

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS EN
LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA



EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 1993

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1510)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Lic. Gilberto Batres Paz	DECANO
Lic. Manuel de Jesús Zetina Puga	SECRETARIO
Lic. Tristán Melendreras Soto	Vocal 1o.
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	Vocal 2o.
Lic. Víctor Manuel Rivera Barrios	Vocal 3o.
P. Merc. y Pub. Juan Carlos Osorio Manzo	Vocal 4o.
P.C. Sotero Sincal Cujcuj	Vocal 5o.

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

Lic. Ricardo Aníbal Palacios Arriola	Presidente
Lic. Héctor Marroquín García	Secretario
Lic. Carlos Humberto Morales Lemus	Examinador
Lic. Jorge Augusto Rivas Castillo	Examinador
Lic. Luis Alfonso Samayoa Dardón	Examinador

Lic. EDGAR LEONEL CORDON A.

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
22 Av. 8-49, Zona 7 Kaminaj Juyú I
Teléfono 74-17-25
Colegiado No. 1108

Guatemala, 6 de agosto de 1993

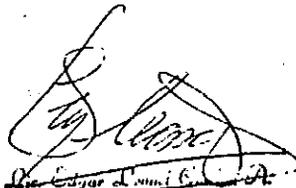
Licenciado
Gilberto Batres Paz
Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presenta.

Señor Decano:

De acuerdo al nombramiento de esa decanatura, asesoré al señor Marco Antonio Molina Palacios, en su trabajo de tesis "IMPORTANCIA - DE LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS EN LA ELABORACION DEL PRE SUPUESTO DE UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA", manifestando que a mi juicio, el trabajo reúne los requisitos del caso, y por lo tanto recomiendo que sea aceptado para su discusión, en el examen general público del señor - Molina Palacios, previo a obtener al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Sin otro particular me suscribo del señor Decano, atento ser vidor,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Edgar Leonel Cordon A.
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 1108

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 18
Guatemala, Centroamérica

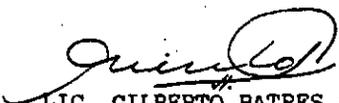
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTIUNO DE SEPTIEMBRE DE MIL
NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Edgar Leonel Cerdón A., quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Auditoría se acepta el
trabajo de Tesis denominado: "IMPORTANCIA DE LA
DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS EN LA
ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE UNA INDUSTRIA
FARMACEUTICA", que para su graduación profesional
presentó el estudiante MARCO ANTONIO MOLINA
PALACIOS, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. MANUEL DE JESUS ZETINA PUGA
SECRETARIO




LIC. GILBERTO BATRES PAZ
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

A MIS PADRES:

María D. Palacios G.
Rogelio Molina H. (Q.P.D.)

A MI ESPOSA:

Alba O. Menéndez de Molina

A MIS HIJOS:

Alba Dinora
Marco Antonio
Luis Arnoldo

A MIS HERMANOS.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS.

A MI PATRIA, GUATEMALA.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

INDICE

	Pag.
CAPITULO I. DE LAS MEDICINAS	
a. Definición	1
b. Importancia Social	1
c. Desarrollo de la industria farmacéutica en nuestro medio	2
CAPITULO II. DEL PRESUPUESTO	
a. Definición	4
b. Importancia	5
c. Clasificación	8
d. Secuencia de Elaboración	13
CAPITULO III. DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	
a. Definición	15
b. Importancia	16
c. Objetivos de Ventas	17
c.1. Definición	17
c.2. Clasificación	17
c.3. Fijación o determinación	18
CAPITULO IV. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS	
a. Factores Internos	24
a.1 Recursos Humanos	24

a.2. Capacidad administrativa, técnica y financiera de la empresa	25
a.3. Cantidad y calidad de la información estadística	28
b. Factores Externos	30
b.1. Indices inflacionarios	30
b.2. Tipo de cambio de la moneda	31
b.3. Leyes y políticas gubernamentales	32
b.4. Incidencia de las enfermedades en la población	39
b.5. Comportamiento de la competencia y del mercado	41
b.6. Disponibilidad de materias primas	43
b.7. Información estadística especializada	44

**CAPITULO V. INCIDENCIA EN LOS ASPECTOS FINANCIEROS DE LA
EMPRESA**

a. Necesidad de asignar recursos financieros para inversiones de Capital y Capital de Trabajo	46
b. Impacto en los resultados	46

CONCLUSIONES	91
---------------------	----

RECOMENDACIONES	93
------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	95
---------------------	----

INTRODUCCION

La época en que nos ha tocado vivir, se caracteriza por un dinamismo cambiante que priva en todos los campos de la actividad humana, sea ésta social, económica, política, científica, técnica, etc..

En algunos aspectos, dicha actividad se encamina a satisfacer la creciente demanda de bienes y servicios, exigiendo del hombre toda su capacidad intelectual y creativa, para poder sortear los diversos problemas que a diario se presentan.

El campo de la industria farmacéutica, es una de las actividades en donde se ha observado este fenómeno, como consecuencia de la necesidad de ofrecer nuevos y mejores medicamentos, para combatir las enfermedades.

La creciente competencia en esta rama económica demanda de personal plenamente capacitado, que pueda planificar y ejecutar con éxito las actividades propias de ella, dentro de las que cabe mencionar la presupuestación de operaciones y, dentro de ésta, el presupuesto de ventas, como piedra angular en la que descansan las proyecciones presupuestarias conexas, como lo es la planificación financiera de las empresas.

El Contador Público y Auditor, en su calidad de auditor independiente, auditor interno, consultor o ejecutivo del área financiera, necesita hoy en día, tener un conocimiento profundo y especializado de las empresas en donde se desempeña, tal el caso de la industria farmacéutica, para desarrollar con mayor eficacia su cometido.

Movidos por esta inquietud hemos preparado este trabajo, al que hemos intitulado: **IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA**, por la repercusión que tiene en el campo financiero de las empresas, tanto en su fase de planificación como de ejecución.

En el desarrollo del presente trabajo, hemos incluido algunas experiencias adquiridas durante los años que laboramos para una empresa de esta naturaleza, pero el verdadero objetivo es incentivar la inquietud de otros profesionales de las ciencias económicas, para que hagan acopio de sus propias experiencias y conocimientos en el campo farmacéutico, con el fin de contar en el futuro, con una verdadera obra de consulta para estudiantes, profesionales, ejecutivos y empresarios.

En el Capítulo I se conceptúa y define el término Medicinas, resaltando su importancia social como elementos para

preservar la salud. Además contiene una reseña del desarrollo que ha tenido la industria farmacéutica en Guatemala.

El Capítulo II trata sobre el Presupuesto en general, su definición, su importancia como herramienta de control y manejo de empresas; su clasificación y, los pasos que deben de seguirse en su elaboración.

El Capítulo III se circunscribe al Presupuesto de Ventas en cuanto a su definición, su importancia como punto de partida para la elaboración de los demás planes de una empresa. Particularmente se hace énfasis en la determinación de los objetivos de ventas, para que puedan ser realizables.

El Capítulo IV contiene un enfoque sobre los factores mínimos que deben de considerarse, en el momento de fijar los objetivos de ventas, para que éstos sean técnicamente presupuestados.

Y finalmente en el Capítulo V se ponen en evidencia las repercusiones que, el presupuesto de ventas, tiene en los aspectos financieros de una empresa, tanto en la fase de planificación como de ejecución. Para el efecto se incluye un ejemplo ilustrativo, con datos hipotéticos.

CAPITULO I

DE LAS MEDICINAS

a. Definición

El término medicina es sinónimo de medicamento y este último se define como "Toda substancia capaz de producir efecto curativo".

Para el desarrollo del presente trabajo, nos interesan las medicinas que son elaboradas en forma sintética y a escala industrial en establecimientos especializados, denominados laboratorios farmacéuticos o droguerías, razón por la cual se les conoce también con el nombre de "FARMACOS".

Los fármacos o productos farmacéuticos que se expenden al público, se identifican con infinidad de marcas y nombres comerciales, sin embargo en la práctica se agrupan en clases terapéuticas, así tenemos: antibióticos, analgésicos, antipiréticos, digestivos, hidratantes orales, vitamínicos, vasodilatadores y otros muchos.

b. De su Importancia Social

La salud es el estado normal del hombre, sin embargo por naturaleza es susceptible de contraer enfermedades que en muchos casos le dificultan o le imposibilitan el desempeño de sus actividades habituales, tornándolo improductivo, si se

¹Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena, Tomo III pag. 2207.

quiere ver el problema desde otro ángulo, y en el peor de los casos con consecuencias fatales. Si la finalidad de las medicinas es combatir las enfermedades para devolver la salud a la población, estamos frente a productos de gran importancia social.

En nuestro país, particularmente en el área rural, las condiciones deficientes de salubridad y la falta de educación higiénica, son factores que determinan la proliferación de enfermedades y, por lo tanto, las medicinas juegan un papel más importante, que en otros países con mayor grado de desarrollo.

c. La Industria Farmacéutica

Por el grado de especialización y el carácter científico del campo farmacéutico, esta rama de la industria se ha desarrollado en países de gran poderío económico y adelantos tecnológicos, tales como los E.E.U.U., Inglaterra, Francia, Alemania, Suiza y otros, de tal suerte que la industria farmacéutica en Guatemala, surge con el establecimiento de compañías afiliadas o subsidiarias de corporaciones extranjeras.

Estas compañías afiliadas o subsidiarias deben de pagar regalías a los propietarios de las patentes de marcas, fórmulas y técnicas de producción, las que consecuentemente

son de propiedad extranjera. Otra particularidad de estas industrias es que las materias primas que utilizan son elaboradas en el extranjero y, por lo tanto, constituyen importaciones para el país. En Guatemala se producen muy pocas materias primas destinadas a esta rama industrial, que en gran parte utiliza materiales de envasado y empaque de producción nacional.

En las décadas de 1950 y 1960, se establecen en el país la mayoría de estas industrias, al amparo de la entonces vigente Ley de Fomento Industrial Decreto 1317 del Congreso de la República. Conforme los registros de la División de Registro y Control de Medicamentos y Alimentos de la Dirección General de Servicios de Salud, actualmente funcionan 108 laboratorios farmacéuticos nacionales y 11 transnacionales, que se encuentran ubicados mayormente en la capital y municipios circunvecinos. No obstante el grado de expansión de esta rama industrial, todavía se importan medicamentos, que por su grado de especialización no se producen en el país.

CAPITULO II
DEL PRESUPUESTO

a. Definición

El Diccionario Enciclopédico Sopena, entre varias acepciones, dice de la palabra presupuesto "Cómputo anticipado de los gastos o ingresos, o de unos y otros, que han de resultar en un negocio de interés público o privado."²

El Contador Público mexicano Cristóbal del Río González, en su obra *TECNICA PRESUPUESTAL*, expone el siguiente criterio: "En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es: La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios."³

Refiriéndose al presupuesto como herramienta gerencial en la administración de negocios, dicho autor lo conceptúa como "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado."⁴; y el mismo autor concluye que "En suma el presupuesto es un conjunto de

² Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena, Tomo III Pag. 2864.

³ Cristobal del Río G., *Técnica Presupuestal*, Pags. 1 a 7.

⁴ *IBID*, Pags. 1 a 7.

pronósticos referentes a un período precisado.

De las definiciones anteriores se deduce que el presupuesto constituye una proyección, no sólo de ingresos y egresos, sino de todas las actividades que concurren en la gestión empresarial, tales como: organización; recursos humanos, materiales y financieros; inversiones, investigaciones, planes de promoción, etc.

b. De su Importancia

La importancia del presupuesto radica en la utilidad que representa para los directores de empresas, en las fases de planificación, ejecución y evaluación, según se expone seguidamente.

En la fase de planeación porque estimula y exige la reflexión de las personas responsables, sobre actividades a futuro, con lo que se pueden prevenir con cierta razonabilidad, los acontecimientos y los riesgos que pueda afrontar la empresa.

En la fase de ejecución, constituye una herramienta valiosa de control, puesto que la comparación de los datos actuales contra los presupuestados, pone de manifiesto las desviaciones, que de ser favorables pueden aprovecharse al máximo, y si son desfavorables, ordenar las medidas

³ *Cristóbal del Río G., Técnica Presupuestal, Pags. 1 a 7.*

correctivas necesarias y oportunas.

Y finalmente al estar concluido el periodo presupuestal, permite evaluar los resultados obtenidos, analizar los factores favorables y desfavorables que incidieron en la operación, para aplicar estas experiencias a situaciones futuras.

El concepto de lo importante que es el presupuesto, queda mejor afirmado estudiando las ventajas, desventajas y limitaciones que ofrece, y que se exponen a continuación:

Ventajas:

1. Estimula a pensar a futuro
2. Impulsa al razonamiento y trabajo coordinado
3. Pone de manifiesto las fallas de organización y deficiencias administrativas
4. Establece estándares y objetivos a realizar
5. Ayuda en la toma de decisiones
6. Prevé necesidades futuras (financiamiento, etc.)
7. Controla los actos de los subordinados asignando responsabilidades

Desventajas:

1. Requiere de trabajo "adicional"
2. Necesidad de invertir tiempo y recursos para su implantación.
3. Puede provocar resistencia y disgusto entre los empleados

Limitaciones:

1. Se basa en supuestos y estimaciones, por lo que da margen a error
2. En nuestro medio no se cuenta con suficiente y oportuna información estadística, económica, poblacional, etc.

Y finalmente para reforzar su importancia, diremos que son mucho menos los errores que se cometen al trabajar con presupuesto, que los que se cometerían sin él.

