EFECTO DE LAS DESICIONES FINANCIERAS FRENTE A LA GENERACION DE VALOR EN LA EVALUACION EMPRESARIAL

LUIS DANIEL HURTADO RAMOS
JUAN CARLOS VARELA SIERRA

Monografía para optar por el título de Especialista en Finanzas

ASESOR: HAROLDO MEDRANO
Especialista en Finanzas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.
MAYO DE 2012

CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2. OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVOS GENERALES	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	8
4.1 MARCO REFERENCIAL	9
4.1.1 MARCO TEÓRICO	9
4.1.2 MARCO CONCEPTUAL	12
4.1.3 MARCO LEGAL	33
5. METODOLOGÍA	37
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
5.2 FUENTES DE INVESTIGACION	37
5.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	37

5.4 RECURSOS **38**

5.4.1 HUMANOS **38**

5.4.2 MATERIALES **38**

5.4.3 TECNOLOGICOS **38**

5.4.4 ECONOMICOS **38**

5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES **39**

5.6 PRESUPUESTO **40**

6 CMPfarma SAS **40**

6.1 GERENTE **41**

6.2 DIRECTOR ADMINISTRATIVO **46**

6.3 DIRECTOR TECNICO **48**

7 ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS **53**

8 CONCLUSIONES **68**

9 BIBLIOGRAFIA **70**

10 ANEXOS **76**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

En Agosto de 2005 un grupo de Químicos Farmacéuticos, con el objetivo de suplir las necesidades inminentes plasmadas por las instituciones hospitalarias, sobre la falta de centrales de mezclas intravenosas para la elaboración de nutriciones parenterales, se dan a la tarea de constituir una empresa que satisfaga las expectativas generadas por estas instituciones, es así como nace SERFARM LTDA, hoy CMPfarma SAS.

La compañía SERFARM LTDA inició sus labores de preparación de nutriciones parenterales al contratar con tres (3) instituciones prestadoras de servicios (IPS's) de la ciudad. Este número se ha ido incrementando notablemente hasta el punto de alcanzar el 90% de las instituciones hospitalarias que funcionan en el perímetro urbano de la ciudad y que requieren de dicho servicio. Este incremento se ha debido al balance costo-efectividad positivo que ha demostrado el servicio que presta la compañía.

Con la perspectiva de ampliar su portafolio de servicios hacia la adecuación de medicamentos en unidosis y con el objeto de seguir supliendo las necesidades que en ese momento se presento por parte varias instituciones hospitalarias de la ciudad por la falta de centrales de mezclas intravenosas en su servicio farmacéutico, y la necesidad de cumplir con las exigencias de ley en lo que respecta al certificación en Buenas Practicas de Elaboración (BPE) por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), de

acuerdo a la resolución 0444 de 2008[1], se definen cambios administrativos que sugieren entre otros el cambio de la razón social a CMPfarma SAS.

En este momento, CMPfarma S.A.S. presta servicios de ajuste de dosis, preparación de medicamentos en unidosis, oncológicos y mezclas de nutrición parenteral a instituciones prestadoras de servicios (IPS's) que no cuentan en su infraestructura con central de mezclas parenterales (CMP). Esta actividad se viene desarrollando desde el año 2005 de manera exclusiva por esta empresa en la ciudad de Cartagena. En el año 2006 se publica la resolución 1403[2] del ministerio de la protección social, por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones y establece la obligatoriedad a todas las IPS's del país de construir su CMP o contratar con una existente, lo que ha generado el incremento de unidades de negocio con esta misma finalidad. Esta situación indicaría la entrada de competencia al mercado que hasta ahora se ha mantenido de forma exclusiva, lo que podría generar una disminución de los clientes de CMPfarma S.A.S. o en un evento más desafortunado la llevaría a desaparecer del mercado.

