elemento psicológico de especulación.

En México la tasa de interés significa un instrumento monetario fundamental en la política financiera y económica, en donde los continuos cambios y decisiones de elevar las tasas de interés han estado sujetas a circunstancias de inflación, gasto público expansionista y contraccionista, fugas de capital e inestabilidad financiera internacional; a métodos de estabilización y reordenación económica, de aliento y crecimiento, pero sin encontrar una verdadera salida favorable a la crisis económica.

Por más elevada que sea la tasa de interés, esta no estimula el ahorro ni frena la fuga de capitales, y si conduce a una espiral: inflación-tasa de interés-endeudamiento interno-crecimiento del déficit presupuestal-riesgo cambiario-devaluación de la moneda y desequilibrios de la cuenta corriente, de la balanza de pagos, que constituyen los fenómenos monetarios y llevan a los llamados "Círculos Viciosos".

Tasa de Interés Pasiva

La tasa de interés pasiva va a ser todo aquel rendimiento que la banca pague a las personas físicas y morales por toda aquella inversión que realicen en dicha institución, generalmente el porcentaje de estas tasas estará por debajo de las tasa líder (CETES).

Las Operaciones Pasivas

Las Instituciones de Banca Múltiple, únicamente pueden realizar las siguientes operaciones pasivas:

- Recepción de depósitos bancarios de dinero a la vista, depósitos retirables en días preestablecidos, depósitos de ahorro y depósitos a plazo o con previo aviso.
- Aceptación de préstamos y créditos
- Emisión de Bonos Bancarios.
- Emisión de Obligaciones Subordinadas

Los Depósitos Bancarios

Son depósitos del tipo irregular mediante los cuales los bancos adquieren la propiedad del dinero recibido en depósito.

Los depósitos recibidos a la vista en cuentas de cheques constituyen un medio de pago, no generan ningún rendimiento y por consiguiente tienen un costo de oportunidad muy elevado, pero los depositantes cuentan con liquidez inmediata; pueden disponer de su dinero previamente abonado en su cuenta mediante remesas, a través del giro de cheques a cargo del banco depositario.

Los depósitos de ahorro, son un instrumento destinado a los pequeños ahorradores, son depósitos bancarios de dinero con interés capitalizable, aunque tradicionalmente este tipo de depósitos han pagado tasas de interés por debajo de las tasas de mercado.

Los depósitos a plazo están representados por certificados que son títulos de crédito que pagan un interés en función del monto y plazo de la inversión. Tales títulos de crédito deben consignar: la mención de ser Certificados de Depósito Bancario de dinero, la expresión del lugar y fecha en que se suscriban, el nombre y la firma del emisor, la suma depositada, el tipo de interés pactado, el régimen de pago de interés, el término para retirar el depósito y el lugar de pago único. Los plazos que se manejan en los certificados de depósito varían entre 30 y 725 días y el banco depositario únicamente tiene la obligación de pagar a vencimiento.

Los Bonos Bancarios

Los bancos también pueden emitir **Bonos Bancarios** como medio para captar recursos, estos bonos y sus cupones son títulos de crédito a cargo de la institución emisora, se emiten en serie mediante declaración unilateral de voluntad de dicha institución que se hace constar ante la CNBV, en los términos que esta señala.

Tasa de Interés Activa

La tasa de interés activa va a ser todo aquel rendimiento que obtenga la banca por conceder crédito o cualquier tipo de financiamiento a toda aquella persona física o moral que lo solicite.

Las Operaciones Activas

Las instituciones de Banca Múltiple, únicamente pueden realizar las siguientes operaciones activas:

- Realización de descuentos y otorgamiento de préstamos o créditos.
- Expedición de tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como mediante la expedición de cartas de crédito.
- Expedición de cartas de crédito, previa recepción de su importe, así como hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.
- Celebración de contratos de arrendamiento financiero y adquisición de los bienes que sean objeto de tales contratos.

Para el otorgamiento de financiamientos, las instituciones de crédito deben realizar un estudio de crédito que consiste en estimar la viabilidad económica de los proyectos de inversión respectivos, los plazos de recuperación de estos, las relaciones que guarden entre sí los distintos conceptos de los estados financieros o la situación económica de los solicitantes, y la calificación moral y administrativa de estos últimos, independientemente de considerar las garantías que en determinado caso sean necesarias.

ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD DE LAS VARIABLES

El análisis de la sensibilidad de las variables, según Agustín Montaña, es la *determinación de las limitaciones o anomalías de las mismas*: Tiene como objetivo dar a conocer al empresario por medio de indicadores el funcionamiento de su empresa, el cual se medirá como eficiente o deficiente.

Las variables a analizar determinadas en el capítulo 2 son:

*** VARIABLE DEPENDIENTE**

- Estructura Financiera

*** VARIABLE S INDEPENDIENTES**

INTERNAS

- Ventas
- Costos
- Recursos Humanos
- Crédito otorgado a clientes
- Crédito otorgado por proveedores

EXTERNAS

- Competencia
- Demanda
- Inflación
- Tipo de cambio
- Costo de Importación
- Políticas restrictiva de importación

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se elabora una escala que representa el grado de satisfacción de cada variable, desde .0 para la carencia total del mismo hasta 1 para la completa satisfacción.

ACEPTABLE	1.00
LIMITADO	0.50
NO ACEPTABLE	0.25

Cuando el factor analizado tiene limitación, o sea cuando se marca la columna (b) o (c), buscaremos en qué función se encuentra la causa de dicha limitación. Se utiliza una columna más (L) para anotar el número de este factor limitante.