Es oportuno hacer notar, algunas de las causas que pueden llevar al fracaso la implantación del presupuesto, tales como:

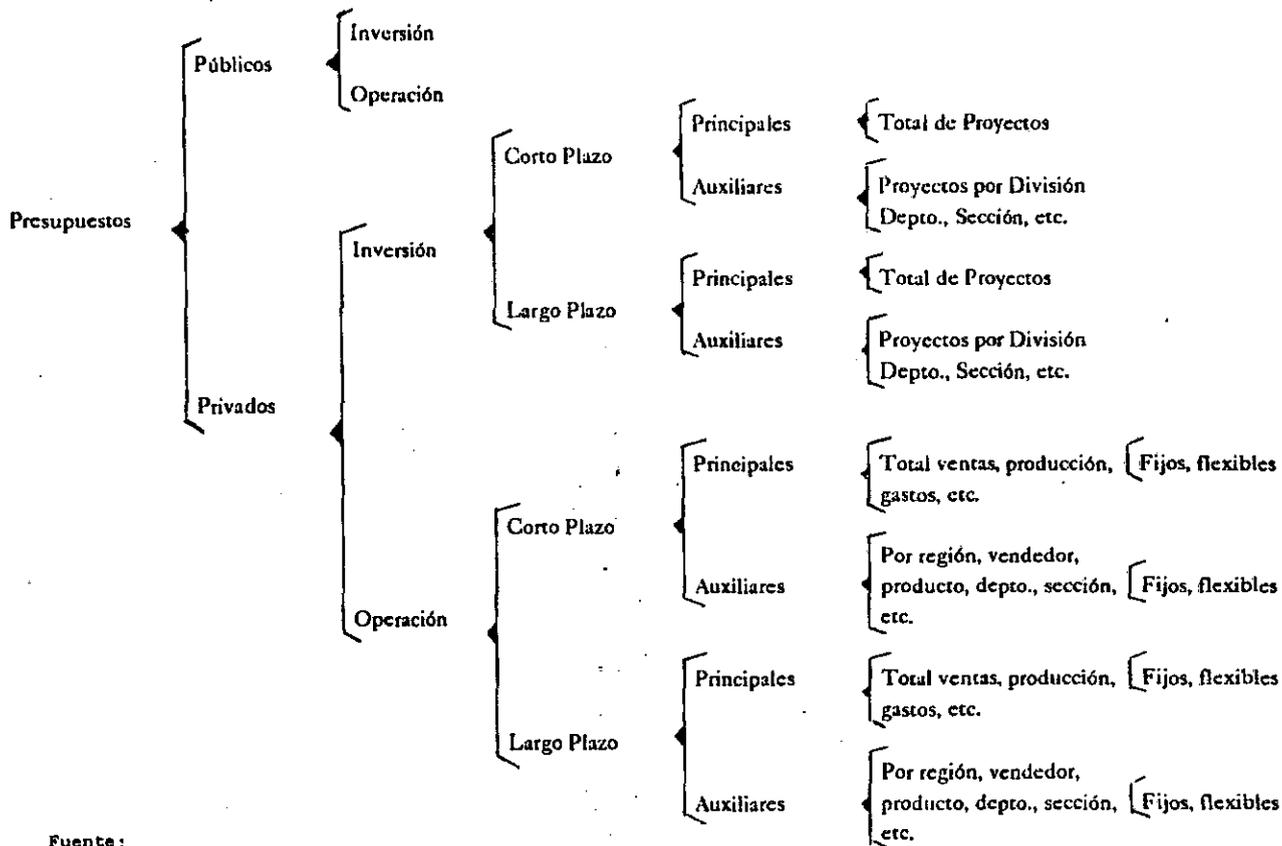
1. Mala organización de la empresa
2. Ausencia o deficiencia del control interno
3. Falta de apoyo de la dirección de la empresa
4. Deficiente labor de promoción y convencimiento dentro del personal
5. Personal incapacitado e irresponsable
6. Mala comunicación y coordinación entre el personal
7. Deficiente e inoportuna información contable y estadística

c. De su Clasificación

Los presupuestos se clasifican atendiendo a ciertos criterios básicos, tales como: tipo de empresa, por su aplicación, por su duración, por su contenido, por su forma.

En el siguiente cuadro sinóptico se despliega esta clasificación.

CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO



Fuente:
Cristóbal del Río G.
Técnica Presupuestal

Públicos:

Son los presupuestos que elaboran los gobiernos y entidades autónomas, semiautónomas y descentralizadas de una nación.

Privados:

Los que utilizan las empresas civiles o particulares como instrumentos de administración.

De Inversión:

Los que contienen planes de adquisición o construcción de infraestructura de un país, edificaciones, maquinaria, equipo, instalaciones, bienes inmuebles y en general todos los elementos que constituyen los activos inmovilizados de las empresas, o inversiones recuperables a largo plazo (más de un año).

De Operación:

Contienen los planes de funcionamiento de la empresa tales como: ingresos, gastos, producción, compras, financiero y en general todas aquellas erogaciones recuperables a corto plazo (un año).

De Corto Plazo:

Contienen proyecciones que abarcan períodos hasta de un año.

De Largo Plazo:

Contienen proyecciones de períodos de más de un año.

Principales:

Estos presupuestos contienen un resumen o constituyen la sumatoria de los presupuestos auxiliares o analíticos.

Auxiliares:

Son los presupuestos analíticos o detallados por departamentos, secciones, áreas geográficas, por clientes, por vendedores, etc.

Fijos:

Son los presupuestos cuyas cifras permanecen invariables durante el período de ejecución, no obstante las circunstancias cambiantes que puedan afectar su desarrollo.

Flexibles:

Son aquellos presupuestos que durante el período presupuestal ajustan las cifras de ciertos renglones, susceptibles de sufrir cambios, de acuerdo a los niveles de operación. Se aplican principalmente a lo que se conoce como "gastos variables".

Para nuestro propósito nos interesa el Presupuesto Privado, de Operación, de Corto plazo, Principal de Ventas y Auxiliar

de Ventas por División, por Línea de Productos y por Producto.

d. Secuencia de Elaboración

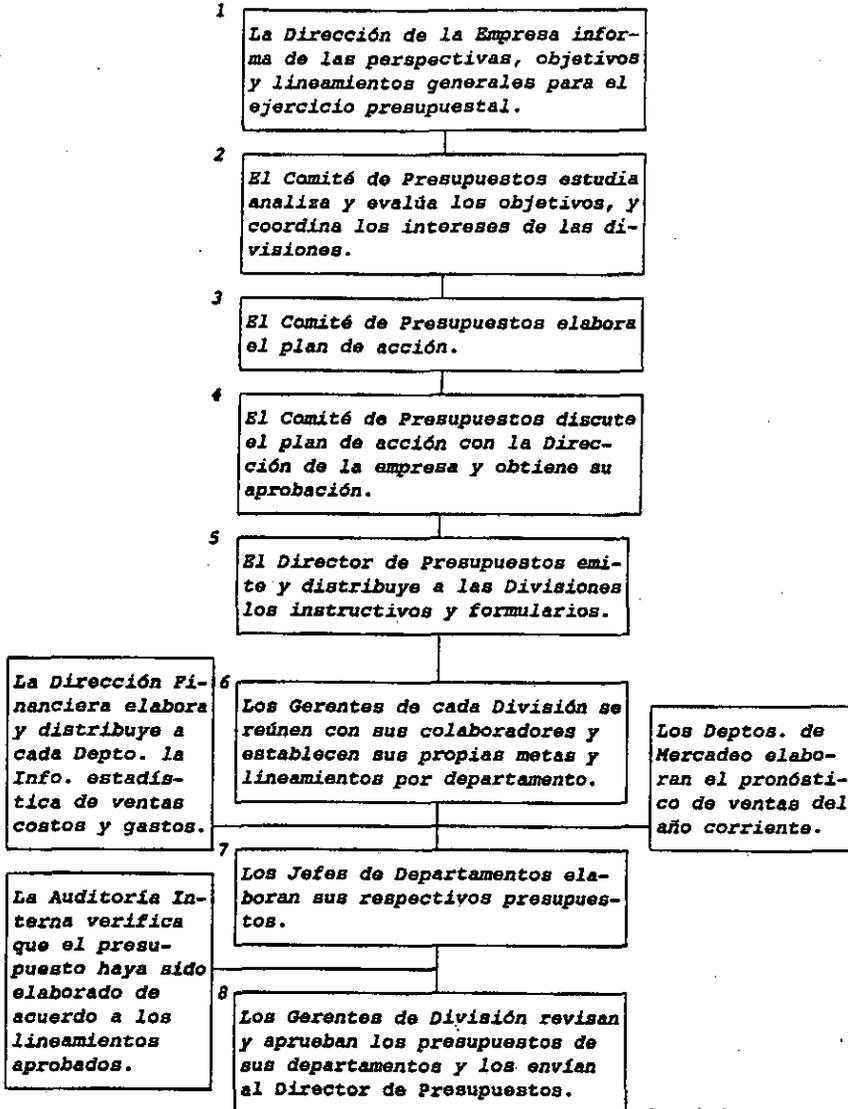
La elaboración del presupuesto debe de ser planificada cuidadosamente, con la debida anticipación, por el Comité de Presupuestos de la empresa.

Esta planificación debe de contener los aspectos básicos de información, orientación y secuencia de las actividades propias del presupuesto, que a continuación se describen:

- a) Políticas y lineamientos
- b) Divulgación, información y orientación al personal
- c) Actividades a realizar
- d) Responsables de su realización
- e) Tiempo de realización
- f) Fechas de entrega de trabajos
- g) Controles y revisión en cada etapa
- h) Aprobación

Para mejor ilustrar estos conceptos, se presenta una gráfica de flujo que contiene la secuencia de elaboración de un presupuesto.

**MECANICA DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO
GRAFICA DE FLUJO**



Continúa

Continúa de la hoja anterior

9

El Director de Presupuestos ensambla y resume los presupuestos departamentales y obtiene el presupuesto tentativo, que envía al Comité de Presup.

10

El Comité de Presupuestos estudia, analiza, sugiere cambios y ordena correcciones. Aprueba el presupuesto tentativo y lo remite a la Dirección de la empresa.

11

La Dirección de la empresa analiza y aprueba el presupuesto, y lo remite al Director de Presupuestos.

12

El Director de Presupuestos emite el presupuesto oficial y lo distribuye a los Gerentes de División.

13

Los Gerentes de División distribuyen el presupuesto oficial a sus Deptos.

14

Los Deptos. inician la ejecución del presupuesto.

15

El Director del Presupuesto y la Auditoría Interna inician el proceso de control presupuestal.

CAPITULO III
DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

a. Definición

El Presupuesto de Ventas es el pronóstico de unidades y los respectivos valores monetarios, de los artículos a vender en un período dado.

Este pronóstico de ventas, tal y como sucede en la realidad, debe de ser estructurado por artículo, agrupados en familias, regiones geográficas, vendedores, sectores de clientela, y deberá de calendarizarse tomando en cuenta la influencia de las estaciones del año.

Para el caso de una industria farmacéutica, se aplica la siguiente clasificación:

Por Familias de Productos:

Antibióticos, hematínicos, vitamínicos, analgésicos, vasodilatadores, anestésicos, nutrientes orales, hidratantes orales y productos de consumo o populares.

Por Regiones Geográficas:

Capital y departamentos, estos últimos se agrupan en regiones según la conveniencia de cada empresa.

Por Vendedor:

Generalmente a cada vendedor se le asigna un sector en la capital y una región departamental.

Por Sectores de Clientela:

Sector Público: Hospitales Estatales, Droguería Nacional, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Sector Privado: hospitales privados, casas de salud, sanatorios, farmacias y droguerías.

b. Su Importancia

El presupuesto de ventas reviste particular importancia, por el hecho de que constituye la base o punto de partida para proyectar los demás renglones presupuestarios de una empresa, que son:

Producción, compras, inventarios, gastos de operación y financieros, de capital o inversión, de recursos humanos, de caja o financiero; para finalmente formular los estados financieros presupuestados: estado de costo de producción, estado de resultados, balance general y los auxiliares de éstos, estado de cambio en la situación financiera y estado de distribución de dividendos y ganancias retenidas.

Como podemos apreciar, las demás proyecciones presupuestarias de la empresa serán confiables, en la medida que el

presupuesto de ventas sea técnicamente elaborado, de lo cual se deduce que el presupuesto de ventas debe de ser hecho con gran profesionalismo y responsabilidad, por parte del personal involucrado, calidades que se reflejan en el grado de razonabilidad que contengan los objetivos que se fijen y que consecuentemente puedan ser realizados.

c. De los Objetivos de Ventas

c.1. Definición

Los objetivos de ventas son las metas a lograr en la ejecución de un presupuesto, dentro de un período establecido. Estas metas son básicamente en volumen de unidades y precios de venta, tomando en consideración la mezcla de productos que resulte más rentable para el negocio.

c.2 De su Clasificación

Los objetivos de ventas se pueden clasificar por su ámbito de aplicación en específicos y generales; y por el tiempo de consecución, de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos:

Están constituidos por las ventas por producto, por vendedor, por región geográfica, por farmacias, por droguerías, por hospitales públicos y privados, por casas de salud y por supermercados, estos últimos para el caso de productos de consumo popular.

Objetivos Generales:

Son la suma de los objetivos específicos, por ejemplo total de ventas de antibióticos, total de ventas de la Línea Farmacéutica, total de ventas de la División Humana y gran total de ventas de todas las divisiones.

Objetivos de Corto Plazo:

Son los que se establecen para períodos máximos de un año, integrados por metas mensuales, mediante la calendarización de las ventas presupuestadas.

Objetivos de Mediano Plazo:

Abarcan ventas para períodos de más de un año hasta dos años.

Objetivos de Largo Plazo:

Contienen ventas para períodos de más de dos años, y están vinculados con los planes de expansión y diversificación de la empresa. Dentro de estos objetivos y los de mediano plazo, citaremos el lanzamiento de nuevos productos.

c.3 De la Fijación de los Objetivos de Ventas

La fijación de los objetivos de ventas constituye el punto medular de la elaboración del presupuesto de ventas, porque de ello depende el éxito o fracaso, total o parcial, que se alcance en su ejecución.

La fijación de los objetivos requiere sumo cuidado, porque para llevar a cabo esta tarea es menester tomar en cuenta varios factores y parámetros, con el fin de que su determinación se efectúe dentro de cierto grado de razonabilidad y certeza.

Consideramos que los pasos básicos que deben de seguirse, en la fijación de los objetivos de ventas, son los que se describen a continuación.