Frente a un escenario nuevo para CMPfarma S.A.S., que se representa en la entrada de competencia, la empresa estaría en la necesidad de establecer un plan estratégico encaminado a buscar la satisfacción de los clientes actuales a través del valor agregado que ofrece en sus servicios, como la oportunidad en la dispensación y en la individualización de la misma, opciones que no ofrece la competencia y que esta empresa le generan costos adicionales, por lo que sería

---

[1] Resolución 0444 de 2008, Ministerio de Protección Social. por la cual se adopta el Instrumento de Verificación de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Elaboración de preparaciones magistrales y se dictan otras disposiciones.

[2] Resolución 1403 2006, Ministerio de Protección Social. Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones.

conveniente que la empresa orientara sus alternativas financieras al cubrimiento de los costos que enmarcan la generación y consolidación de la propuesta de valor.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo afectan las decisiones financieras la propuesta de valor de la empresa CMPfarma S.A.S.?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Analizar el impacto que generan las decisiones financieras con el propósito de implementar modelos de planeación estratégica en la propuesta de valor de CMPfarma SAS.

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la estructura financiera y operacional de CMPfarma SAS.
- Revisar las metas, políticas y planes estratégicos de CMPfarma SAS.
- Establecer los objetivos que apoyarían el desarrollo financiero de CMPfarma SAS.

3 JUSTIFICACIÓN

Para el funcionamiento de toda empresa o entidad económica, resulta fundamental definir su razón social y objetivos estratégicos, así como el conjunto de lineamientos de su política direccional.

Dentro de esa vertiente, el análisis económico – financiero es un método necesario para evaluar si el plan de la organización afecta positiva o negativamente el resultado de sus decisiones. Igualmente, en la medida en que se va ejecutando el plan, este se usa para comparar el grado de desempeño logrado con respecto a lo planeado, facilitando las acciones correctivas que lleven a la organización hacia los objetivos deseados. Ello hace que desde una visión interna de la empresa, este método sea una herramienta indispensable para la adecuada dirección económica de la entidad.

La capacidad para revisar su plan estratégico y detectar problemas operativos potenciales es esencial para generar valor a la empresa moderna.

Entre los beneficiarios del desarrollo de este trabajo tenemos en primera medida a los investigadores por que genera a sus vidas un conocimiento mayor del tema a tratar y habilidades investigativas en el plano financiero. Este será un documento que sirve como elemento de concientización y sensibilización a los socios para la toma de decisiones; a la comunidad en general y empresas que quieran empezar un negocio parecido y a la comunidad académica como documento de consulta en futuras investigaciones.

Al ser un negocio novedoso existe poca información sobre el manejo financiero y de los planes estratégicos de empresas como CMPfarma SAS, lo que le genera a la Universidad de Cartagena y a la comunidad científica en general la posibilidad

de acceder a un documento que puede generar algunas directrices en el manejo de este tipo de negocios.

La empresa podría encontrar una herramienta que le sirva de soporte en la elaboración de un plan financiero consistente con sus proyecciones, y sus planes de expansión. Todo esto de acuerdo a su plan estratégico y previa aprobación de los directivos.

Si CMPfarma SAS logra mediante la toma de decisiones acertadas aportar al crecimiento de su propuesta de valor recibirán un gran beneficios los usuarios finales de los productos y servicios que se prestan desde la empresa, ya que todas estas estrategias están enmarcadas en el contexto de calidad, con lo que a los clientes se les garantiza la prestación de óptimos servicios y productos de alta calidad.

4. DELIMITACION DEL PROBLEMA.

El presente estudio descriptivo se realizo en Colombia en la ciudad de Cartagena, Bolívar, entre los meses agosto de 2011 y febrero de 2012, se analizó el impacto que tuvo las decisiones que en materia financiera tomaron los directivos de CMPfarma SAS y la incidencia en la rentabilidad

TEMPORAL: El estudio se realizo en el periodo comprendido entre los años 2.011 — 2.012.

ESPACIAL: El área de investigación es CMPfarma SAS, en Cartagena.

4.1 MARCO REFERENCIAL

4.1.1 Marco Teórico

La importancia de la medición en el mundo empresarial desde la generación de valor y decisiones financieras. En el mundo globalizado en el que hoy viven las organizaciones, la dirección empresarial ha pasado de reconocer la importancia de los inversionistas, a reconocer el valor de los clientes y de aquéllos que trabajan en la organización[3].