A. ESTRUCTURA FINANCIERA

1. Capital de trabajo
2. Cartera
3. Cobranza
4. Punto de Equilibrio
5. Liquidez de la estructura
6. Movilidad del activo circulante

A	B	C	L
	X		10
X			
	X		10
X			
		X	10
		X	5
2	2	2	4

B. VENTAS

1. Rentabilidad de las ventas
2. Aceptación del producto
3. Estabilidad del perfil de ventas
4. Políticas de venta

	X		2
X			
	X		5
	X	X	5
1	3	0	3

C. COSTOS

1. Costo de la materia prima
2. Costos de importación
3. Costos de la distribución
4. Comisiones sobre ventas
5. Pérdida o utilidad cambiaria
6. Estabilidad de costos de materia prima
7. Mantenimiento de las instalaciones
8. Depreciaciones y amortizaciones
9. Sueldos y salarios

		X	1
X			
X			
X			
		X	2
		X	8
		X	4
X			
X			
5	0	4	4

D. CREDITO OTORGADO A CLIENTES

1. Políticas para el otorgamiento del crédito
2. Período de la cobranza
3. Análisis financiero a clientes
4. Morosidad
5. Plazos de crédito

	X		4
		X	6
		X	10
	X		7
		X	2
0	2	3	5

E. CREDITO OTORGADO POR PORVEEDORES

1. Políticas para la elección de proveedores
2. Periodicidad de pago
3. Plazos de crédito
4. Intereses pagados

X			
	X		9
X			
X			
3	1	0	9

F. RECURSOS HUMANOS

1. Importancia de las prestaciones
2. Productividad del personal
3. Seguridad del trabajo
4. Importancia de los salarios

	X		5
X			
X			
X			
3	1	0	1

G. EXTERNAS

1. Competencia
2. Demanda
- 3 Inflación
4. Tipo de Cambio
5. Costos de Importación
6. Políticas restrictivas de importación

	X		1
X			
		X	3
		X	3
X			
X			
3	1	2	3

La eficiencia, se calcula multiplicando el número de anotaciones de cada una de las tres primeras columnas por la ponderación dada a las mismas. La suma de estas evaluaciones se divide entre el número de indicadores analizadas y el resultado es la eficiencia.

La deficiencia es el complemento a la unidad, del valor de la eficiencia.

El porcentaje de limitación, se calcula dividiendo la unidad entre el número de anotaciones que hay en la columna (L).

Este porcentaje se multiplica por la cantidad de anotaciones de una misma función, para conocer el porcentaje de limitación que proviene de cada departamento.

FORMULA PARA EL CALCULO DE LA EFICIENCIA

$$E = \frac{a + b(0.50) + c(.25)}{n}$$

en donde:

E = Eficiencia

a) = número de variables aceptables

c) = número de variables limitadas

d) = número de variables no aceptables

n = número de variables analizadas

$$\text{FORMULA DEFICIENCIA} = 1 - \text{Eficiencia}$$

$$\text{FORMULA DEL \% DE LIMITACION } F = 1/L$$

A. ESTRUCTURA FINANCIERA

$$E = \frac{2+2(.50)+2(.25)}{6} = \frac{3.5}{6} = .58 \quad \text{Deficiencia} = .42$$

$$\text{Limitante } 1/4 = .25$$

$$\text{función } 10 = .25 \times 3 = .75$$

$$\text{función } 5 = .25 \times 1 = .25$$

B. VENTAS

$$E = \frac{1+3(.50)+0(.25)}{4} = \frac{2.5}{4} = .63 \quad \text{Deficiencia} = .37$$

$$\text{Limitante} = 1/4 \ 0 \ .25$$

$$\text{función 2} = .33 \times 1 = .33$$

$$\text{función 5} = .33 \times 2 = .67$$

C. COSTOS

$$E = \frac{5+0(.50)+4(.25)}{9} = \frac{6}{9} = .67$$

Deficiencia .33

$$\text{Limitante} \ 1/4 \ 0 \ .25$$

$$\text{función 1} = .25 \times 1 = .25$$

$$\text{función 2} = .25 \times 1 = .25$$

$$\text{función 4} = .25 \times 1 = .25$$

$$\text{función 8} = .25 \times 1 = .25$$

D. CREDITO OTORGADO A CLIENTES

$$E = \frac{0+2(.59)+3(.25)}{5} = \frac{1.75}{5} = .35$$

Deficiencia .75

$$\text{Limitante} \ 1/5 = .20$$

$$\text{función 2} = .20 \times 1 = .20$$

$$\text{función 4} = .20 \times 1 = .20$$

$$\text{función 6} = .20 \times 1 = .20$$

$$\text{función 7} = .20 \times 1 = .20$$

$$\text{función 10} = .20 \times 1 = .20$$

E. CREDITO OTORGADO POR PROVEEDORES

$$E = \frac{3+1(.50)+0(.25)}{4} = \frac{3.5}{4} = .88 \quad \text{Deficiencia } .12$$

$$\text{Limitante } 1/1 = 1$$

$$\text{función 9} = 1 \times 1 = 1$$

F. RECURSOS HUMANOS

$$E = \frac{3+1(.50)+2(.25)}{4} = \frac{3.5}{4} = .67 \quad \text{Deficiencia } .33$$

$$\text{Limitante } 1/1 = 1$$

$$\text{función 5} = 1 \times 1 = 1$$

G. EXTERNAS

$$E = \frac{3+1(.50)+2(.25)}{6} = \frac{4}{6} = .67 \quad \text{Deficiencia } .33$$