1. Elaborar el pronóstico de ventas para los restantes meses del año corriente, en unidades y valores.
2. Efectuar los ajustes pertinentes al pronóstico de ventas del año corriente, con el fin de eliminar o agregar ventas que se hicieron o se dejaron de hacer, debido a causas no recurrentes y que distorsionan las cifras actuales. Los ajustes en cuestión son el producto del historial que se lleva en el transcurso del año, con la información que aporta el personal responsable de cada región o sector de ventas. Este paso es saludable para saber con certeza, las ventas que hubiera hecho la empresa en condiciones normales, porque las cifras ajustadas constituyen la base para presupuestar las ventas del siguiente ejercicio.
3. Presupuestar las ventas del siguiente ejercicio,

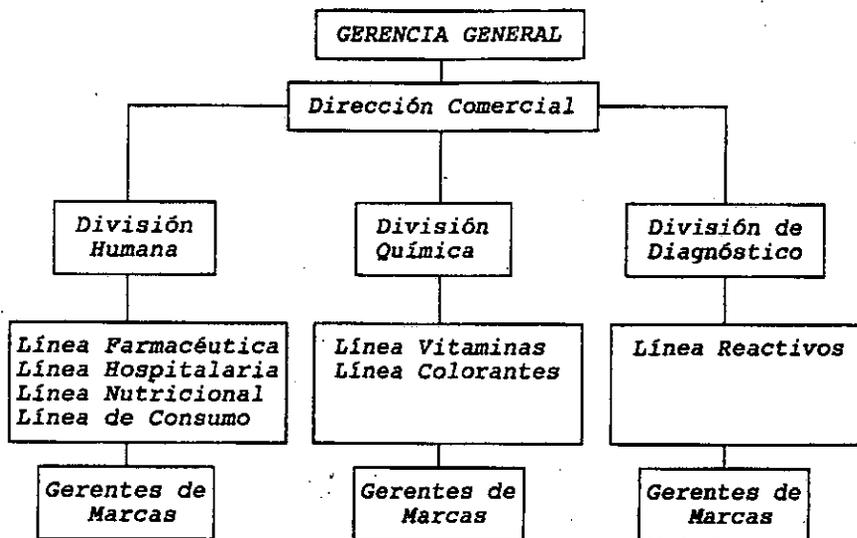
aplicando al pronóstico del año corriente, los factores de incremento, disminución y recuperación de acuerdo a los criterios previamente discutidos y aprobados, tomando en cuenta los factores de que se trata en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV
DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FIJACION DE LOS
OBJETIVOS DE VENTAS

Antes de entrar al estudio analítico de los factores que deben de tomarse en cuenta en la fase de determinación de objetivos, consideramos oportuno recordar que la primera condición para que estos objetivos sean válidos, es que deben ser preparados y aceptados por los ejecutivos responsables de cada sección, dentro del área de mercadeo o comercial de la empresa, puesto que la falta de autenticidad e imposición de los objetivos, incide negativamente en las personas responsables de su ejecución.

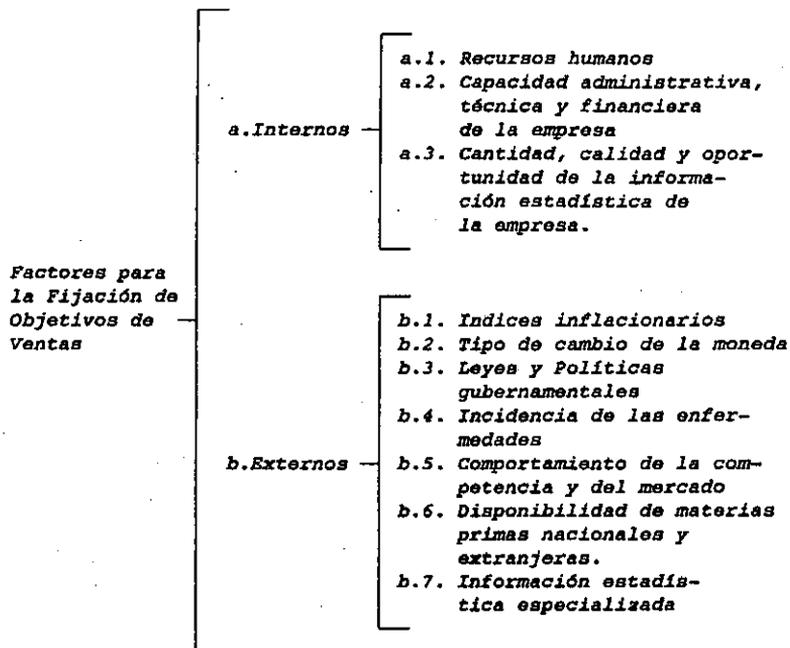
Los ejecutivos directamente involucrados en la fijación de los objetivos de ventas en una empresa farmacéutica son: los gerentes de división, gerentes de líneas de productos y gerentes de marcas, que integran el departamento comercial y que reportan al director comercial, como se muestra en el organigrama que sigue:

COMPANÍA FARMACEUTICA, S.A.



Los Gerentes de Marcas reportan a los Gerentes de Líneas de Productos, los Gerentes de Líneas de Productos reportan a los Gerentes de División, los Gerentes de División al Director Comercial y éste a la Gerencia General. En este mismo orden son discutidos y aprobados los objetivos de ventas.

Después de este paréntesis, que creímos oportuno, entraremos a conocer los factores que deben de considerarse en el momento de fijar los objetivos de ventas. Estos factores pueden agruparse en la forma siguiente:



a. De los Factores Internos

a.1 Recursos Humanos

En toda actividad de tipo empresarial el elemento humano desempeña un papel preponderante, para llevar a cabo los planes de la empresa y lograr las metas trazadas.

Bajo esta premisa el ejecutivo encargado de planificar el trabajo para el personal bajo su mando, deberá formularse las siguientes preguntas:

- Contaré con la cantidad adecuada de vendedores ?
- Tendrán los vendedores las cualidades y calidades requeridas?
- Contaré con el personal de apoyo para elaborar los planes de promoción?
- Será suficientemente creativo el personal de apoyo para desempeñar su trabajo?

La respuesta a estas interrogantes dependen a su vez de otros factores a saber: políticas de la empresa sobre manejo de personal, relativas a:

- 1) Selección
- 2) Contratación
- 3) Motivación
- 4) Desarrollo

5) Capacitación

6) Remuneración

Para garantizar buenos resultados en este aspecto, es recomendable que las empresas hagan suya la política de las tres "Calidades": personal de calidad, con remuneraciones de calidad para obtener resultados de calidad.

El personal que utiliza una industria farmacéutica en el área de mercadeo y ventas es: Director Comercial, Gerentes de División, Gerentes de Ventas, Gerentes de Marcas, Supervisores de Vendedores y Visitadores Médicos. Este personal está apoyado por un Asesor Médico y un Gerente de Capacitación.

Para el desempeño de las funciones de tipo gerencial, se requiere personal con experiencia y estudios a nivel universitario en las carreras de administración de empresas, mercadotecnia, químico farmacéutico u otras afines.

a.2. Capacidad Administrativa, Técnica y Financiera de la
Empresa

Manufacturar, distribuir y vender productos farmacéuticos no es tarea fácil, por el contrario, ofrece una gama de dificultades en cada etapa de su realización. Como consecuencia, el presupuestador debe de poseer un

conocimiento adecuado sobre las funciones que realizan los diferentes departamentos de la empresa y mantener una estrecha relación con ellos, con el fin de asegurarse que los productos a vender, estarán a disposición del departamento de ventas, en el tiempo oportuno y con la calidad requerida.

Este concepto que algunos autores denominan "Interdependencia Presupuestal", tiene particular importancia en la planeación de objetivos de ventas, porque éstos deberán de estar enmarcados dentro de ciertos parámetros, tales como la capacidad instalada, capacidad de producción, capacidad financiera, capacidad de distribución, y otras que veremos más adelante.

La siguiente lista de actividades ilustra la complejidad de los procesos previos a la venta de medicamentos:

Mercadeo/Asesor Médico

- Estudio del mercado para conocer el potencial de recetas de un medicamento.

- Elaboración de la literatura médica.

- Estudios clínicos sobre los medicamentos.

Gerencia General/Asesoría Legal

- *Suscripción de los contratos de licencia y uso de marcas y patentes, y asistencia técnica, si éstos fueran de propiedad ajena.*

- *Inscripción de marcas, patentes y contratos de licencia y uso, en el Registro de la Propiedad Industrial, dependencia del Ministerio de Economía.*

- *Registro de los contratos de licencia y uso y de asistencia técnica, en la Unidad de Transferencia de Tecnología del Ministerio de Economía.*

Gerencia de Producción/Ingeniería de Planta/Compras

- *Adquisición de la maquinaria para manufacturar los productos*

- *Efectuar los estudios de tiempos y movimientos dentro del proceso productivo.*

Regencia/Gerencia de Producción

- *Obtener el registro sanitario de los medicamentos en la Dirección General de Servicios de Salud, dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. El registro sanitario es indispensable tramitarlo en todos los países en donde se proyecte comercializar las medicinas.*

Compras/Control de Calidad

- Asegurar el suministro de las materias primas, que en gran parte son de origen extranjero. Todas las materias primas y materiales de empaque, son aprobados por el Departamento de Control de Calidad, previo a su utilización.

Mercadeo/Gerencia General

- Obtener la aprobación del precio de venta al público, en el Ministerio de Economía.

Gerencia de Finanzas

- Proveer los fondos o fuentes de financiamiento. Instalar los sistemas de contabilidad, información gerencial y control interno. Trámites bancarios para pagos diversos.

La realización de las actividades descritas, requieren de cada departamento de la empresa; una sólida organización, personal capacitado y debidamente compenetrado de sus obligaciones dentro del contexto de la organización. Cualquier falla en las actividades descritas, invariablemente repercutirá en el logro de los objetivos de ventas.

a.3 Cantidad y calidad de la información estadística

Este factor, aunque es consecuencia de la capacidad administrativa de la empresa, hemos querido tratarlo

separadamente, por la importancia que reviste como medio de apoyo para proyectar objetivos de ventas.

En esta sección nos referimos a la información estadística que genera la propia empresa, relativa a ventas de sus productos. La información histórica de ventas es muy útil siempre que se conozcan aquellos acontecimientos que influenciaron positiva o negativamente los volúmenes vendidos.

Ejemplo de estos acontecimientos son: promociones especiales, falta de productos por huelgas, electricidad deficiente; problemas de la competencia, epidemias, ventas voluminosas al gobierno o seguro social, y otros. Es importante tomar en cuenta el efecto de estos acontecimientos, para hacer los ajustes pertinentes a las cifras históricas, con el objeto de tener una base sana, para formular las proyecciones.

La información estadística debe de estructurarse por producto, por departamento o región geográfica, por farmacia, casas de salud, hospitales, instituciones gubernamentales, y otras. Este desglose es importante para localizar con facilidad las distorsiones que pudieran haber provocado los acontecimientos citados.

b. De los Factores Externos

b.1. De los Indices Inflacionarios

Sobra decir que el incremento de precios de bienes y servicios, es un factor de mucha importancia, por el efecto negativo que produce en el poder de compra de la población.

En Guatemala, a partir de 1980, se han observado incrementos severos de precios de bienes y servicios, como lo muestra la tabla del Índice General de Precios, publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), que se reproduce a continuación:

Base Marzo-Abril	% sobre año anterior	
1983	100.0	
1983	106.1	
1984	107.4	1.2
1985	128.0	19.2
1986	169.9	32.7
1987	188.4	10.9
1988	207.8	10.3
1989	234.7	12.9
1990	331.0	41.0
1991	447.2	35.1
1992 (Marzo)	470.2	5.1

Un fenómeno que se manifiesta como consecuencia del incremento en los precios, es que el público tiende a comprar medicinas más baratas, aunque sus propiedades curativas no sean de grado óptimo. Este fenómeno se traduce en una contracción del mercado, cuyo efecto puede ser temporal o permanente, manifestándose principalmente en estratos sociales de bajos ingresos. Las empresas contrarrestan los

efectos nocivos de la inflación, mediante planes agresivos de promoción, incremento de visitas médicas, políticas de precios, reducción de costos y otros.

Determinar el índice inflacionario a utilizar en la elaboración del presupuesto de ventas, es algo complicado. Con este propósito puede consultarse a economistas, entidades especializadas en el campo económico, al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Banco de Guatemala, Cámaras Empresariales y otros.

El punto medular de este factor, que debe considerar el planificador de ventas, es poder medir con precisión razonable el efecto cuantitativo que tendrá en las ventas de su empresa, para poder planificar a su vez, las estrategias de mercadeo.

b.2 Del Tipo de Cambio de la Moneda

Este es otro de los factores que ha estado incidiendo poderosamente en la actividad económica nacional, desde que se inició la devaluación del Quetzal frente al Dólar Estadounidense y otras monedas extranjeras, a partir de 1981. Este factor trae consigo el incremento en los precios o inflación, afectando particularmente las medicinas, debido a que la mayoría de los insumos que utilizan las industrias farmacéuticas, son importados fuera del área centroamericana.

De tal suerte que el incremento en la tasa de cambio se traduce en un aumento en los costos de producción, y para recuperar estos costos es necesario incrementar los precios de venta, cuyos efectos quedaron expuestos en el inciso b.1 anterior.

La predicción de la fluctuación del tipo de cambio es de sumo compleja y difícil, pero sabemos que depende en gran medida del precio y volumen de las exportaciones.

En ciertos períodos de tiempo, el ambiente político ha influido en el tipo de cambio de la moneda. En efecto, según la experiencia, en los períodos de transición presidencial, debido a la incertidumbre, se han producido fugas de capital, por lo que ha aumentado la demanda de divisas, con el consiguiente encarecimiento de la moneda extranjera.

En este campo también es menester consultar la opinión de autoridades del banco central y expertos de la banca nacional y extranjera.

b.3. Leyes y Políticas Gubernamentales

Debido a que las medicinas están catalogadas como productos esenciales para la población, son objeto de regulaciones dentro de la legislación y políticas del gobierno.

Un ejemplo claro lo tuvimos con el establecimiento de las farmacias estatales, que expenden productos genéricos a precios más bajos que en las farmacias privadas. Esta disposición del Organismo Ejecutivo modificó un tanto la estructura de ventas de las empresas farmacéuticas, disminuyendo las ventas de tipo comercial y aumentando las ventas al sector gobierno, puesto que a raíz de esa disposición, el Estado ha comprado medicamentos por varios millones de quetzales por medio de licitaciones.

Dentro de las leyes que afectan el campo farmacéutico, mencionaremos las siguientes:

Decreto Ley 1-85, Ley de Protección al Consumidor, vigente desde el 16 de enero de 1985.

Decreto No. 58-87 del Congreso de la República, Ley de Abastecimiento y Control de Precios de Productos Esenciales, en vigor desde el 23 de septiembre de 1987.

Acuerdo No. 180-90 emitido por el Ministerio de Economía, en vigor desde el 14 de diciembre de 1990.

Dentro de estas disposiciones legales, las medicinas están catalogadas como productos esenciales para uso y consumo de la población y, por lo tanto, sujetas a control de precios y a asegurar su abastecimiento normal. El punto principal de

estas regulaciones es el control de precios que ejerce el gobierno, por medio de la Dirección General de Comercio, dependencia del Ministerio de Economía. Por ser de sumo interés transcribimos el artículo 3o. del Acuerdo No. 180-90:

"ARTICULO 3o. La Dirección General de Comercio, queda facultada para registrar los precios de productos medicinales importados o fabricados en el país.

Para registrar un producto nuevo, el importador o productor, deberá justificar plenamente ante la Dirección General de Comercio, el precio de dicho producto en el mercado internacional o el costo de producción del mismo con la correspondiente documentación.