La empresa en sus productos o servicios vende algo más que el producto o servicio, vende un agregado representado por diversos elementos que el comprador asimila o percibe, vende lo que la hace diferente de sus competidores y la hace atractiva al consumidor: vende su experiencia y su saber hacer, vende conocimiento.

Los administradores financieros sagaces consideran el efecto global de las decisiones de financiamiento e inversión, y se aseguran de tener las estrategias financieras que se requieren para apoyar los planes futuros de crecimiento de la empresa. Para tener una idea de donde podría estar uno en el futuro, es necesario saber donde se encuentra hoy[4].

El éxito de las empresas radica en que su ventaja competitiva las distinga en sus ámbitos comerciales, consiste en que sepan cuáles son las necesidades que se pueden satisfacer de manera óptima, significa su capacidad para retener al

---

[3] Larios Prado, Juan Manuel. Capital Intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. Revista Criterio Libre, Volumen 7, No 11, Pág. 101-121. Julio- Diciembre 2009. Consultada, 27/09/2010. Disponible en, http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/criteriolibre11art04.pdf

[4] Franklin Allen, Stewart C. Myers, Richard A. Brealey. Principios de Finanzas Corporativas. Novena Edicion, McGraw Hill, 2010. P 786

personal que trabaja con el conocimiento y de saber cómo y de qué manera pueden mejorar su desempeño constantemente, logrando que gente ordinaria haga cosas extraordinarias.

Y en tanto que lo que no se puede medir no se puede mejorar, en la organización se debe identificar aquellos elementos intangibles que contribuyen a generar valor agregado y ventaja competitiva.

Se convierte en un imperativo para lograr la supervivencia y crecimiento de las empresas, la visión de que las organizaciones necesitan estar cerca de y conocer quiénes son los consumidores, quiénes utilizan y demandan sus productos o servicios, las características de los mercados, la gama de productos y procesos contra los que compiten.

La eficacia empresarial en este siglo XXI ya no radica en el valor de los edificios o maquinaria, sino en activos por demás valiosos (intangibles): los inmateriales, esos que se refieren a la fidelidad de los clientes, a la propiedad intelectual, al potencial innovador, a los conocimientos técnicos especializados del personal[55].

Partiendo de que los resultados de la organización están dirigidos hacia la comunidad objeto de su acción, resulta insuficiente la búsqueda por rentabilizar sus factores de trabajo y capital, por lo que, con el fin de lograr a plenitud la satisfacción de quien consume, utiliza los productos y servicios, o de conseguir la productividad y rentabilidad deseadas, sus resultados se alcanzan, cuando ésta

---

5 Lafaurie, Martha C. análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. Revista de la división de ciencias administrativas de la universidad del Norte, No 15, Pág 111-157, 2003. Consultada 27/09/2010.Disponibleen, http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/15/6_ANALISIS%20COMPARATIVO%20DE%20LAS%20HERRAMIENTAS%20ESTRATEGICAS_PENSAMIE.pdf

sabe y reconoce que su función básica se encuentra en hacer productivos los conocimientos adquiridos, esto es, cuando los conocimientos se aplican al exponer cómo hacer mejor las cosas.

Hoy se compite haciendo tangible el valor de lo intangible, haciendo visibles los atributos que agregan valor a la operación organizacional, más allá de los bienes de capital y productos manufacturados, la nueva sociedad se está moviendo hacia otro tipo de activos: hacia el conocimiento y el procesamiento de la información.

El éxito de las empresas, de aquéllas que desean aumentar su nivel de competitividad, se encuentra en el capital intelectual, en la gestión del talento humano, en su capacidad creativa, de innovación, de aprendizaje organizacional.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio y sus objetivos a largo plazo; identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Para muchas empresas se presentan interrogantes tales como: ¿Cómo van afrontar la competencia producto de la globalización de la economía?, ¿Cómo crecer o mantenerse económicamente durante su vida operativa? entre otras. Las empresa al iniciar sus actividades o durante su tiempo de vida, se ven en la necesidad de precisar de un plan estratégico y financiero para operar de manera eficiente y efectiva, que engrana al plan de desarrollo económico, con el propósito de crecer y realizar nuevas inversiones y proyectos, comparar nuevos escenarios para la comercialización de productos y servicios, evitar sorpresas preparando planes de contingencias y principalmente buscar crear valor agregado.