$$\text{Limitante } 1/3 = .33$$

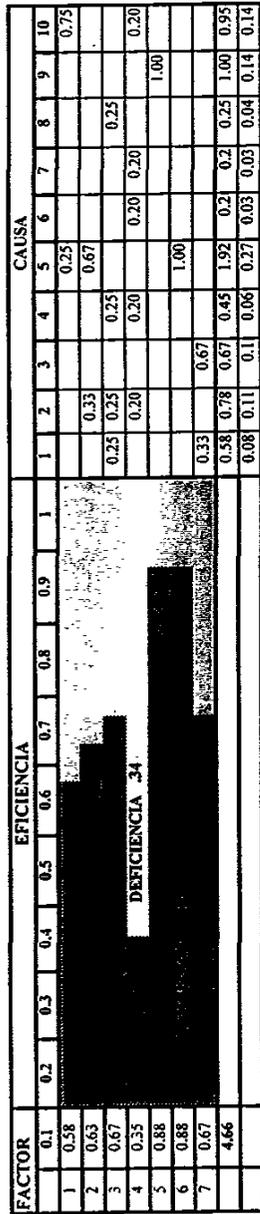
$$\text{función 1} = .33 \times 1 = .33$$

$$\text{función 3} = .33 \times 2 = .67$$

El porcentaje de influencia limitante en la empresa se obtiene dividiendo el total de valores de cada columna entre la suma de estos totales.

$$.58 + .78 + .67 + .45 + 1.92 + .20 + .20 + .29 + .25 + 1.0 + .95 = 7$$

FIGURA 4.2 GRAFICA DE VALORES LIMITANTES



EFICIENCIA

4.66/7 = .66

DEFICIENCIA

2.44/7 = .34

De acuerdo a la gráfica anterior se observa que la eficiencia general de la empresa, según la sensibilidad de nuestras variables es de un 66% y la deficiencia es del 34%. Por lo consiguiente el funcionamiento de la empresa no se está aplicando en su totalidad. El porcentaje de deficiencias cuenta con limitantes que las más relevantes se encuentran en la escala ponderada de 1 a 10, en el número 5 y 10, esto significa que la influencia de las limitaciones se encuentra en las variables de crédito otorgado a clientes, costos y ventas.

En base a estos resultados se deberá planear una reorganización y tomar las medidas necesarias para corregir las actividades incorrectas y así elevar la eficiencia del funcionamiento de la empresa para contribuir a su consolidación.

CREACION DE ESCENARIOS

PROCESO PARA LA ELABORACION DE UN ESCENARIO INTEGRAL ESCENARIO INTEGRAL DE PHARMATRADING S.A. DE C.V.

Descripción de Puntos Fuertes

De Mercadotecnia:

Imagen agradable de la empresa en los clientes.

Demanda por los productos de la empresa

Amplia gama de productos a ofrecer al cliente

Sistema de entrega eficiente

Estabilidad en los precios competitivos

De Comercialización:

Nivel elevado de calidad de los productos

Excedente en la capacidad instalada para almacenamiento

De finanzas:

Alta capacidad crediticia por parte de nuestros proveedores.

Excelentes relaciones comerciales internacionales

De localización de las instalaciones:

Cercanía respecto al mercado de consumidores y proveedores

Adecuados medios de comunicación

Requisitos sanitarios conforme a la Secretaria de Salud

De abastecimiento de materiales:

Fuentes de abastecimiento de materiales nacionales y extranjeros

Bajos Costos de importación

Nivel satisfactorio de inventarios

Descripción de Puntos Debiles

De mercadotecnia:

Falta de explotación del mercado

Participación minoritaria en el mercado

Costosa fuerza de ventas

Escasa capacidad de promoción de nuestros productos

De Producción:

Control deficiente en las entradas y salidas de mercancías

Inexistencia de fluidez de información

Falta de aprovechamiento de las instalaciones

De finanzas:

Bajo índice de utilidad sobre la inversión

Escasez de rotación de cuentas por cobrar

Apalancamiento operativo elevado

Falta de inversión por parte de los accionistas

Inexistencia de financiamiento externo

Identificación de Amenazas

Económicas:

Inflación creciente

Disminución de ahorro

Elevadas tasas de interés

Tipo de cambio inestable

Financieras:

Escasez de financiamiento

Elevación del costo crediticio

Políticas y Sociales:

Inestabilidad política

Cambio de régimen

Nuevas necesidades del consumidor

De mercado:

Contracción de la demanda

Nuevos competidores

Tecnológicas:

Aparición de innovaciones tecnológicas

Nuevos productos sustitutos

De abastecimiento:

Escasez de materias primas básicas

Políticas restrictivas a las importaciones de productos

ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DESCRIPCIÓN DE SUPUESTOS

Área	Enfoque		Enfoque Optimista
	Pesimista	Conservador	
Ventas	Disminución de la participación en el mercado.	Ventas similares a Junio 97.	Incremento de las ventas en un 50%, con relación a Junio 97.
	Introducción de nuevos competidores.	Incremento de la demanda.	Expansión en el mercado farmacéutico, mejoramiento de la fuerza vendedora.
	Contracción de precios.	Estabilidad en los precios competitivos	Disminución de los costos hasta un 10%.
	Mayor penetración de la competencia actual.	Reestructuración del crédito concedido a clientes.	Realización de campañas promocionales.
Producción	Uso de la capacidad instalada en un 40%.	Volumen de ventas similares Junio 97.	Uso de la capacidad instalada a 90%.
	Disminución de la calidad de los productos.	Seguimiento a las normas sanitarias.	Investigación tecnológica y actualizaciones en control de calidad.
	Bajo nivel de inventarios.	Nivel de inventarios satisfactorios.	Elevada rotación de inventarios.
Inversiones	No se realizarán.	No se realizarán.	Incremento del capital. Ampliación del Equipo de reparto.
Finanzas	Disminución del crédito por proveedores.	Pago oportuno a proveedores	Sustitución de pasivos a corto plazo por largo plazo.
	Falta de financiamiento.	Apalancamiento financiero vía proveedores.	Solicitud de crédito vía banca.
Utilidad/Ventas	8.55%	35%	50%
Ventas/Activo	8.06%	45%	55%

V. GENERACION DE ESTRATEGIA

El estudio financiero y organizacional que se realiza en una entidad le brinda los lineamientos a seguir para detectar las mejores oportunidades y adoptarlas, como se ha observado existen diversos factores (externos e internos) que limitan el desempeño adecuado de la organizacion.