En el caso de productos ya registrados, tanto los importados como los productores de medicamentos, para modificar el precio de los mismos, deberán acreditar ante la Dirección General de Comercio la necesidad del ajuste del precio, el cual sólo se autorizará si los importadores o productores justifican plenamente la necesidad del incremento que será determinada por el aumento del precio del medicamento en el extranjero, por el incremento del costo de producción o por la variación del tipo de cambio del Quetzal respecto al Dólar de los Estados Unidos de América, según corresponda." (Diario de Centro América número 29 de fecha 14 de diciembre de 1990, página 626).

En otras oportunidades el gobierno ha congelado los precios de las medicinas (Acuerdo del Ministerio de Economía número 281-89. publicado en el Diario de Centro América el 22 de diciembre de 1989, actualmente derogado).

Estas disposiciones obligan a las empresas farmacéuticas a planificar con sumo cuidado las fechas en que se aumentarán los precios de venta, tomando en cuenta el tiempo para recopilar la documentación justificativa (facturas, pólizas de importación, nóminas con incrementos salariales, etc.), y el proceso administrativo para obtener la respectiva autorización.

La obtención tardía de la autorización de incremento de precios de venta, podría tener serias repercusiones en el monto monetario de las ventas y por consiguiente en el importe de las utilidades presupuestadas.

La política de las empresas en este sentido, es obtener autorización de precios, lo más alto posibles, para luego llevarlos a niveles de competitividad a través de ofertas y bonificaciones que otorgan a sus clientes, quienes a su vez pueden trasladar estos beneficios al público consumidor, en forma de descuentos.

Otra disposición legal que vale la pena mencionar, por la

repercusión que puede tener en la industria farmacéutica nacional, es el Acuerdo Legislativo No. 16-92 publicado en el Diario de Centro América con fecha 24 de septiembre de 1992, por medio del cual el Congreso de la República sancionó y mandó publicar el Decreto No. 28-92 del mismo organismo, Ley de Liberación de Importación de las Medicinas. Este cuerpo legal, según sus propios considerandos, tiene como propósito permitir que cualquier persona, natural o jurídica, pueda importar productos farmacéuticos para su venta en Guatemala, con el fin de abaratar el precio de los mismos y procurar que estén al alcance de la población de escasos ingresos económicos.

En lo tocante a beneficios de carácter fiscal, no han existido específicamente para la industria farmacéutica, sino para la industria en general. En este aspecto podemos mencionar con fines históricos, puesto que actualmente ya no tienen vigencia, la Ley de Fomento Industrial Decreto Legislativo 1317, sustituido por el Decreto Legislativo 1583 que aprobó el Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial. Estas leyes que estuvieron vigentes por más de 25 años, otorgaban a las empresas industriales exoneraciones arancelarias en la importación de maquinaria, materias primas y materiales de envase y empaque; además exoneraban del impuesto sobre la renta las utilidades provenientes de su actividad industrial y finalmente

permitían deducir de las utilidades el monto de la reinversión efectuada en maquinaria o equipo que aumentara la capacidad productiva o productividad de la empresa.

La política del gobierno actual se ha encaminado a eliminar los beneficios fiscales en todos los órdenes. En consecuencia con fecha 6 de febrero de 1991 fue publicado el Decreto Legislativo No.59-90, que contiene la Ley de Supresión de Privilegios Fiscales, que entre otros, derogó el Decreto No. 24-79 del Congreso de la República, Ley de Fomento para la Descentralización Industrial, que otorgaba beneficios fiscales a las industrias que se establecieran fuera del departamento de Guatemala.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta contenida en el Decreto No. 26-92 del Congreso de la República, vigente desde el 10 de Julio de 1992, modificó algunos incentivos a la inversión, que contemplaba la ley anterior.

Dentro de la legislación vigente que otorga beneficios fiscales a la actividad industrial, podemos mencionar los Decretos Legislativos números 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, y 65-89 Ley de Zonas Francas.

Estas disposiciones legales otorgan exoneraciones de Derechos

Arancelarios, del Impuesto al Valor Agregado, de Timbres Fiscales y Papel Sellado y del Impuesto Sobre la Renta, a la importación temporal de materias primas, productos semielaborados y terminados, con el propósito de que sean transformados los unos, y simplemente almacenados los últimos, para luego ser re-exportados fuera del área centroamericana.

La actividad farmacéutica se ha visto afectada fiscalmente, a través de las modificaciones que ha sufrido la Ley del Impuesto al Valor Agregado, que unas veces ha ampliado y otras veces a restringido el crédito fiscal que pueden reclamar las empresas como contribuyentes. Este fenómeno se volvió a observar en la reciente promulgación del Decreto No. 27-92, del Congreso de la República, vigente desde el primero de julio de 1992, el cual reconoce como crédito fiscal el impuesto pagado en toda adquisición de bienes y servicios afectos, que guarden relación directa con la actividad o giro del contribuyente (Artículos Nos. 15 y 16 de la Ley, y No. 19 de su Reglamento). La Ley anterior, Decreto Ley No. 97-84 y sus reformas, únicamente reconocía como crédito fiscal, el impuesto pagado en la adquisición de bienes y servicios destinados a la reventa, o que intervinieran de manera directa en el proceso productivo o de comerecialización de la empresa.

De la información que proporciona el cuadro anterior, es fácil deducir que en Guatemala hay una mayor demanda de medicamentos para curar y aliviar las enfermedades de los aparatos respiratorio y digestivo. Esta información se complementa conociendo el número de recetas que despachan las farmacias, con los medicamentos que prescriben los médicos para su tratamiento.

De esta última información se trata con más amplitud, en el inciso b.7 de este capítulo.

Las estaciones del año deben de ser consideradas en la presupuestación de ventas, por la marcada influencia que ejercen en el apareamiento o recrudecimiento de algunas enfermedades.

Tal es el caso de las afecciones de las vías respiratorias durante la estación lluviosa, o el incremento de las enfermedades gastrointestinales durante el verano, por falta de agua. En el primer caso se consumen antibióticos, analgésicos y antipiréticos para curar y aliviar las molestias de las vías respiratorias; y en el segundo caso habrá mas demanda de antibióticos para combatir las enfermedades gastrointestinales y, desde luego, los productos hidratantes que se administran por vía oral o intravenosa.

De la información que proporciona el cuadro anterior, es fácil deducir que en Guatemala hay una mayor demanda de medicamentos para curar y aliviar las enfermedades de los aparatos respiratorio y digestivo. Esta información se complementa conociendo el número de recetas que despachan las farmacias, con los medicamentos que prescriben los médicos para su tratamiento.

De esta última información se trata con más amplitud, en el inciso b.7 de este capítulo.

Las estaciones del año deben de ser consideradas en la presupuestación de ventas, por la marcada influencia que ejercen en el apareamiento o recrudecimiento de algunas enfermedades.

Tal es el caso de las afecciones de las vías respiratorias durante la estación lluviosa, o el incremento de las enfermedades gastrointestinales durante el verano, por falta de agua. En el primer caso se consumen antibióticos, analgésicos y antipiréticos para curar y aliviar las molestias de las vías respiratorias; y en el segundo caso habrá mas demanda de antibióticos para combatir las enfermedades gastrointestinales y, desde luego, los productos hidratantes que se administran por vía oral o intravenosa.

La recurrencia de las enfermedades es otro factor que puede afectar la demanda de medicamentos. Algunos ejemplos de actualidad están dados por el apareamiento del cólera en la América Latina, incluyendo Guatemala, o los brotes de paludismo y dengue en nuestro país, enfermedades que fueron total o parcialmente erradicadas años atrás.

Finalmente los programas masivos de inmunización que lleva a cabo el gobierno, son de considerar, por el volumen de dosis que requieren.

b.5 Del Comportamiento de la Competencia y del Mercado

El campo farmacéutico es altamente competitivo, y para afrontar la competencia, las compañías extranjeras mantienen programas de investigación y desarrollo, orientados a mejorar los productos existentes y descubrir nuevos ingredientes activos, que sean más eficaces en el tratamiento de las enfermedades.

Estos programas de desarrollo también abarcan las demás áreas de las empresas farmacéuticas, como lo son: la tecnología de producción, las técnicas de mercadeo, ventas y administración.

A todo el personal se le capacita constantemente en las disciplinas de su competencia, particularmente a la fuerza de

ventas en el conocimiento profundo de los productos, con nuevas técnicas para entrevistarse con el gremio médico, dotándolos con elementos de ayuda para tener un mayor poder de convencimiento.

Es de suponer que la empresa que, teniendo buenos medicamentos, logra la mejor y más amplia comunicación con los médicos, estará en posición ventajosa respecto a la competencia.

Consideramos que una empresa farmacéutica, debe de estar al tanto de los movimientos de sus competidores en los siguientes aspectos:

- Ventajas y desventajas de los productos
- Precios de los productos
- Lanzamiento de nuevos productos o mejoras de los actuales
- Programas de capacitación de la fuerza de ventas
- Planes de remuneración al personal
- Programas de promoción para vender a las farmacias
- Programas de promoción dirigidos al gremio médico

Los factores anteriores pueden constituir buenos parámetros para apoyar una decisión en el momento de presupuestar las ventas de un producto o familia de productos.

En principio sabemos que la promoción dirigida a los médicos, es el pilar fundamental de las ventas de un laboratorio farmacéutico, y por ello en la actualidad, las compañías que se dedican a esta actividad económica, con una visión hacia el futuro, están implementando programas agresivos de promoción dirigidos a estudiantes de los últimos años de la carrera de medicina y los que realizan su residencia en hospitales.

Es importante que se tenga un registro actualizado, por regiones, de médicos por especialidad, de hospitales con número de camas, y otros que ayuden a visualizar el mercado.

b.6 De la Disponibilidad de Materias Primas Nacionales y Extranjeras

Aunque este factor parezca obvio o demasiado simple, el presupuestador de ventas, debe tenerlo presente para inquirir al departamento de compras de la empresa, sobre el flujo futuro de las materias primas, a efecto de prevenir contratiempos en la fabricación de las medicinas. Este factor tiene particular importancia en la proyección del lanzamiento de productos nuevos o mejora de un existente, mediante el agregado o sustitución de alguno de sus componentes.

Ya hemos mencionado en otro capítulo que las materias primas que utilizan las compañías farmacéuticas son, en su mayoría,

importadas, y por lo mismo bajo ciertas circunstancias, su adquisición podría tornarse incierta. Dicha incertidumbre puede ser causada por situaciones de orden político, económico, cambiario, de escasez, transporte y otras.

b.7 De la Información Estadística Especializada

Existe una publicación estadística bastante completa sobre el comportamiento del mercado de medicinas, que con el nombre de Mercadeo Farmacéutico Centroamericano, publica trimestralmente la firma IMS de Zug, Suiza. El contenido de esta publicación es el resultado de proyecciones que realiza la mencionada firma, basadas en un muestreo de recetas médicas despachadas a nivel de farmacias en cada uno de los países centroamericanos.

Para mejor ilustrar la importancia del contenido de esta publicación, a continuación desplegamos el índice de su contenido:

Tabla 1 Sumario de las Clases Terapéuticas-Unidades y Valores

Tabla 2 Sumario de las Clases Terapéuticas-Valores

Tabla 3 Nuevos Productos-Total Trimestral-Unidades y Valores

Tabla 4 Nuevos Productos-Principales Clases

Terapéuticas-Valores

Tabla 5 Nuevos Productos-Principales Laboratorios-Valores

Tabla 6 Nuevos Productos-Principales Productos-Valores

Tabla 7 Principales Laboratorios-Valores y Unidades

*Tabla 7 Principales Laboratorios excluyendo Alimentos
Infantiles y Productos No Farmacéuticos-Valores y
Unidades*

Tabla 8 Principales Productos-Valores y Unidades

Tabla 9 Productos por Laboratorio

Tab. 10 Tablas de Clases Terapéuticas

Tab. 11 Tablas de Clases Terapéuticas

Tab. 12 Participación por Clase Terapéutica

Tab. 13 Estudio Especial por Forma de Medicación

Tab. 14 Índice de Productos

Las tablas en mención contienen información de ventas en unidades y valores, expresados estos últimos en U.S. Dólares, en forma trimestral y acumulada. Por medio de esta información las compañías farmacéuticas saben como es el desplazamiento de sus productos con relación a la competencia, el tamaño del mercado y porción cubierta, y el ranking que ocupa un producto o familia de productos.

Como puede notarse por el contenido de esta publicación, se trata de una herramienta muy valiosa, con la que deben de contar las empresas farmacéuticas, para tener mayores y mejores elementos de juicio, tanto en el momento de trabajar su presupuesto, como durante la ejecución, como medio de consulta, para saber cuál es la situación de sus productos respecto a la competencia.

CAPITULO V**DE LA INCIDENCIA EN LOS ASPECTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA**

Este capítulo lo enfocaremos a dos aspectos primordiales:

- a. *Necesidad de asignar recursos financieros para inversiones de capital y capital de trabajo*
- b. *Impacto en los resultados*

Como sabemos, el presupuesto de ventas constituye la base para presupuestar las actividades conexas de toda empresa, a saber:

- *Compras de materias primas y materiales de empaque*
- *Producción*
- *Inventarios*
- *Adquisición de maquinaria y equipo*
- *Mano de obra*
- *Gastos de fabricación*
- *Gastos de almacenamiento*
- *Gastos de distribución*
- *Gastos de publicidad*
- *Gastos de venta*
- *Gastos de administración*
- *Gastos financieros*
- *Impuesto Sobre la Renta*
- *Flujo de efectivo*
- *Estado de Resultados*
- *Balance General*

- Estado de Cambio en la Situación Financiera y
- Proyecto de distribución de dividendos

Para la ejecución de las actividades descritas, la dirección de la empresa debe de obtener recursos financieros, con el fin de invertirlos en:

- a) Bienes de Capital: edificaciones, maquinaria, equipo e instalaciones.
- b) Capital de Trabajo: efectivo, cartera de clientes, inventarios, gastos anticipados y otros activos corrientes.

Podemos afirmar que, los aciertos o desaciertos que contenga el plan de ventas, indefectiblemente se verán reflejados en el resto de operaciones de la empresa, particularmente en el objetivo final y principal, como lo es, la ganancia a obtener, de la que depende el monto de los dividendos a pagar, que es en definitiva lo que interesa a los accionistas de la empresa.

Para comprender lo expuesto en el transcurso de este trabajo, y con fines ilustrativos, hemos preparado el ejercicio que se expone a continuación.