Estrategia financiera con relación al control interno:

Después de haber examinado cada una de las áreas o departamentos de la empresa se determino la inexistencia de controles internos, lo cual repercute en el adecuado funcionamiento de las áreas claves de la empresa.

Partiremos con saber que es el control interno, el control interno son todos los métodos y procedimientos que en una forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

El efecto de inexistencia de este control se ve reflejado principalmente entre otras áreas, en los inventarios y cuentas por cobrar por lo que se sugiere

Inventarios:

- Creación de una planeación adecuada de la toma periódica de los inventarios físicos, así como de su recopilación, valuación y comparación con registros contables, incluyendo la investigación y ajuste oportuno de las diferencias resultantes.
- Implementar informes de estradas y salidas de mercancías prenumerados con copia al departamento de contabilidad.
- Controles que aseguren la clasificación adecuada y acomodo físico anticipado de las diferentes partidas del inventario, la inclusión de la totalidad de los inventarios propiedad de la empresa y de aquellos propiedad de terceros bajo su custodia.

Cuentas Por Cobrar:

- Análisis financiero para la concesión de crédito.
- Maximizar los cobros a clientes hasta un margen de 60 días.
- Implantación de análisis de cuentas vencidas para reducir la antigüedad en las cuentas por cobrar.

Lo anterior es por falta de una adecuada segregación de funciones, para esto es necesario elaborar un manual de políticas y procedimientos en donde se especifiquen los objetivos genéricos y específicos de la empresa, delimitación de funciones, desarrollo de procedimientos para la realización de estas, definir la estructura de la empresa para determinar el grado de autoridad y responsabilidad que asumirá cada área en específico, realización de un diagrama de flujo para observar el camino a seguir para la obtención de un objetivo específico, etc.

Estrategia financiera a utilizar en relación a Cuentas por Cobrar y Costo de Ventas.

Cuentas por Cobrar:

El uso de las razones financieras nos indicó la existencia de una lenta rotación en las cuentas por cobrar hasta por un periodo de 120 días, lo cual genera falta de liquidez para realizar compras de materias primas así como el pago de pasivos, entre otras operaciones.

Se sugiere manejar un periodo aproximado de recuperación de la cartera de 60 días para contar con liquidez óptima.

Costo de ventas:

Se observó que si la empresa ordena pedidos superiores a 54,000 kilos de materia prima, los proveedores conceden un descuento del 10 % sobre el precio de compra por kilogramo, ya que las compras son pactadas en dólares el aprovechamiento de este descuento puede ser significativo en relación al incremento de las utilidades de la empresa.

Objetivos estrategicos en terminos de:

Mercadotecnia

- Incrementar las ventas de Psyllium Plantago en un 50% con relacion a las ventas de junio de 1997.no solo a nivel regional sino a nivel nacional, derivado que este es el producto pilar de la economia de la empresa.
Incluir equipo de tranporte para la distribucion de nuestros productos, ya que esto reduciria los costos por la eliminacion de fletes.
- Estudio de los diferentes medios de comunicacion para la promocion del producto.

De Produccion:

- Dismunucion del costo de venta mediante la adquisicion de materias primas en mayor volumen, derivado a que el costo de la materia prima es en dolares el precio de compra disminuye en razon a la cantidad adquirida de esta.

De Finanzas:

- Reestructurar su deuda a corto plazo y convertirla en deuda a largo plazo.
- Solicitar prestamos a largo plazo para cubrir prestamos a corto plazo o bien adquirir activos circulantes.
- Solicitar nuevas aportaciones de capital.
- Devolver mercancía de rotación lenta a los proveedores.

Uno de los factores externos que influyen en el desempeño de la empresa es la inestabilidad económica que existe actualmente en el país, este factor trae como consecuencia inestabilidad en la paridad cambiaria dólar-peso.

Lo anterior es determinante para la actividad primordial de la empresa ya que se comercializa con materia prima de importación lo cual genera pasivos a corto plazo pagaderos en dólares, derivado de la fluctuación que tiene el dólar con nuestra moneda trae una depreciación de esta última lo cual incrementa las deudas contraídas en esta moneda afectando nuestros costos.

Una opción para cubrir esta contingencia es la utilización de mercados financieros derivados dentro de los cuales existen las coberturas cambiarias a corto plazo.

La volatilidad en el tipo de cambio es un riesgo al cual se encuentran expuestos todos los agentes que realizan operaciones en las que se involucran liquidaciones con monedas extranjeras, como es el caso de empresas exportadoras y/o importadoras. El mercado de coberturas cambiarias a corto plazo proporciona una alternativa mediante la cual se se pueden cubrir riesgos cambiarios, derivados de la tenencia de pasivos o activos en dólares de los Estados Unidos de América, utilicemos un ejemplo sencillo: una empresa exportadora (o importadora) la cual debe recibir (entregar) una cierta cantidad de dólares en una fecha futura como cobro (o como pago) de sus exportaciones (importaciones).