Una empresa farmacéutica elabora en los meses de octubre, noviembre y diciembre, su presupuesto para el ejercicio

comprendido del primero de enero al treinta y uno de diciembre.

La empresa opera con tres familias de medicamentos que llamaremos: Antibióticos, Vitamínicos y Analgésicos. En la práctica se tendrá el despliegue de los productos por presentación o tamaño del contenido. La empresa clasifica sus ventas en los siguientes tipos:

- a) Ventas Comerciales: a farmacias y entidades privadas nacionales
- b) Ventas Institucionales: al gobierno central, entidades descentralizadas, autónomas y semiautónomas nacionales
- c) Ventas de Exportación

La dirección de la empresa informa de las políticas, objetivos y lineamientos generales para el ejercicio presupuestal. Dentro de éstos, los siguientes:

- a) Tipo de cambio Q. 6.00 por US\$ 1
- b) Inflación 15%
- c) Incremento en precios de venta (sobre últimos del año corriente)

	<u>Comercial</u>		<u>Institucional</u>		<u>Exportación</u>	
	<u>%</u>	<u>Fecha</u>	<u>%</u>	<u>Fecha</u>	<u>%</u>	<u>Fecha</u>
Antibióticos	6.00	1-Mzo	8.57	1-Ene	7.32	1-Ene
Vitámnicos	6.45	1-Jun	10.53	1-Ene	8.00	1-Ene
Analgésicos	4.76	1-Ago	14.29	1-Ene	11.76	1-Ene

d) Incremento en volumen

Comercial 7% sobre ventas ajustadas del año corriente.
 Institucional, conforme plan de compras del sector público. Exportación, en base a requerimientos de clientes del exterior.

e) Lanzamiento de producto nuevo Hidratante Oral en Junio.

PRONOSTICO DE VENTAS DEL AÑO CORRIENTE

El primer paso o sea la preparación del pronóstico de ventas para el año corriente, a cargo del departamento de mercadeo y ventas, está contenido en el Cuadro 1 siguiente:

Cuadro 1
PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL AÑO CORRIENTE
 (Ventas en Miles de Unidades y Quetzales)

	<u>Real Ene/Sept.</u>			<u>Pronóstico Oct/Dic.</u>			<u>Total Anual</u>		
	<u>Un.</u>	<u>P.P.</u>	<u>M.Q.</u>	<u>Un.</u>	<u>Precio</u>	<u>M.Q.</u>	<u>Un.</u>	<u>P.P.</u>	<u>M.Q.</u>
<u>Comerciales</u>									
Antibióticos	80	47.00	3760	20	50.00	1000	100	47.60	4760
Vitámicos	160	29.00	4640	40	31.00	1240	200	29.40	5880
Analgésicos	240	19.00	4560	60	21.00	1260	300	19.40	5820
Suma	480		12960	120		3500	600		16460
<u>Institucionales</u>									
Antibióticos	20	34.00	680	5	35.00	175	25	34.20	855
Vitámicos	40	19.00	760	-	-	-	40	19.00	760
Analgésicos	60	14.00	840	-	-	-	60	14.00	840
Suma	120		2280	5	35.00	175	125		2455
<u>Exportación</u>									
Antibióticos	180	40.00	7200	40	41.00	1640	220	40.18	8840
Vitámicos	350	24.00	8400	100	25.00	2500	450	24.22	10900
Analgésicos	100	16.00	1600	20	17.00	340	120	16.17	1940
Suma	630		17200	160		4480	790		21680
<u>Totales</u>									
Antibióticos	280		11640	65		2815	345		14455
Vitámicos	550		13800	140		3740	690		17540
Analgésicos	400		7000	80		1600	480		8600
Total	1230		32440	285		8155	1515		40595

Abreviaturas:

Un. = Unidades
 P.P. = Precio Promedio
 M.Q. = Monto en Quetzales

El pronóstico de ventas del año corriente, después de ser aprobado por la dirección de la empresa, servirá de base para

proyectar el presupuesto del ejercicio siguiente.

PRESUPUESTO DE VENTAS

Comenzaremos con la preparación del Presupuesto de Ventas Comerciales, que requiere de dos pasos básicos:

- a) Efectuar los ajustes al pronóstico de ventas del año actual, a fin de agregar o eliminar ventas que se dejaron de hacer o se hicieron de más, debido a: huelga de trabajadores, falta de energía eléctrica, falta de visitador médico, falta de materia prima, terremoto y desabastecimiento por parte de la competencia.
- b) Aplicar los factores de incremento, disminución y recuperación a unidades del pronóstico ajustado, conforme los criterios siguientes:

Incremento por

- Crecimiento del mercado
- Seminarios promocionales al gremio médico
- Bonificaciones especiales a las farmacias
- Cambio de presentación de los vitamínicos

Disminución por

- Inflación, establecida en un 15%

Recuperación por

- La empresa proyecta contrarrestar parcialmente la inflación, mediante una política agresiva de precios, y

espera recuperar un 5.5% de ventas.

En el Cuadro 2 se presentan los cálculos correspondientes.

CUADRO 2
DETERMINACION DE UNIDADES DEL PRESUPUESTO DE VENTAS COMERCIALES

	<u>Antibióticos</u>	<u>Vitámnicos</u>	<u>Analgésicos</u>	<u>Total</u>
Pronóstico del año actual según Cuadro 1	<u>100</u>	<u>200</u>	<u>300</u>	<u>600</u>
<u>AJUSTES</u>				
+ Ventas no efectuadas debido a:				
Huelga de trabajadores	5	10	6	21
Falta de energía eléctrica	1	1	2	4
Falta de visitador médico	3	8	5	16
Falta de materia prima	10	5	-	15
- Ventas de más debido a :				
Terremoto	(8)	--	(15)	(23)
Desabastecimiento de la competencia	(4)	(6)	(10)	(20)
Ajuste neto	<u>7</u>	<u>18</u>	<u>(12)</u>	<u>13</u>
Ventas actuales ajustadas	<u>107</u>	<u>218</u>	<u>288</u>	<u>613</u>
<u>PRESUPUESTO</u>				
Factores positivos:				
Crecimiento del mercado	16	32	40	88
Seminarios al gremio médico	2	4	6	12
Bonificaciones a farmacias	3	5	10	18
Cambio de presentación	-	3	-	3
Sub-Total	<u>128</u>	<u>262</u>	<u>344</u>	<u>734</u>
Factores negativos:				
Inflación 15% (Sub-total por 0.85)	109	223	292	624
Factores de Recuperación:	-	-	-	-
Política agresiva de precios recupera un 5.5% (Unidades anteriores por 1.055)				
Unidades presupuestadas	<u>115</u>	<u>235</u>	<u>308</u>	<u>658</u>
Incremento sobre ventas actuales ajustadas	7.48%	7.80%	6.94%	7.34%

En el penúltimo renglón del Cuadro 2 anterior, han quedado determinadas las unidades del Presupuesto de Ventas Comerciales.

Como siguiente paso se procede a calendarizar las unidades por mes, de acuerdo a la experiencia, la influencia estacional, los planes de promoción y fecha de lanzamiento de productos nuevos.

Seguidamente se asignan precios a las unidades calendarizadas. En esta fase deben de tomarse en cuenta las fechas en que se espera obtener las autorizaciones de aumentos de precios.

Para facilitar nuestro ejercicio, en el Cuadro 3 hemos agrupado las unidades de ventas comerciales, en bloques de meses de acuerdo a los precios que regirán en cada uno.

Cuadro 3
PRESUPUESTO DE VENTAS COMERCIALES
CALENDARIZACION Y ASIGNACION DE PRECIOS

	<u>Ene/Feb</u>	<u>Mar/May</u>	<u>Jun/Jul</u>	<u>Ago/Dic</u>	<u>Total</u>
<u>Antibióticos</u>					
Unidades	17	35	23	40	115
Precio	Q. 50.00	53.00	53.00	53.00	52.556
Monto	Q. 850.00	1855.00	1219.00	2120.00	6044.00
<u>Vitámicos</u>					
Unidades	35	71	47	82	235
Precio	Q. 31.00	31.00	33.00	33.00	32.098
Monto	Q. 1085.00	2201.00	1551.00	2706.00	7543.00
<u>Analgésicos</u>					
Unidades	46	92	62	108	308
Precio	Q. 21.00	21.00	21.00	22.00	21.526
Monto	Q. 966.00	1932.00	1302.00	2430.00	6630.00
<u>Sub-totales</u>					
Unidades	98	198	132	230	658
Monto	Q. 2901.00	5988.00	4072.00	7256.00	20217.00
<u>Producto Nuevo</u>					
Hidratante Oral					
Unidades			20	15	35
Precio	Q.		5.00	5.00	5.00
Monto	Q.		100.00	75.00	175.00
<u>Totales</u>					
Unidades	98	198	152	245	693
Monto	Q. 2901.00	5988.00	4172.00	7331.00	20392.00

El resumen anual de ventas comerciales presupuestadas, queda como sigue:

Cuadro 4
PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS COMERCIALES

	<u>Unidades</u>	<u>Precio Promedio</u>	<u>Monto</u>
Antibióticos	115	Q. 52.556	Q. 6044.00
Vitámicos	235	32.098	7543.00
Analgésicos	308	21.526	6630.00
Sub-total	658		20217.00
Hidratante Oral	35	5.000	175.00
Total	693		20392.00

Continuando con el ejemplo, corresponde presupuestar las Ventas Institucionales al sector público, que en la práctica se elabora por institución; pero para fines prácticos, lo trabajaremos en forma global.

La base para proyectar las ventas institucionales la constituyen los planes de compras de cada institución, conforme su presupuesto aprobado por el Organismo Ejecutivo, o, en su defecto, con base en la información estadística de la empresa.

Los precios al sector público serán constantes para todo el año, y entrarán a regir el primero de enero.

El resumen anual queda como sigue:

Cuadro 5
PRESUPUESTO DE VENTAS INSTITUCIONALES. RESUMEN ANUAL

	<u>Unidades</u>	<u>Precio</u>	<u>Monto</u>
Antibióticos	17	Q. 38.00	Q. 646
Vitaminicos	32	21.00	672
Analgésicos	49	16.00	784
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Sub-total	98		2102
Hidratante Oral	10	5.00	50
	<hr/>		<hr/>
Total	108		2152
	<hr/>		<hr/>

La calendarización de las ventas Institucionales se hará con base en los programas de compras que tenga cada institución.

Por último se prepara el presupuesto de Ventas de Exportación, con base en los requerimientos de los clientes del exterior; a quienes con la debida anticipación se les solicitará dicha información, desplegada por mes. El presupuestador deberá ver la razonabilidad de las cifras que aquéllos proporcionen, puesto que ellos también pueden verse afectados por factores similares o diferentes, a los considerados en la operación nacional.

En esta etapa cabe considerar el tipo de cambio asumido por la dirección de la empresa, para convertir a quetzales las ventas que se facturan en U.S. Dólares.

El resumen anual de Ventas de Exportación, se muestra en el Cuadro 6.

Cuadro 6
PRESUPUESTO DE VENTAS DE EXPORTACION

	<u>Unidades</u>	<u>Precio</u>	<u>Monto</u>
Antibióticos	235	Q. 44.00	Q. 10,340
Vitámnicos	481	27.00	12,987
Analgésicos	128	19.00	2,432
Total	844		25,759

Nota: El Hidratante Oral no se exportará en el año que se presupuesta.

La sumatoria de los presupuestos Comercial, Institucional y de Exportación, constituye el Presupuesto Total de la operación, contenido en el Cuadro 7.

Cuadro 7
PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS

	<u>Ene/Feb</u>	<u>Mar/May</u>	<u>Jun/Jul</u>	<u>Ago/Dic</u>	<u>Total</u>
<u>Antibióticos</u>					
Unidades	63	91	56	157	367
Valores Q.	2,880	4,255	2,729	7,166	17,030
<u>Vitámicos</u>					
Unidades	130	185	114	319	748
Valores Q.	3,609	5,185	3,428	8,980	21,202
<u>Analgésicos</u>					
Unidades	79	131	85	190	485
Valores Q.	1,561	2,635	1,743	3,907	9,846
<u>Sub-total</u>					
Unidades	272	407	255	666	1,600
Valores Q.	8,050	12,075	7,900	20,053	48,078
<u>Hidratante Oral</u>					
Unidades			30	15	45
Valores Q.			150	75	225
<u>Total</u>					
Unidades	272	407	285	681	1,645
Valores Q.	8,050	12,075	8,050	20,128	48,303

Al tener concluido el presupuesto de ventas, es importante hacer el análisis comparativo entre el presupuesto y el pronóstico de ventas del año actual, con el fin de saber si el primero ha sido proyectado dentro de los lineamientos dictados por la dirección de la empresa.

Para tal fin se han preparado los dos Cuadros 8 y 9 que siguen.

CUADRO 8

Ventas Comparativas, Presupuesto versus Actual

	PRESUPUESTO			ACTUAL			VARIACIONES					
	Precio		Valor	Precio		Valor	UNIDADES		PRECIO PROM.		VALOR	
	Un.	Promedio	Q.	Un.	Promedio	Q.	Un.	%	Q.	%	Q.	%
Comerciales												
Antibióticos	115	52.557	6044	100	47.600	4760	15	15.00	4.957	10.41	1284	26.97
Vitamínicos	235	32.098	7543	200	29.400	5880	35	17.50	2.698	9.18	1663	28.28
Analgésicos	308	<u>21.526</u>	<u>6630</u>	<u>300</u>	<u>19.400</u>	<u>5820</u>	<u>8</u>	<u>2.67</u>	<u>2.126</u>	<u>10.96</u>	<u>810</u>	<u>13.92</u>
Suma	658		20217	600		16460	58	9.67			3757	22.83
Hidratante Oral	<u>35</u>	<u>5.000</u>	<u>175</u>				<u>35</u>				<u>175</u>	
Total Comercial	693		20392	600		16460	93	15.50			3932	23.89
Institucionales												
Antibióticos	17	38.000	646	25	34.200	855	(8)	(32.00)	3.800	11.11	(209)	(24.44)
Vitamínicos	32	21.000	672	40	19.000	760	(8)	(20.00)	2.000	10.53	(88)	(11.58)
Analgésicos	49	<u>16.000</u>	784	60	<u>14.000</u>	840	(11)	(18.33)	<u>2.000</u>	<u>14.29</u>	(56)	(6.67)
Suma	98		2102	125		2455	(27)	(21.60)			(353)	(14.38)
Hidratante Oral	<u>10</u>	<u>5.000</u>	<u>50</u>				<u>10</u>				<u>50</u>	
Total Comercial	108		2152	125		2455	(17)	(13.60)			(303)	(12.34)
Exportación												
Antibióticos	235	44.000	10340	220	40.182	8840	15	6.82	3.818	9.50	1500	16.97
Vitamínicos	481	27.000	12987	450	24.222	10900	31	6.89	2.778	11.47	2087	19.15
Analgésicos	128	<u>19.000</u>	<u>2432</u>	<u>120</u>	<u>16.167</u>	<u>1940</u>	<u>8</u>	<u>6.67</u>	<u>2.833</u>	<u>17.52</u>	<u>492</u>	<u>25.36</u>
Total Exportación	844		<u>25759</u>	<u>790</u>		<u>21680</u>	<u>54</u>	<u>6.84</u>			<u>4079</u>	<u>18.31</u>
Totales												
Antibióticos	367	46.403	17030	345	41.899	14455	22	6.38	4.504	10.75	2575	17.81
Vitamínicos	748	28.345	21202	690	25.420	17540	58	8.41	2.925	11.51	3662	20.88
Analgésicos	485	<u>20.301</u>	<u>9846</u>	<u>480</u>	<u>17.917</u>	<u>8600</u>	<u>5</u>	<u>1.04</u>	<u>2.384</u>	<u>13.31</u>	<u>1246</u>	<u>13.49</u>
Suma	1600		48078	1515		40595	85	5.61			7483	18.43
Hidratante Oral	45	5.000	225				45				225	
Gran Total	<u>1645</u>		<u>48303</u>	<u>1515</u>		<u>40595</u>	<u>130</u>	<u>8.58</u>			<u>7708</u>	<u>18.99</u>

Comentarios al Cuadro 8

Según se aprecia en las variaciones absolutas y relativas, las unidades, precios y valores de ventas, denotan incrementos acorde con las directrices emitidas por la empresa. Las unidades de Ventas Institucionales disminuyen con relación al año actual, sin embargo esta disminución tiene una explicación lógica, al asumir que en el año actual, el sector público efectuó compras extraordinarias, que no se repetirán el año próximo.

Como sabemos, el monto de la variación total en valores de Q.7708, está conformada por dos factores: Precio y Volumen. Por lo tanto es importante conocer el valor absoluto y relativo de ellos. Para este análisis, se suman estos dos factores, a las ventas actuales y se obtienen las ventas presupuestadas.

Para efectuar el cálculo se utilizan las fórmulas siguientes:

Variación Precio = Diferencia de precio promedio presupuestado y precio promedio actual, multiplicada por las unidades presupuestadas.

Variación Volumen = Diferencia de unidades presupuestadas y actuales, multiplicada por el precio promedio actual.

El cuadro 9 contiene estos cálculos.

Cuadro 9
ANÁLISIS DE PRECIO Y VOLUMEN DE VENTAS PRESUPUESTADAS
VERSUS ACTUALES

	<u>Ventas</u>		<u>V a r i a c i o n e s por:</u>						<u>Ventas</u>	
	<u>Actuales</u>		<u>Precio</u>		<u>Volumen</u>		<u>Total</u>		<u>Presup</u>	
	<u>Q.</u>		<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>	
<u>Comerciales</u>										
Antibióticos	4,760		570	11.97	714	15.00	1,284	26.97	6,044	
Vitamínicos	5,880		634	10.78	1,029	17.50	1,663	28.28	7,543	
Analgésicos	5,820		655	11.25	155	2.66	810	13.92	6,630	
Suma	16,460		1,859	11.29	1,898	11.53	3,757	22.82	20,217	
Hidratante O.					175	--	175	--	175	
Total Comer.	16,460		1,859	11.29	2,073	12.59	3,932	23.89	20,392	
<u>Institucionales</u>										
Antibióticos	855		65	7.60	(274)	(32.05)	(209)	(24.44)	646	
Vitamínicos	760		64	8.42	(152)	(20.00)	(88)	(11.58)	672	
Analgésicos	840		98	11.67	(154)	(18.33)	(56)	(6.67)	784	
Suma	2,455		227	9.25	(580)	(23.63)	(353)	(14.38)	2,102	
Hidratante O.	--				50	--	50	--	50	
Total Insti.	2,455		227	9.25	(530)	(21.59)	(303)	(12.34)	2,152	
<u>Exportación</u>										
Antibióticos	8,040		897	10.15	603	6.82	1,500	16.97	10,340	
Vitamínicos	10,900		1,336	12.26	751	6.89	2,087	19.15	12,987	
Analgésicos	1,940		363	18.71	129	6.65	492	25.36	2,432	
Total Export.	21,680		2,596	11.97	1,483	6.84	4,079	18.81	25,759	
<u>Ventas Totales</u>										
Antibióticos	14,455		1,532	10.60	1,043	7.22	2,575	17.81	17,030	
Vitamínicos	17,540		2,034	11.60	1,628	9.28	3,662	20.88	21,202	
Analgésicos	8,600		1,116	12.98	130	1.51	1,246	14.49	9,846	
Suma	40,595		4,682	11.53	2,801	6.90	7,483	18.43	48,078	
Hidratante O.	--				225	--	225	--	225	
Gran Total	40,595		4,682	11.53	3,026	7.45	7,708	18.99	48,303	

Del estudio del Cuadro 9, se infiere que las tendencias de precios y volumen, están dentro de los rangos previstos, con excepción de los analgésicos en el renglón de Totales, cuya variación por volumen es de Q. 130 equivalente al 1.51 %, que a primera vista parece muy poco, pero tiene su explicación razonable. Vemos en el mismo Cuadro 9, que el problema se presenta en las Ventas Comerciales, con una variación por volumen de Q. 155 o sea un 2.66%. Este bajo porcentaje es el resultado de comparar las ventas presupuestadas contra las actuales, que se vieron incrementadas por ventas excepcionales debido a terremoto (15 unidades) y problemas de la competencia (10 unidades), según se puede comprobar en los ajustes del Cuadro 2.

Eliminando la distorsión de estos factores en las ventas actuales, se observa un crecimiento normal por volumen en los analgésicos, del 6.94%, en el mismo Cuadro 2.

La disminución en las Ventas Institucionales ha quedado explicada en los comentarios al Cuadro 8.

Para completar el ejercicio, supondremos que la dirección de la empresa, en otro caso, proyecta el mismo presupuesto en forma empírica, partiendo de las ventas actuales, sin efectuar ajustes ni tomar en cuenta los factores de incremento, disminución y recuperación ya conocidos; y para

elaborar el presupuesto dicta las siguientes directrices: 15% de incremento en unidades y 7% de aumento en precios promedios anuales. Bajo estas premisas el presupuestador de ventas obtiene las siguientes cifras, para el que llamaremos Presupuesto II.

Cuadro 10
PRESUPUESTO II DE VENTAS ANUALES

	<u>Unidades</u>	<u>Precio Promedio</u>	<u>Monto</u>
<u>Comerciales</u>			
Antibióticos	115	Q. 50.932	Q. 5,857
Vitámnicos	230	31.458	7,235
Analgésicos	345	20.758	7,162
Hidratante Oral	35	5.000	175
Suma	725		20,429
<u>Institucionales</u>			
Antibióticos	29	36.594	1,061
Vitámnicos	46	20.330	935
Analgésicos	69	14.980	1,034
Hidratante Oral	10	5.00	50
Suma	154		3,080
<u>Exportación</u>			
Antibióticos	253	43.000	10,879
Vitámnicos	518	25.917	13,425
Analgésicos	138	17.299	2,387
Suma	909		26,691
<u>Sub-totales</u>			
Antibióticos	397		17,797
Vitámnicos	794		21,595
Analgésicos	552		10,583
Suma	1,743		49,975
Hidratante Oral	45		225
Gran Total	1,788		50,200

El análisis comparativo del Presupuesto II contra el año actual denota las siguientes variaciones:

	Presupuesto		AÑO		Variaciones	
	II		Actual			
	Unid.	Q.	Unid.	Q.	Unid.	Q.
Comerciales	725	20,429	600	16,460	125	3,969
Institucionales	154	3,080	125	2,455	29	625
Exportación	909	26,691	790	21,680	119	5,011
Total	1,788	50,200	1,515	40,595	273	9,605

Notamos que el Presupuesto II contempla un incremento de 273 unidades y Q. 9605, mientras que el Presupuesto aumenta 130 unidades y Q. 7708 (ver Cuadro 8), por lo tanto el primero tiene una distorsión considerable por no haber tomado en cuenta los factores de proyección y los ajustes a las ventas actuales.

Con base en el Pronóstico de Ventas para el año actual y el Presupuesto, se proyectaron los estados financieros y anexos que siguen:

Cuadro 11
ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Año Actual</u>		<u>Presupuesto</u>		<u>Variación</u>	
	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>	<u>%</u>
<u>Ventas Netas</u>	<u>40,595</u>	<u>100.00</u>	<u>48,303</u>	<u>100.00</u>	<u>7,708</u>	<u>18.99</u>
<u>Costo de Ventas</u>	<u>20,703</u>	<u>51.00</u>	<u>24,151</u>	<u>50.00</u>	<u>3,448</u>	<u>16.65</u>
Materia Prima	10,352		12,171		1,819	17.57
Mano de Obra	4,140		4,860		720	17.39
Gastos Indirectos						
Variables	1,688		1,970		282	16.71
Fijos	4,523		5,150		627	13.86
<u>Margen Bruto</u>	<u>19,892</u>	<u>49.00</u>	<u>24,152</u>	<u>50.00</u>	<u>4,260</u>	<u>21.42</u>
<u>Gastos de Operación</u>	<u>9,743</u>	<u>24.00</u>	<u>11,271</u>	<u>23.33</u>	<u>1,528</u>	<u>15.68</u>
Distribución	950		1,065		115	12.11
Publicidad	600		675		75	12.50
Venta	2,993		3,423		430	14.37
Mercadeo	1,400		1,600		200	14.29
Administración	3,800		4,508		708	18.63
<u>Ganancia de Operación</u>	<u>10,149</u>	<u>25.00</u>	<u>12,881</u>	<u>26.67</u>	<u>2,732</u>	<u>26.92</u>
<u>Gastos Financieros</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>
<u>Ganancia Antes de Impuesto</u>	<u>10,149</u>	<u>25.00</u>	<u>12,881</u>	<u>26.67</u>	<u>2,732</u>	<u>26.92</u>
<u>Impuesto Sobre La Renta</u>	<u>2,537</u>	<u>6.25</u>	<u>3,220</u>	<u>6.67</u>	<u>683</u>	<u>26.92</u>
<u>Ganancia Neta</u>	<u>7,612</u>	<u>18.75</u>	<u>9,661</u>	<u>20.00</u>	<u>2,049</u>	<u>26.92</u>

Cuadro 12
BALANCE GENERAL

		Actual	Presupuesto	Variación	
				Q.	%
ACTIVO					
<u>Circulante</u>	Q.	<u>14,431</u>	Q. <u>17,025</u>	<u>2,594</u>	<u>17.98</u>
Efectivo		1,250	1,500	250	20.00
Cuentas por Cobrar		6,766	8,050	1,284	18.98
Materias Primas		2,740	3,330	590	21.53
Productos en Proceso		300	350	50	16.67
Productos Terminados		2,875	3,220	345	12.00
Otros Activos Corrientes		500	575	75	15.00
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<u>Fijo</u>		<u>23,169</u>	<u>26,000</u>	<u>2,831</u>	<u>12.22</u>
Terrenos		2,500	2,500		
Edificios		6,000	6,000		
Maquinaria, Equipo		19,000	24,331	5,331	28.06
-Deprec. Acumulada	(4,331)	(4,331)	(6,831)	(2,500)	(57.72)
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Suma el Activo		<u>37,600</u>	<u>43,025</u>	<u>5,425</u>	<u>14.43</u>
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
PASIVO					
<u>Circulante</u>	Q.	<u>8,100</u>	Q. <u>10,025</u>	Q. <u>1,925</u>	<u>23.77</u>
Proveedores		3,450	4,222	772	22.38
Cuentas a Pagar		4,650	5,803	1,153	24.80
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Suma el Pasivo		<u>8,100</u>	<u>10,025</u>	<u>1,925</u>	<u>23.77</u>
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<u>Capital Contable</u>		<u>29,500</u>	<u>33,000</u>	<u>3,500</u>	<u>11.86</u>
Capital		20,000	20,000		
Reservas		2,000	2,483	483	24.15
Ganancias Retenidas		7,500	10,517	3,017	40.23
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Suman Pasivo y Capital		<u>37,600</u>	<u>43,025</u>	<u>5,425</u>	<u>14.43</u>
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

De los estados financieros precedentes, se han obtenido algunas de las razones que se utilizan para su análisis, siendo las que siguen:

Liquidez Inmediata = Efectivo + Cuentas por Cobrar / Pasivo Circulante

Circulante Total = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Días de Cuentas por Cobrar = Cuentas por Cobrar / Ventas, Por 365 días

Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario de Productos Terminados

Retorno Sobre el Capital Contable = Ganancia Neta / Capital Contable

Retorno Sobre el Activo Total = Ganancia Neta / Activo Total

Rotación del Capital = Ventas Netas / Activo Total

Los resultados de las fórmulas precedentes, son:

	Actual	Presupuesto
Liquidez Inmediata	0.99	0.95
Circulante Total	1.78	1.70
Días de Cuentas por Cobrar	61	61
Rotación de Inventarios	7.2	7.5
Retorno Sobre el Capital Contable	25.80 %	29.28 %
Retorno Sobre el Activo Total	20.24 %	22.45 %
Rotación del Capital	1.08	1.12

Los anexos a los estados financieros que serán de utilidad en el análisis, son: Estado de Cambio en la Situación Financiera y Flujo de Efectivo. Ambos aparecen en los Cuadros 13 y 14.