De esta forma, supongamos que una empresa mexicana exportadora de cierta mercancía recibiera al cabo de tres meses una cantidad de X dólares por concepto de pago de lo que ha exportado. Si esta empresa deja descubierta su posición larga en dólares, corre el riesgo de que el dólar se deprecie frente al peso durante los tres meses que deben de transcurrir mientras que recibe sus dólares, lo cual le originaría una pérdida de tipo de cambio. Para ilustrar lo anterior, definamos las siguientes variables:

- S_t el tipo de cambio peso dólar existente en la actualidad
- S_T El tipo de cambio existente en la fecha de entrega de los dólares
- X es la cantidad de dólares a recibir

Si $ST > St$, es decir, si el peso se deprecia con respecto al dolar, el exportador tendra una ganancia de:

$$X (ST - St)$$

Si por el contrario, $ST < St$, esto es, el peso se aprecia con respecto al dolar, entonces el exportador, dado que no tiene cubierta su posicion tendra una perdida de:

$$X (St - ST)$$

De forma directa se observa que lo contrario le sucedria a un importador que no se cubriera, es decir, si el peso se devaluara, él perdería el monto señalado en la primera desigualdad y si el peso se apreciara, en tonces el importador ganaria la cantidad señalada en la segunda desigualdad.

Para ilustrar la estrategia de cobertura larga, supongamos el caso del importador mexicano, quien debe liquidar su mercancia importada dentro de treinta días. el monto que debe de pagar asciende a \$300,000.00 USD. En el mercado de futuros existen contratos sobre dolar de un monto de \$50,000.00, por lo que el importador decide entrar con una posicion de compra sobre 6 contratos. Hay que observar que el tipo de cambio a futuro de 30 días es de \$5.234/dolar y el tipo de cambio spot (tipo de cambio al pacto del contrato) es de \$5.127/ dolar.

Treinta dias despues, el precio spot de dolar es de \$5.426/dolar, esto significa que el transcurso de los treinta dias el peso tuvo una devaluacion o depreciacion de \$.0.299. Las perdidas y ganancias del importador se observan en el siguiente cuadro:

GENERACION DE ESTRATEGIA

	Mercado Spot	Mercado de futuros
A la fecha	Contrata la compra de mercacías por USD \$300,000.00 para pagar en 30 días. El tipo de cambio existente es de 5.127/dólar.	Entra con una posición larga sobre 6 futuros, a un tipo de cambio pactado a 30 días de 5.234/dólar.
30 días después	Compra 300 mil dolares a un tipo de cambio existente de 5.426/dólar.	Realiza los contratos a un tipo de cambio de \$5.234.
Perdidas y Ganancias	\$300,000.00 (5.426 - 5.127) = \$ 100,500.00	\$300,000 (5.426 - 5.234) = 57,600.

El uso adecuado de estas herramientas financieras permite a la empresa cubrirse ante una fuerte devaluación del peso ante el dólar, ya que el 90% de las operaciones que realiza la empresa son en moneda extranjera.

VI. EVALUACION FINANCIERA

Se practicará la evaluación con respecto a la estrategia determinada en el capítulo V con base en los resultados obtenidos del análisis financiero practicado anteriormente.

Datos Informativos:

1. Se incrementaran las ventas en un 50% mensual con relación al mes de Junio se 1997.

Ventas Junio = 48,000 Kg.

Ventas mensuales = 72,000 Kg.

Incremento en ventas a Julio 1998: 864,000 Kg.

El Precio de venta se estima en un 25% sobre el costo de venta.

2. Reducción de Costos en un 10%.

Al adquirir materias primas en una cantidad superiores a 54,000 Kg. los proveedores nos conceden un descuento del 10% sobre el precio de compra.

Precio de Compra = 3.3 Dólares.

Precio por Mayoreo = 2.97 Dólares.

El Costo de Ventas se compone de la materia prima mas un 3.6% (mensual) por concepto de gastos de importación.

Los Gastos de Venta son de 5%

Los Gastos de Administración son del 7%

El Costo Integral de Financiamiento es de 1% sobre el costo de adquisición de materia prima.

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL PROYECTADO
AL 31 DE JULIO DE 1998

ACTIVO CIRCULANTE:		%	PASIVO CORTO PLAZO:		%	
CAJA	0.00		DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00		
BANCOS	252,128.56	1.54	INTERESES POR PAGAR	0.00		
INVERSIONES TEMPORALES	0.00					
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.00		58.41	PROVEEDORES NACIONALES	2,415.00	0.01
CLIENTES	9,589,727.18					
ACCIONISTAS	0.00					
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	0.00					
DEUDORES DIVERSOS	13,593.75					
I.V.A. ACREDITABLE	34,221.59					
ANTICIPO DE IMPUESTOS	0.00					
INVENTARIOS	5,711,815.23					
ANTICIPO A PROVEEDORES	0.00					
TOTAL CIRCULANTE	15,601,484.31	95.02	IMPUESTOS POR PAGAR	2,235.74	0.01	
			I.V.A. POR PAGAR	941,253.06	0.06	
ACTIVO FIJO:						
MOBILIARIO Y EQUIPO	3,141.96	0.02	RESERVA I.S.R.	0.00		
EQUIPO DE OFICINA	32,461.19	0.20	RESERVA P.T.U	0.00		
EQUIPO DE COMPUTO	45,700.00	0.28				
EQUIPO DE TRANSPORTE	250,015.95	1.52	IMPUESTO AL ACTIVO	0.00		
DEPRECIACION MOB. Y EQ.	(314.19)	(0.00)				
DEPRECIACION EQUIPO OFIC.	(3,446.27)	(0.02)	TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	10,682,328.87	65.06	
DEPRECIACION EQUIPO COM.	(18,810.00)	(0.11)				
DEPRECIACION EQUIPO TRANS.	(64,539.12)	(0.39)	CAPITAL CONTABLE:			
TOTAL FIJO	244,209.52	1.49	CAPITAL SOCIAL	50,000.00	0.30	
ACTIVO DIFERIDO:			RESULTADOS ACUMULADOS	645,454.29	3.93	
GASTOS DE ORGANIZACION	2,397.58	0.01				
GASTOS DE INSTALACION	600,513.42	3.66	(0.18)	RESULTADO DEL EJERCICIO	5,040,676.12	30.70
AMORTIZACION GTOS INST	(30,145.55)	(0.18)				
TOTAL DIFERIDO	572,765.45	3.48	TOTAL CAPITAL	5,736,130.41	34.94	
SUMA EL-ACTIVO	16,418,459.28	100%	SUMA PASIVO Y CAPITAL	16,418,459.28	100%	