Cuadro 13
ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA
Presupuesto Versus Actual

<u>Recursos Provenientes de:</u>		
Ganancia Neta de Operación	Q.	9,661
+ Depreciaciones de activos fijos		2,500
		<u>12,161</u>
<u>Recursos aplicados a:</u>		
Compra de activos fijos		5,331
Pago de Dividendos		6,161
Aumento en el Capital de Trabajo		669
		<u>12,161</u>

Detalle del Aumento al Capital de Trabajo

	<u>Aumento</u>	<u>Disminución</u>
<u>Activo Circulante:</u>		
Efectivo	Q. 250	
Cuentas por Cobrar	1,284	
Inventarios	985	
Otros Activos Corrientes	75	
<u>Pasivo Circulante:</u>		
Proveedores		Q. 772
Cuentas por Pagar		1,153
	<u>2,594</u>	<u>1,925</u>
Suma	2,594	1,925
Aumento Neto		669
	<u>2,594</u>	<u>2,594</u>

Cuadro 14
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

	<u>Enero</u>	<u>Febrs</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agost</u>	<u>Sept</u>	<u>Octub.</u>	<u>Novie</u>	<u>Dic</u>	<u>Total</u>
Saldo Inicial	Q1250	Q 748	Q 500	Q 500	Q 500	Q 600	Q 600	Q 600	Q 600	Q 700	Q 800	Q 900	Q1250
Ingresos													
Cobros a clientes	<u>3383</u>	<u>3383</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4028</u>	<u>47019</u>
	<u>4633</u>	<u>4131</u>	<u>4525</u>	<u>4525</u>	<u>4525</u>	<u>4625</u>	<u>4625</u>	<u>4625</u>	<u>4625</u>	<u>4725</u>	<u>4825</u>	<u>4928</u>	<u>48269</u>
Egresos													
Proveedores	862	862	862	864	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1060	11895
Cuentas por pagar:													
Mano de obra	400	400	400	400	400	400	410	410	410	410	410	410	4860
Gastos de Fabricación	426	426	426	426	426	426	427	427	427	427	427	429	5120
Gastos de Operación	897	897	897	897	897	897	898	898	898	898	898	899	10771
Otras cuentas x pagar	<u>1300</u>	<u>1046</u>	<u>1440</u>	<u>1438</u>	<u>1147</u>	<u>1247</u>	<u>1235</u>	<u>1235</u>	<u>1135</u>	<u>1135</u>	<u>1135</u>	<u>630</u>	<u>14123</u>
Suman los egresos	<u>3885</u>	<u>3631</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>3925</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>3925</u>	<u>3925</u>	<u>3925</u>	<u>3428</u>	<u>46769</u>
Saldo Final	<u>748</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>700</u>	<u>800</u>	<u>900</u>	<u>1500</u>	<u>1500</u>

(*) Integración de Otras Cuentas por Pagar:

Compra de Maquinaria y Equipo	Q. 5331
Pago de Dividendos	6161
Pago de Impuesto Sobre la Renta:	
Ejercicio Anterior	2080
Ejercicio Presupuesto -pago a cuenta	543
Varios	<u>8</u>
Suma	<u>14123</u>

COMENTARIOS AL FLUJO DE EFECTIVO

Los ingresos por pagos de clientes se producen dos meses después de haber realizado la venta, conforme los días promedio de cuentas por cobrar, que son 61, según se estableció en las razones de los estados financieros.

En Otras Cuentas por Pagar se incluye:

Compra de Maquinaria	Q. 5,331
Pago de Dividendos	6,161
Pago de Impuesto Sobre la Renta:	
Ejercicio anterior	2,080
Ejercicio presupuestado, pago a cuenta	543
Otros	<u>8</u>
Total	Q. <u>14,123</u>

Para poder continuar con el ejemplo, es necesario contar con los estados financieros y anexos derivados del Presupuesto II, mismos que se presentan comparados con los del Presupuesto; punto importante para conocer las variaciones originadas de la presupuestación errónea.

Cuadro 15
ESTADO DE RESULTADOS
Presupuesto II Versus Presupuesto

Unidades	<u>Presupuesto II</u>		<u>Presupuesto</u>		<u>Variación</u>
	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>
<u>Ventas Netas</u>	<u>50,200</u>	<u>100.00</u>	<u>48,303</u>	<u>100.00</u>	<u>1,897</u>
<u>Costo de Ventas</u>	<u>24,600</u>	<u>49.00</u>	<u>24,151</u>	<u>50.00</u>	<u>449</u>
Materia Prima	12,400		12,171		229
Mano de Obra	4,950		4,860		90
Gastos Indirectos					
Variables	2,026		1,970		56
Fijos	5,224		5,150		74
<u>Margen Bruto</u>	<u>25,600</u>	<u>51.00</u>	<u>24,152</u>	<u>50.00</u>	<u>1,448</u>
<u>Gastos de Operación</u>	<u>11,420</u>	<u>22.75</u>	<u>11,271</u>	<u>23.33</u>	<u>149</u>
Distribución	1,075		1,065		10
Publicidad	675		675		--
Venta	3,560		3,423		137
Mercadeo	1,600		1,600		--
Administración	4,510		4,508		2
<u>Ganancia de Operación</u>	<u>14,180</u>	<u>28.25</u>	<u>12,881</u>	<u>26.67</u>	<u>1,299</u>
<u>Intereses-Gasto</u>	<u>54</u>				<u>54</u>
<u>Ganancia Antes de Impuesto</u>	<u>14,126</u>	<u>28.1</u>	<u>12,881</u>	<u>26.67</u>	<u>1,245</u>
<u>Impuesto Sobre la Renta</u>	<u>3,532</u>	<u>7.04</u>	<u>3,220</u>	<u>6.67</u>	<u>312</u>
<u>Ganancia Neta</u>	<u>10,594</u>	<u>21.10</u>	<u>9,661</u>	<u>20.00</u>	<u>933</u>

COMENTARIOS:

Las variaciones reflejan las decisiones erróneas que la dirección de la empresa tomó, con base a las Ventas del Presupuesto II, y que se exponen seguidamente:

- a) **Materias Primas:** se colocan más pedidos de materias primas a los proveedores.
- b) **Mano de Obra:** se contratan empleados para operar un nuevo centro productivo.
- c) **Gastos Indirectos de Fabricación Variables:** el nuevo centro de producción, significa mayor consumo de energía eléctrica, combustibles, etc..
- d) **Gastos Indirectos de Fabricación Fijos:** se presupuesta la compra de una máquina nueva para producir las unidades adicionales, a un costo de Q. 910, cuya depreciación anual es de Q. 91. Se contratan los servicios de un supervisor para el nuevo centro productivo y se firma un contrato de mantenimiento para esta máquina.
- e) **Gastos de Distribución:** Incremento en gastos de manejo, embalaje y transportación de mercadería.
- f) **Gastos de Venta:** se contrata un vendedor adicional, que devenga sueldo base, comisiones y prestaciones. Se incrementan los gastos de promoción.
- g) **Gastos de Administración:** hay un incremento por gastos

de facturación, cobranza, papelería y otros.

- h) *Gastos Financieros*: este rubro aparece como consecuencia de la compra de la máquina, con financiamiento del proveedor, por valor de Q. 910, de los que se pagan Q. 410 el 1o. de enero, y el saldo de Q 500 se cancela el 30 de junio, con un interés del 1.8% mensual.

Continuando con la misma mecánica, seguidamente se presenta el Balance General del Presupuesto II, comparado con el Presupuesto .

Cuadro 16
BALANCE GENERAL

	<u>Presupuesto II</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Variación</u>
<u>ACTIVO</u>			
<u>Circulante</u>	Q. 17,471	Q. 17,025	Q. 446
Efectivo	1,500	1,500	
Cuentas por Cobrar	8,367	8,050	317
Materias Primas	3,393	3,330	63
Productos en Proceso	356	350	6
Productos Terminados	3,280	3,220	60
Otros Activos Corrientes	575	575	
<u>Fijo</u>	26,819	26,000	819
Terrenos	2,500	2,500	
Edificios	6,000	6,000	
Maquinaria, Equipo	25,241	24,331	910
Deprec. Acumulada	(6,922)	(6,831)	(91)
Suma el Activo	44,290	43,025	1,265
<u>PASIVO</u>			
<u>Circulante</u>	Q. 10,357	Q. 10,025	332
Proveedores	4,316	4,222	94
Cuentas por Pagar	6,041	5,803	238
Suma el Pasivo	10,357	10,025	332
<u>Capital Contable</u>	33,933	33,000	933
Capital	20,000	20,000	
Reservas	2,530	2,483	47
Ganancias Retenidas	11,403	10,517	886
Suman Pasivo y Capital	44,290	43,025	1,265

COMENTARIOS:

Las variaciones en Cuentas por Cobrar e Inventarios, son consecuencia del incremento en ventas y producción.

Los rubros de Maquinaria, Equipo y Depreciación Acumulada, reflejan la compra y depreciación de la nueva máquina.

Los proveedores incluyen el aumento en compras de materias primas. Cuentas por Pagar se ven incrementadas por los gastos acumulados de producción y operación.

Las Reservas y Ganancias Retenidas, denotan el incremento en la Ganancia Neta del Estado de Resultados, (ver Cuadro 15).

Los indicadores financieros utilizados con anterioridad, se presentan así:

	<u>Presupuesto II</u>	<u>Presupuesto</u>
Liquidez Inmediata	0.95	0.95
Circulante Total	1.69	1.70
Días de Cartera	61	61
Rotación de Inventarios	1.70	1.70
Retorno Sobre el Capital Contable	31.22 %	29.28 %
Retorno Sobre el Activo Total	23.92 %	22.45 %
Rotación del Capital	1.13	1.12

Anexos a los estados financieros del Presupuesto II, comparados contra el Presupuesto.

Cuadro 17
ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA
Presupuesto II Versus Presupuesto

	<u>Presupuesto II</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Variac.</u>
<u>Recursos Provenientes de:</u>			
Ganancia Neta	Q. 10,594	Q. 9661	Q. 933
Depreciaciones de activos Fijos	2,591	2500	91
Suman los recursos	<u>13,185</u>	<u>12161</u>	<u>1024</u>
<u>Recursos aplicados a:</u>			
Compra de activos fijos	6,241	5331	910
Pago de Dividendos	6,161	6161	--
Aumento al capital de trabajo	783	669	114
Sumas recursos aplicados	<u>13,185</u>	<u>12161</u>	<u>1024</u>

COMENTARIOS:

En el Cuadro 17 anterior, aparecen nuevamente las variaciones que se observaron en los Estados Financieros.

En el cuadro siguiente, se presenta el resumen anual de Flujo de Efectivo.

Cuadro 18
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL
Presupuesto II Versus Presupuesto

	<u>Presupuesto II</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Variación</u>
Saldo inicial del ejercicio	Q. 1,250	Q. 1,250	
<u>INGRESOS:</u>			
Cobros de cartera	48,599	47,019	Q. 1,580
Disponible	49,849	48,269	1,580
<u>Egresos:</u>			
Pago a Proveedores	12,002	11,895	187
Cuentas por Pagar:			
Mano de obra directa	4,950	4,860	90
Gastos de fabricación	5,185	5,120	65
Gastos de operación	10,920	10,771	149
Compra de activos fijos	6,241	5,331	910
Pago de dividendos	6,161	6,161	
Impuesto Sobre la Renta:			
Ejercicio anterior	2,000	2,000	
Pago a cuenta	565	543	22
Intereses	54	--	54
Otras cuentas a pagar	111	8	103
Suman los egresos	<u>48,349</u>	<u>46,769</u>	<u>1,580</u>
Saldo al final del ejercicio	<u>1,500</u>	<u>1,500</u>	

COMENTARIOS:

Se confirman las diferencias de los cuadros anteriores.

Teniendo, en este momento esbozada la información del Presupuesto elaborado técnicamente y empíricamente, podemos entrar al verdadero propósito de nuestro trabajo, que es el de ilustrar la incidencia que tendrá en los aspectos financieros de la empresa el haber trabajado el Presupuesto II sobre bases erróneas.

Para ello asumiremos que la empresa inicia la ejecución del Presupuesto II en enero, pero en cuanto a ventas, como es de esperarse, realizará las cifras del Presupuesto. Al darse cuenta que la ejecución se aleja del Presupuesto II, en el mes de mayo se toman medidas correctivas para llevar los niveles de producción y gastos a lo que sería el Presupuesto.

Comenzaremos observando lo que sucede en el Flujo de Efectivo, que se presente en el Cuadro 19.

Cuadro 19
EJECUCION EN FLUJO DE EFECTIVO

	<u>Enero</u>	<u>Febr</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agost</u>	<u>Sept</u>	<u>Octub.</u>	<u>Novie</u>	<u>Dic.</u>	<u>Total</u>
Saldo Inicial	Q 1250	Q 303	Q 20	Q (14)	Q. (48)	Q 18	Q(516)	Q(530)	Q(544)	Q (423)	Q(302)	Q(181)	Q 1250
Ingresos													
Cobros a clientes	<u>3383</u>	<u>3383</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4025</u>	<u>4028</u>	<u>47019</u>
	<u>4633</u>	<u>3686</u>	<u>4045</u>	<u>4011</u>	<u>3977</u>	<u>4043</u>	<u>3509</u>	<u>3495</u>	<u>3481</u>	<u>3602</u>	<u>3723</u>	<u>3847</u>	<u>48269</u>
Egresos													
Proveedores	862	862	862	864	1079	1079	1079	1079	1044	1044	1044	1044	11942
Cuentas por pagar:													
Intereses S/máquina	9	9	9	9	9	9							54
Mano de obra	412	412	412	412	402	402	402	402	402	402	402	400	4862
Gastos de Fabricación	432	432	432	432	425	425	425	425	425	425	425	425	5128
Gastos de Operación	905	905	904	904	897	897	898	898	898	898	898	899	10801
Otras cuentas x pagar	<u>1710</u>	<u>1046</u>	<u>1440</u>	<u>1338</u>	<u>1147</u>	<u>1747</u>	<u>1235</u>	<u>1235</u>	<u>1135</u>	<u>1135</u>	<u>1135</u>	<u>630</u>	<u>15033</u>
Suman los egresos	<u>4330</u>	<u>3666</u>	<u>4059</u>	<u>4059</u>	<u>3959</u>	<u>4559</u>	<u>4039</u>	<u>4039</u>	<u>3904</u>	<u>3904</u>	<u>3904</u>	<u>3398</u>	<u>47820</u>
Saldo Preliminar	303	20	(14)	(48)	18	(516)	(530)	(544)	(423)	(302)	(181)	449	449
Medidas Correctivas													
+Préstamo Obtenido			523	44	45	555	36	36	1	1	1	(8)	1234
-Intereses S/Préstamo			9	10	11	21	22	22	22	22	22	22	183
Saldo Final	<u>303</u>	<u>20</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>700</u>	<u>800</u>	<u>900</u>	<u>1500</u>	<u>1500</u>

82

(*) Integración de Otras Cuentas por Pagar:

Compra de Maquinaria y Equipo	Q. 6241 (Q. 910 máquina nueva)
Pago de Dividendos	6161
Pago de Impuesto Sobre la Renta:	
Ejercicio Anterior	2080
Ejercicio Ejecutado - pago a cuenta	543
Varios	<u>8</u>
Suma	<u>15033</u>

Para apreciar las diferencias resultantes entre el Flujo de Efectivo Ejecutado y del Presupuesto, veamos la siguiente comparación:

Cuadro 20
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL COMPARATIVO
Ejecutado Versus Presupuesto

	<u>Ejecutado</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Diferencias</u>
Saldo inicial	Q. 1,250	Q. 1,250	Q.
<u>INGRESOS</u>			
Cobros	47,019	47,019	
Préstamos	1,234		1,234
Disponible	<u>49,503</u>	<u>48,269</u>	<u>1,234</u>
<u>EGRESOS</u>			
Proveedores	11,942	11,895	47
Intereses	237		237
Mano de Obra Directa	4,862	4,860	2
Gastos de Fabricación	5,128	5,120	8
Gastos de Operación	10,801	10,771	30
Otras Cuentas por Pagar	15,033	14,123	910
Suman los Egresos	<u>48,003</u>	<u>46,769</u>	<u>1,234</u>
Saldo final	<u>1,500</u>	<u>1,500</u>	

COMENTARIOS AL FLUJO DE EFECTIVO EJECUTADO (Cuadros 19 y 20).