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR EL PERIODO DEL 31/07/97 AL 31/07/98**

Utilidad del Ejercicio 1998		5,040,676.12
Más:		
Depreciación y Amortización		<u>109,919.83</u>
Generación Interna		5,150,595.95
Origen (Aplicación) Recursos Operativos		
Clientes	-	5,385,656.17
Inventarios	-	3,699,432.00
Proveedores	+	3,699,432.00
Acreedores	+	0.00
I.V.A. Por Pagar	+	279,061.20
Superavit Operativo		(5,086,594.97)
Generación de Recursos Operativos		<u>64,000.98</u>
Origen (Aplicación) Recursos No Operativos		
Impuestos por Recuperar	-	10,046.20
Compra de Activo Fijo	-	0.00
Incremento Gastos de Instalación	-	0.00
Disminución de Proveedores	-	0.00
Déficit Recursos No Operativos		<u>(10,046.20)</u>
Generación del Periodo		53,954.78
Más: Aumento de Efectivo Inicio		198,171.78
Efectivo Final al 31/07/98		<u>252,126.56</u>

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR EL PERIODO DEL 31/07/97 AL 31/07/98**

Saldo inicial en Caja al 31/07/97	198,171.78	
Más: Origen de Recursos		
Utilidad del Ejercicio	5,040,676.12	
Depreciaciones, Amort.	109,919.83	
Financiamiento por Proveedores	3,699,432.00	
Financiamiento por Acreedores	0.00	
I.V.A. Por Pagar	<u>279,061.20</u>	<u>9,129,089.15</u>
Suma		9,327,260.93
Menos: Aplicacion de Recursos		
Incremento de Inventarios	3,699,432.00	
Incremento de Cuentas por Cob.	5,365,656.17	
Impuestos por Recuperar	10,046.20	
Compra de Activo Fijo	0.00	
Incremento Gastos de Instalación	0.00	
Disminución de Proveedores	<u>0.00</u>	<u>9,075,134.37</u>
Saldo en Caja al 31/07/98		<u>252,126.56</u>

HOJA DE TRABAJO PARA ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA POR EL PERIODO:

CUENTAS	BALANCE COMPARATIVO		VALUACIONES		RECURSOS	
	31/07/97	31/07/98	AUMENTO	DISMINUCION	HABER	DEBE
ACTIVO CIRCULANTE						
CASA Y BANCOS	198,171.78	232,120.95	53,954.78		53,954.78	
CLIENTES	4,224,071.01	9,589,727.01	5,365,656.17		5,365,656.17	
DEUDORES DIVERSOS	13,593.75	13,593.75	0.00		0.00	
I.V.A. ACREDITABLE	24,173.38	34,221.59	10,048.20		10,048.20	
INVENTARIOS	2,012,352.23	5,111,012.23	3,098,660.00		3,098,660.00	
GASTOS DE ORGANIZACION	0.00	0.00	0.00		0.00	
TOTAL CIRCULANTE	6,412,295.16	15,951,484.31				
ACTIVO FIJO						
MOBILIARIO Y EQUIPO	3,141.96	3,141.96				
EQUIPO DE OFICINA	32,461.19	32,461.19				
EQUIPO DE COMPUTO	45,700.00	45,700.00				
EQUIPO DE TRANSPORTE	250,015.95	250,015.95				
DEPRECIACION MOB. Y EQUIPO	0.00	(344,139)		344,139	344,139	
DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	(10,000.00)	(10,000.00)				3,244.1
DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE	(5,000.00)	(10,810.00)		13,710.00	13,710.00	13,710.00
DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE	(2,003.14)	(84,539.12)		62,203.98	62,203.98	62,500.95
TOTAL FIJO	323,893.00	244,209.52				
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE ORGANIZACION	2,397.56	2,397.56				
GASTOS DE INSTALACION	690,513.42	690,513.42				
AMORTIZACION OTROS INSTALACION	0.00	(50,146.55)		50,146.55	50,146.55	30,146.55
TOTAL DIFERIDO	692,911.00	572,764.43				
TOTAL ACTIVO	7,105,206.16	16,414,248.26				
PASIVO						
PROVEEDORES NACIONALES	2,415.00	2,415.00				
PROVEEDORES EXTRANJEROS	4,711,007.96	8,410,439.96				
ACREEDORES DIVERSOS	1,323,965.11	1,323,965.11				
SELLOS POR PAGAR	0.00	0.00				
IMPUESTOS POR PAGAR	2,285.74	2,285.74				
I.V.A. POR PAGAR	662,191.05	941,252.00				
RESERVA P.T.U.	0.00	0.00				
RESERVA P.T.U.	0.00	0.00				
IMPUESTO AL ACTIVO	0.00	0.00				
TOTAL PASIVO	6,703,855.97	10,686,328.87				
CAPITAL						
CAPITAL SOCIAL	50,000.00	50,000.00				
RESULTADOS ACUMULADOS	0.00	0.00				
RESULTADO DEL EJERCICIO 1997	645,454.29	645,454.29				
RESULTADO DEL EJERCICIO 1998	0.00	5,040,676.12				
TOTAL CAPITAL	695,454.29	5,736,130.41				
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	7,399,289.94	16,414,248.28	9,110,092.15	9,110,092.15	9,110,092.15	9,110,092.15

PHARMATRADING S.A. DE C.V.

**ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE JULIO DE 1998**

		% de Ventas
Ingresos:		
Ventas Netas	<u>30,637,369.49</u>	100.00
Total Ingresos	30,637,369.49	100.00
Costos:		
Costo de Ventas	<u>21,883,835.35</u>	
Total Costos	21,883,835.35	71.43
Utilidad Bruta	8,753,534.14	28.57
Gastos de Operación:		
Gastos de Venta	1,531,868.47	5.00
Gastos de Administración	2,144,615.86	7.00
Costo Integral de Financiamiento	<u>36,373.69</u>	0.12
Total Gastos de Operación	3,712,858.02	12.12
Utilidad de Operación	5,040,676.12	16.45
Otros Ingresos y Gastos:		
Otros Gastos	0.00	
Otros Productos	<u>0.00</u>	0.00
Total Otros Ingresos y Gastos	0.00	0.00
I.S.R. y P.T.U.		
Provisión de I.S.R.	0.00	
Provisión de P.T.U.	0.00	
Provisión de IMPAC	<u>0.00</u>	
Total I.S.R. y P.T.U.	0.00	
UTILIDAD NETA	<u>5,040,676.12</u>	<u>16.45</u>

VENTAS

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL
VOLUMEN K.G.	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	720000
PRECIO DE VENTA	33.5035	33.6857	34.8065	35.3941	34.7372	34.8923	35.3230	35.7538	36.1848	36.6153	37.0481	37.4789	
	2,412,250.14	2,425,369.64	2,513,287.15	2,548,378.53	2,501,078.11	2,512,243.64	2,543,259.00	2,574,274.35	2,695,289.70	2,836,305.06	2,867,320.41	2,898,335.78	30,657,961.49

COSTO DE VENTAS

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL
VOLUMEN K.G.	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000
PRECIO DE COMPRA	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97
TIPO DE CAMBIO	7.7776	7.8199	8.1033	8.2165	8.0640	8.1000	8.2000	8.3000	8.4000	8.5000	8.6000	8.7000	8.7000
GASTOS DE IMPORTACION	1,563,161.96	1,672,207.42	1,732,806.67	1,757,016.36	1,724,405.76	1,732,104.00	1,753,486.00	1,774,872.00	1,796,256.00	1,817,640.00	1,839,024.00	1,860,408.00	21,123,353.19
	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%
	59,073.63	60,196.47	62,381.15	63,252.59	62,076.61	62,355.74	63,125.57	63,895.39	64,665.22	65,435.04	66,204.86	66,974.69	760,442.15
	1,723,035.82	1,732,403.89	1,795,180.82	1,820,268.95	1,786,482.37	1,794,459.74	1,816,613.57	1,838,767.39	1,860,921.22	1,883,075.04	1,905,228.86	1,927,382.69	21,883,836.35

* El tipo de cambio se estimó a partir de Enero 1988.

3. Rotación de Cuentas por Cobrar en un periodo de 60 días.

4. Los proveedores conceden un crédito de 120 días, se les efectuara un pago del 50 % de las compras en un periodo de 60 días.

CONCLUSIONES

I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En este primer capítulo se explica lo que es planeación, estrategia, planeación estratégica y lo que no es planeación estratégica, así como los elementos que contiene la Planeación Estratégica que son: 1 propósitos institucionales los cuales son las aspiraciones y aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización, dentro de este tema se citan sus características y metodología para su establecimiento.

2. Políticas Integrales. Son lineamientos generales que indican a los miembros de una organización los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes, se mencionan sus características, ventajas, factores que influyen en su elaboración, clasificación y su proceso

3. Objetivos estratégicos. Son los resultados cuantificables que se desean alcanzar en una fecha determinada, se describen sus principios y su metodología.

4. Estrategias corporativas. Las cuales son recursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa pretende llevar a cabo en un periodo determinado. Se nombran sus principios, su clasificación y su metodología.

II. METODOLOGÍA

En este capítulo, se hace mención de la información que se tiene que recopilar, así como del procedimiento que se llevará a cabo para el análisis de la misma.

Primeramente se establece el objetivo general, consecuentemente los objetivos específicos.

Después se determinan las hipótesis y sus variables. Se crea el método de recolección de la información que es el estudio de caso.

Dentro de éste, se menciona la información que se requiere como:

- Antecedentes de la empresa
- Organigrama
- Descripción de puestos

- Mercado
- Proveedores
- Información Financiera

Y por último en el método de análisis de la información se describen las razones financieras, Punto de Equilibrio, para poder examinar el medio ambiente interno y externo.

III. EL ESTUDIO DEL CASO

Una vez descrito el proceso para obtener la información necesaria, se recopiló lo siguiente: PHARMATRADING, S.A. DE C.V. es una empresa que se dedica a la comercialización de materia prima para la elaboración de productos farmacéuticos (medicamentos), que cuenta con el personal idóneo para la realización de sus actividades. El mercado donde se desarrolla es en el Sector Farmacéutico, sus canales de distribución a clientes es por medio de contratación de fletes, sus principales productos son de importación los cuales adquiere en dólares y los que tienen mayor demanda son: el Psyllium Plantago, Microcristalina Celulosa y Yodoclorohidroxiquinoleina, se describen sus características y su función, éstos se han colocado por su calidad, precio competitivo y la gran experiencia y relaciones del empresario. En cuanto a los proveedores se cuenta con nacionales e internacionales de procedencia China, Alemana, Hindú y Estadounidense. La calidad de los productos, el manejo, inspección, clasificación, almacenamiento y empaque cumple con la Reglamentación Sanitaria a fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora.

La información financiera que se incluye en el tema está dada en dos periodos del 30 de Abril de 1996 al 31 de Diciembre de 1996 y del 01 de Enero de 1997 al 31 de Julio de 1997.

IV. ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se realizó un diagnóstico, que es el análisis de los factores que influyen en el Medio Ambiente Interno y Externo de la empresa.