INGRESOS

a) Los ingresos por cobros de cartera se mantienen igual al Presupuesto, debido a que las ventas fueron similares a éste.

b) A partir de enero el saldo de efectivo es inferior al

estándar de Q. 748 fijado en el Presupuesto, (ver Cuadro 14). Esta situación se agudiza en el mes de marzo con un saldo negativo Q. (14), situación que obliga a la dirección de la empresa a contratar un préstamo bancario en cuenta corriente, sobre el que se paga un interés del 1.8% mensual. El préstamo que comienza con Q. 523 en marzo, se va incrementando cada mes hasta noviembre; en diciembre se hace una amortización de Q.8, para finalizar con un saldo de Q. 1234 al 31 de diciembre. Con esta medida la gerencia logra suplir las necesidades de efectivo.

EGRESOS:

- a) Debido a que la producción de los primeros cuatro meses del año, siguió los lineamientos del Presupuesto II, la empresa compró más materias primas a los proveedores en este lapso de tiempo, situación que provocó un mayor desembolso, por este concepto, en los meses de mayo a agosto en que se pagaron las facturas, con un crédito de 120 días.

- b) La suma de Q 910, pagada de más en cuentas a pagar, representa la compra de la máquina para producción, indebidamente adquirida, para producir las unidades adicionales que requería el presupuesto II.

- c) Los intereses incluyen el costo de financiamiento de la máquina para producción de Q. 54, y los intereses del préstamo bancario de Q. 183.
- d) La mano de obra que al final se incrementa en Q 2, también denota un desembolso mayor de enero a abril, por la contratación de personal, para operar la máquina nueva, que en mayo fueron retirados de la empresa.
- e) El incremento de los gastos de fabricación de Q. 8, se debe primordialmente a la contratación de un supervisor para el nuevo centro productivo constituido por la nueva máquina, y un contrato de mantenimiento para la misma.
- f) Los gastos de operación se ven aumentados en Q. 30, como consecuencia de haber contratado a un vendedor adicional, que laboró de enero a abril. Incluye sueldo base y prestaciones. No incluye comisiones, puesto que las ventas no aumentaron. Además algunos gastos de promoción adicionales, para apoyar el supuesto incremento a las ventas.

Consideramos oportunos estos comentarios, antes de presentar los estados financieros ejecutados, para facilitar la comprensión de las variaciones que en ellos se observarán.

Cuadro 21
ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Ejecutado</u>		<u>Presupuesto</u>		<u>Variación</u>
	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>	<u>%</u>	<u>Q.</u>
Ventas Netas	48,303	100.00	48,303	100.00	
Costo de Ventas	24,252	50.21	24,151	50.00	101
Materia Prima	12,171		12,171		
Mano de Obra Directa	4,862		4,860		2
Gastos Indirectos					
Variables	1,972		1,970		2
Fijas	5,247		5,150		97
Margen Bruto	24,051	49.79	24,152	50.00	(101)
Gastos de Operación	11,301	23.40	11,271	23.33	30
Distribución	1,065		1,065		
Publicidad	675		675		
Venta	3,453		3,423		30
Mercadeo	1,600		1,600		
Administración	4,508		4,508		
Ganancia de Operación	12,750	26.40	12,881	26.67	(131)
Gastos Financieros					
Intereses	237				237
Ganancia antes de Impuesto	12,513	25.91	12,881	26.67	(368)
Impuesto Sobre la Renta	3,128	6.48	3,220	6.67	92
Ganancia Neta	9,385	19.43	9,661	20.00	(276)

Comentarios al Estado de Resultados:

El costo de ventas se incrementó en Q. 101, de los que Q.91 corresponden a depreciación de la nueva máquina.

Los gastos de operación aumentaron Q. 30.00, por sueldos a vendedor temporal Q. 12.00, prestaciones Q. 5.00, gastos de promoción Q.13.00. El Balance General quedaría en la

siguiente forma:

Cuadro 22
BALANCE GENERAL

	<u>Ejecutado</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Variación</u>
<u>ACTIVO</u>			
<u>Circulante</u>	Q. <u>17,025</u>	Q. <u>17,025</u>	<u>Q.</u>
Efectivo	1,500	1,500	
Cuentas por Cobrar	8,050	8,050	
Inventarios			
Materias Primas	3,330	3,330	
Productos en Proceso	350	350	
Productos Terminados	3,220	3,220	
Otros Activos Corrientes	<u>575</u>	<u>575</u>	
<u>Fijo</u>	<u>26,819</u>	<u>26,000</u>	<u>819</u>
Terrenos	2,500	2,500	
Edificios	6,000	6,000	
Maquinaria, Equipo	25,241	24,331	910
Depreciac. Acumulada	(6,922)	(6,831)	(91)
Suma el Activo	Q. <u>43,844</u>	Q. <u>43,025</u>	Q. <u>819</u>
<u>PASIVO</u>			
<u>Circulante</u>	Q. <u>11,120</u>	Q. <u>10,025</u>	Q. <u>1,095</u>
Préstamo Bancario	1,234		1,234
Proveedores	4,175	4,222	(47)
Cuentas por Pagar	5,711	5,803	(92)
Suma el Pasivo	<u>11,120</u>	<u>10,025</u>	<u>1,095</u>
<u>Capital Contable</u>	<u>32,724</u>	<u>33,000</u>	<u>(276)</u>
Capital	20,000	20,000	
Reservas	2,469	2,483	(14)
Ganancias Retenidas	10,255	10,517	(262)
Suman Pasivo y Capital	<u>43,844</u>	<u>43,025</u>	<u>819</u>

Comentarios a las variaciones:

Las Cuentas por Cobrar y los Inventarios, permanecen igual, porque las ventas y la producción, finalmente se asemejan al Presupuesto .

El incremento neto de los activos fijos por Q 819, lo constituyen la compra de la máquina por Q 910, menos su depreciación de Q 91. El pasivo se ve incrementado por el préstamo bancario de Q 1234, menos la disminución en Proveedores y Cuentas por Pagar.

El Capital Contable sufre una reducción de Q 276, correspondiente a la disminución de la Ganancia Neta del Estado de Resultados, del Cuadro 21.

Quizá la pérdida de Q 276 no sea muy significativa para la empresa, pero sí, el hecho de tener que proveer fondos para amortizar el préstamo bancario de Q 1234, más los intereses que genere. Esta situación puede obligar a la empresa a reducir o diferir el pago de dividendos para el próximo año, lo que no será del agrado de los accionistas.

Veamos ahora que sucede en el Estado de Cambio de Situación Financiera Ejecutado, comparado con el Presupuesto.

Cuadro 23
ESTADO COMPARATIVO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA
Ejecutado Versus Presupuesto

	<u>Ejecutado</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Variación</u>
<u>Recursos Provenientes de:</u>			
Ganancia Neta	Q. 9,385	Q. 9,661	Q. (276)
Depreciaciones	2,591	2,500	91
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Suman los recursos	11,976	12,161	(185)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<u>Recursos aplicados a:</u>			
Compra de activos fijos	6,241	5,331	910
Pago de dividendos	6,161	6,161	
Aumento o Disminución () del Capital de Trabajo	(426)	669	(1,095)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Suman Recursos Aplicados	11,976	12,161	(185)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>

DETALLE DE LA DISMINUCION DEL CAPITAL DE TRABAJO
Ejecutado Versus Actual

	<u>Aumento</u>	<u>Disminución</u>
<u>Activo corriente</u>		
Efectivo	Q. 250	Q.
Cuentas por Cobrar	1,284	
Inventarios	985	
Otros Activos Corrientes	75	
<u>Pasivo corriente</u>		
Préstamo Bancario		Q. 1,234
Proveedores		725
Cuentas por Pagar		1,061
	<hr/>	<hr/>
Suma	2,594	3,020
	<hr/>	<hr/>
Disminución Neta	426	
	<hr/>	<hr/>
Sumas iguales	3,020	3,020
	<hr/>	<hr/>

Comentarios:

El cambio más relevante que observamos en los cuadros anteriores, es la disminución drástica del Capital de Trabajo, que de un aumento neto de Q. 669 que figuraba en el Presupuesto, se transformó en una reducción neta de Q. 426 en la ejecución.

Esta disminución se debe al préstamo bancario a corto plazo, por un monto de Q 1234, obligación que puede causar desajustes financieros, en el cumplimiento de otras compromisos de corto plazo.

En esta forma concluimos la exposición relativa a la incidencia que tiene en los aspectos financieros de la empresa, el hecho de presupuestar los objetivos de ventas en una forma empírica, sin considerar los factores que expuestos en el transcurso de este trabajo.

CONCLUSIONES

1. Las medicinas tienen gran importancia socio-económica, debido a su utilidad para prevenir y curar las enfermedades que aquejan a la población, y al devolver al hombre su estado natural de salud, no sólo le dan bienestar, sino lo vuelven económicamente productivo para la sociedad. En consecuencia, la industria farmacéutica ha tenido un ostensible desarrollo en nuestro medio, ocupando en la actualidad un lugar preponderante dentro de la actividad económica del país.
2. El presupuesto es una valiosa herramienta para los empresarios y directores de empresas, desde el momento en que permite proyectar, controlar y evaluar las operaciones. De tal suerte que su utilización, es de suma necesidad, para obtener el máximo beneficio y rendimiento en las inversiones.
3. Debido a que el presupuesto de ventas, constituye la base para proyectar las demás operaciones de una empresa, su preparación debe de llevarse a cabo cuidadosamente, bajo normas técnicas, que permitan fijar los objetivos de ventas dentro de ciertos límites, que den una razonable probabilidad de ejecución y logro.

4. Para que los objetivos de ventas sean razonablemente realizables, deben de determinarse, tomando en cuenta la influencia que tienen varios factores de orden técnico, administrativo, financiero, económico, político, poblacional, de mercado y de la competencia.

5. Los objetivos de ventas que quedan plasmados en el presupuesto de ventas, indefectiblemente inciden en el ámbito financiero de la empresa, por la necesidad que hay de asignar recursos financieros para su ejecución (Capital de Trabajo e Inversión en Activos Fijos), y en los resultados que finalmente se obtengan, porque de ellos depende la distribución de dividendos.

6. Las empresas farmacéuticas deben de prestarle mucha atención, a la tarea de determinar los objetivos de ventas, estableciendo lineamientos y controles internos mínimos.

RECOMENDACIONES

1. Que las empresas farmacéuticas establezcan políticas presupuestarias de ventas, bien definidas, en cuanto a:
 - a) Grado de participación y responsabilidad de los ejecutivos de las áreas de mercadeo, producción y finanzas.
 - b) Factores mínimos de orden administrativo, técnico, económico, legal, gubernamental, poblacional, de mercado, de la competencia, etc., que deben de tomarse en cuenta para la determinación de los objetivos de ventas.

2. Que para velar por el cumplimiento de esas políticas se establezcan los siguientes controles internos mínimos:
 - a) Poseer un manual de procedimientos internos para la elaboración del presupuesto de ventas.
 - b) Que la auditoría interna, verifique que el presupuesto de ventas sea elaborado, conforme los lineamientos del manual y las políticas de la empresa.

- c) Que se desarrolle un sistema computarizado de información estadística comparativa de ventas por vendedor, región, por producto, por cliente, etc., que contenga información del año anterior, año corriente y presupuesto, en unidades y valores.
 - d) Que se elaboren cuadros computarizados analíticos, de los cambios entre las ventas actuales y presupuestadas, en cuanto a precio y volumen/mezcla.
 - e) Que los análisis de los incisos c) y d) anteriores, se efectúen mensualmente, como mínimo, durante la ejecución.
 - f) Que la Gerencia General y la Junta Directiva, aprueben el presupuesto de ventas final.
3. Que el gremio de fabricantes de productos farmacéuticos, instalen un centro de estudio e investigación, que les suministre la información necesaria, en cuanto a los factores que inciden en la determinación de los objetivos de ventas.

BIBLIOGRAFIA

Autor y Título de la Obra	Datos de la edición
Rautenstrauch W. y R. Villers El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales	Fondo de Cultura Económica México, 1977
Symonds Curtis W. Administración Efectiva de las Utilidades	Editorial Olmeca, S. A. México, 1976
Peláez Pedro S. Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad	Ediciones Contables y Administrativas, S. A. México, 1975
Klein Alfred W. y Nathan Grabinsky El Análisis Factorial	Banco de México, S. A. México, 1969
Del Río González Cristóbal Técnica Presupuestal	Ediciones Contables y Administrativas, México 1983
Gutiérrez Alfredo F. Los Estados Financieros y su Análisis	Fondo de Cultura Económica México, 1970
Gillespie Cecil Contabilidad y Control de Costos	Editorial Diana, S. A. México, 1975
America Central Mercadeo Farma- céutico	IMS, Suiza
Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística	
Publicaciones del Banco de Gua- temala	
Decreto Ley No. 1-85 Ley de Pro- tección al Consumidor	
Decreto Ley No. 146-85 Arancel Centroamericano de Importación y Exportación	

**Decretos del Congreso de la
República siguientes:**

**No. 45-79 Código de Salud y
su Reglamento**

**No. 58-87 Ley de Abastecimiento
y Control de Precios de Produc-
tos Esenciales**

**No. 29-89 Ley de Fomento y Desa-
rrollo a la Actividad Exportado-
ra y de Maquila y su Reglamento**

**No. 65-89 Ley de Zonas Francas
y su Reglamento**

**No. 26-92 Ley del Impuesto So-
bre la Renta y su Reglamento**

**No. 27-92 Ley del Impuesto al
Valor Agregado IVA**

**No. 28-92 Ley de Liberación de
Importación de las Medicinas**

**No. 59-90 Ley de Supresión de
Privilegios Fiscales**

No. 203 Ley Monetaria