En el Medio Ambiente Interno de la organización de la empresa, se aplico un cuestionario de control interno para la evaluación de la eficiencia de utilización de políticas y procedimientos de la misma, también se emplearon razones financieras para conocer la situación económica de la empresa, y así poder tomar decisiones, buscar mejores oportunidades financieras y corregir deficiencias. Otra herramienta que se utilizó en este diagnóstico fue el Punto de Equilibrio en el cual se determina el nivel de ventas donde se absorben todos los costos, gastos y no existe ni pérdida ni utilidad.

Al aplicar el cuestionario de control interno se detecto que la empresa tiene fuerzas y debilidades, las debilidades de mayor impacto son el elevado costo de adquisición de sus productos ya que son de procedencia extranjera, y la recuperación de sus cuentas por cobrar porque son de lento movimiento, la fuerza más representativa es el apalancamiento vía proveedores, debido a la existencia de una gran olgura en el período de pago.

El Medio Ambiente Externo es un factor muy importante no solo para la empresa sino para todas y cada una de las personas físicas y morales que tienen un papel en la economía del país, puesto que existe una inestabilidad económica, por lo tanto, la inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés son muy variables. *En este medio se encontraron oportunidades como es el mercado, el cual se está abriendo en base a una Ley emanada por la Secretaría de Salud, en donde promueve el uso de medicamentos genéricos en el mercado privado, de esta manera se podrá adquirir el principio activo y no la marca de X Laboratorio, además de la eliminación de casi todos los permisos de importación de medicamentos desde el año de 1985. Otra oportunidad es el financiamiento por medio de la Banca la cual ofrece varios tipos de crédito en apoyo a la mediana y microindustria, previa evaluación a la situación financiera de la empresa.*

Como amenazas se tiene a la competencia, el tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés ya que estos factores son de vital importancia para el buen desarrollo y estabilidad económica de cualquier empresa..

Posterior a este estudio, se realizó el análisis de la sensibilidad de las variables dependientes e independientes que afectan el desarrollo idóneo de la entidad, por medio de indicadores para conocer el funcionamiento de la empresa, los resultados obtenidos marcaron el grado de eficiencia y deficiencia existente en las operaciones realizadas.

La creación de escenarios son supuestos de las distintas alternativas que se pueden aplicar a las áreas de mayor relevancia de la empresa, las cuales se enfocaron en tres aspectos pesimista, conservador y optimista, esto ayuda a tener una visualización de los posibles resultados a obtener en un futuro que beneficien o perjudiquen el desarrollo de la empresa.

V. GENERACION DE ESTRATEGIA

Para la generación de la estrategia se partió de los resultados obtenidos en el análisis financiero, ya que se determinaron ciertas anomalías en diferentes áreas de vital importancia para el progreso de la empresa, se observó que las cuentas por cobrar tienen lento movimiento, lo cual genera insuficiencia de liquidez, el costo de ventas que maneja la empresa está muy elevado por que la empresa no aprovecha los descuentos que le ofrecen los proveedores por compras en volumen, por lo que se propone la eliminación de éstas mediante el establecimiento de controles internos, ya que se observó la inexistencia de éstos, también se sugiere la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para establecer la delimitación de autoridades y responsabilidades. Debe existir una rotación de las cuentas por cobrar de un periodo aproximado de 60 días, se establecerán objetivos estratégicos para la expansión de la empresa, incremento de las ventas en un rango del 50% sobre las ventas de Junio 1997, y un incremento de equipo de transporte para reparto de las mercancías. La empresa comercializa con el extranjero por lo cual el 90% de sus pasivos los contrae en moneda extranjera, por lo que otra posible estrategia es el uso de mercado de derivados, en los cuales se encuentran las coberturas cambiarias, dichos instrumentos van a cubrir al inversionista contra la depreciación de nuestra moneda con respecto al dólar, y así de esta forma en una operación pactada en dólares disminuirá el riesgo de un incremento considerable en nuestros pasivos, lo anterior es derivado de la inestabilidad económica que existe en nuestro país. Esta estrategia no será aplicada ya que la estructura actual de la empresa no es lo suficientemente fuerte para poder invertir en el mercado de valores.

VI. EVALUACION FINANCIERA

La evaluación financiera es la medición de los resultados obtenidos después de aplicar la estrategia determinada, se observan buenos resultados al establecer controles internos en el incremento de nuestras cuentas por cobrar así como de aprovechar los descuentos de los proveedores por compras en volumen y de esta forma disminuir los costos de venta e incrementar las utilidades.

BIBLIOGRAFIA

I. LIBROS

-Martínez Villegas, Fabian. "Planeación Estratégica Creativa Para la Crisis." Editorial PAC, Página 127.

-A. Steiner, George. "Planeación Estratégica." Cía. Editorial Continental S.A. de C.V. México, D.F. Página 1 a la 23.

-Quiroga Leos, Gustavo. "Organización y Métodos en la Administración Pública." Editorial Trillas. Página 175 a la 179.

-Aguirre, Octavio. "Planeación Corporativa Para la Empresa Mexicana" Editorial Eduvem. Página 53 a la 108.

-Méndez Morales, José Silvestre. "Fundamentos de Economía." Editorial Mc. Graw Hill. México, 1990.

-Brace Jovanovich, Harcourt. "Principios de Economía: Microeconomía." Editorial SITEA. México, 1990.

-Castelan, Beatriz. "Planeación Estratégica y Control de Gestión." Editorial ECASA. México, D.F.

-Koontz O'Donnell, Weihrich. "Elementos de Administración." Editorial Mc. Graw Hill. México, 1988.

-Montaño G., Agustín. "Diagnostico Industrial." Editorial Trillas. México, 1972.

-Certo, Samuel. "Administración Moderna." Editorial Mc. Graw Hill. México, D.F.

II. REVISTAS

-Negocios Internacionales. BANCOMEXT. Septiembre 1997.