La planeación es el primer proceso de la administración y por eso su aplicación coherente permite a las empresas establecer por anticipado la clase de negocio

que desea[6]. Taylor y Fayol, autores de la *Dirección científica de la empresa* propusieron sustituir el empirismo en la gestión empresarial mediante la intervención de la planificación como función y herramienta en la dirección. El aporte de estos precursores de la moderna administración fue retomado por numerosos autores y estudiosos, quienes, finalmente le dieron forma a las conocidas funciones básicas de toda la organización[7].

4.1.2 Marco Conceptual

Central de Mezclas Parenterales

Una Central de Mezclas Parenterales (CMP), es un espacio físico que cuenta con una infraestructura que presenta características similares a un laboratorio farmacéutico de producción de medicamentos estériles. Esta infraestructura tiene como objetivo principal garantizar que los medicamentos estériles que son preparados para ser administrados a los pacientes en dosis unitaria mantengan su esterilidad en el proceso de preparación y hasta su administración.

Cadena de valor

Valor: Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) con base en la utilidad que este le proporciona, en una situación de libre mercado.

---

6 Taylor y Fayol, *Dirección científica de la empresa* http://www.eafit.edu.co/revistas/administer/Documents/AdministerNo16-PYMES.pdf

7 Zabala Salazar Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás forma asociativas y solidarias. primera edición, Educc editorial, 2005 p. 18

Costo: Es la suma de todos los bienes y servicios internos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
Margen: Es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo.
Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas, aumentar el valor y reducir los costos.

Cadena de valor: Está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos.
La cadena de valor proporciona:

- ✓ Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- ✓ Un marco conceptual para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Valor agregado: Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.
El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades de las cuales se puede añadir valor al producto.

Propuesta de valor: Según Kaplan y Norton, la propuesta de valor al cliente se compone de los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente.
Para establecer la propuesta de valor de una empresa o unidad de negocios se puede añadir tres componentes a los atributos del producto (funcionabilidad, calidad, precio, tiempo) en la propuesta de valor de un producto: variedad, novedad y flexibilidad.

ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA[8]

La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión han sido claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables

En la actualidad en nuestro país los estados contables de publicación que que se emiten de acuerdo a las normas contables, ofrecen elementos suficientes como para aplicar las técnicas de análisis. Es facil la comparación con estados contables de años anteriores y se incluye además un estado de movimientos en el capital corriente o de origen y aplicación de fondos, los requerimientos en materia de notas complementarias a los estados contables satisfacen las preguntas principales que un analista puede formularse. Si se trata de empresas incluídas en el régimen de oferta pública, la información adicional es más rica e incluye datos sobre volumen físico de producción, ventas internas y de exportación, y una explicación sobre las cuestiones principales que se presentaron durante un período dado.

En la práctica suele restringirse la función financiera a la actividad de tesorería o simple obtención de fondos, generalmente para atender necesidades de capital de trabajo a través de fuentes tradicionalmente escasas y caras. Queda poco espacio para el planeamiento y gerenciamiento con la maximización del valor de la empresa como objetivo aún cuando este pudiera ser deseable. Lo cierto es que aún el negocio más simple debe ser cuidadosamente planificado y estructurado desde el punto de vista financiero, si quiere ser exitoso y durable.

---

[8] Biondi, Mario "Contabilidad Intermedia y Superior". Ediciones Macchi. Año 1991

Conceptos básicos: Estructura Patrimonial de la Empresa

Uno de los temas de mayor debate y polémica en la actualidad es la posibilidad de implementar en la práctica la estructura óptima de financiamiento.

La elección entre las diversas fuentes de financiamiento es una de las decisiones financieras más importantes dentro de una empresa, ¿Qué porcentaje de deuda y capital propio es el óptimo o el más adecuado para el negocio?

La Estructura Financiera

La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa.

"Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial: Activo = Pasivo + Patrimonio Neto, tiene su costo, que está relacionado con el riesgo: "La deuda es menos riesgosa que el Capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Los dividendos, la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto son más riesgosos que una deuda.

Podemos concluir entonces que es costo de la deuda deberá ser más bajo que en rendimiento del capital, porque es menos riesgoso."

Un concepto importante es el factor de apalancamiento que es la razón del valor de la deuda sobre los activos totales. Un mayor apalancamiento financiero invariablemente aumenta el riesgo empresario, ya que la deuda, como se dijo anteriormente debe ser pagada antes que la retribución a los accionistas.

Capital Inicial

Es fundamental que cuando la empresa se constituye haga una adecuada evaluación de la magnitud de su capital inicial necesario para su giro operativo.

A medida que la empresa funcione, dicho capital se verá incrementado, o no, como consecuencia de los resultados surgidos de las operaciones de ese ente.

Cuando crezca en proporción y sus necesidades se vean incrementadas, será necesario que la empresa haga ajustes a su " "primitivo" capital inicial.

Financiación de la Empresa

El ente necesita una cierta cantidad de recursos económicos para desenvolverse. Nos referimos al capital físico, monetario, básico, para la estructura operativa inicial de la empresa, que irá sufriendo modificaciones a medida que varían sus necesidades.

Ese capital inicial va a ser el necesario para la empresa y la operatoria económica que desee realizar en ese momento.

La representación contable de ese capital va a estar dada por la diferencia entre activos (bienes y derechos que posee la empresa), y pasivos (compromisos del ente).

Financiación Propia y Ajena

La empresa puede trabajar con un capital aportado por sus dueños (capital propio), o bien por aportes realizados por terceros a la sociedad, en calidad de préstamo (capital ajeno).

La empresa deberá enfrentarse a la opción de cuándo usar uno y cuándo otro. O bien en qué medida lograr una adecuada combinación de ambos.

Podemos decir, por lo general, que cuando la empresa opta por la utilización de capital ajeno sobre el propio, lo hace porque el contexto externo le permite obtener una renta mayor si coloca su capital propio en el mercado de capitales (lo invierte), y trabaja para su operatoria con capital de terceros (la tasa de ese préstamo debería ser inferior al que obtiene la empresa de invertir su propio capital).

Otro caso podría estar dado porque la empresa no desee aportar capital propio, o bien porque la empresa necesita realmente pedir "ayuda", préstamo, y financiarse

con capital aportado por terceros. Ello puede ser así porque no le alcanzan sus propios fondos para cubrir sus requerimientos internos, o cuando la empresa quiere comprar equipos (capital inmovilizado), o bien ampliar su planta industrial. El monto de las sumas requeridas para esas necesidades obliga muchas veces al empresario a recurrir a capital de terceros.

Incremento de los aportes iniciales

Financiación Propia Interna y Financiación Propia Externa

Los aportes iniciales pueden verse modificados por causas provenientes de:

- Recursos internos de la empresa.
- Causas externas a la misma.

Los primeros son los que llamamos financiación propia interna de la empresa; la misma se produce como consecuencia del giro operativo de la empresa y la aparición de resultados;- dicha causa es la que siempre fue reconocida y que existía por el solo hecho de obedecer a la ley natural de la empresa.

Con la aparición del fenómeno inflacionario, se comenzó a estudiar más el problema, y así la empresa se puede ver favorecida o no con la aparición de modificaciones en sus Resultados provocados por:

- Revalorización propia de bienes (tenencia).
- Por cambios en la unidad de medida del convertidor.

Dentro de la llamada financiación propia externa de la empresa, tenemos aquella proveniente de sus relaciones con el mercado de capitales externos a la misma.

FINANCIACIÓN PROPIA INTERNA

Las causas pueden ser propiamente internas del giro de la empresa consecuencias de la coyuntura que repercuten en su patrimonio:

POR OPERACIONES DE INTERCAMBIO: El giro de la empresa provoca en su accionar la aparición de diferencias positivas o negativas que irán incrementando o disminuyendo su patrimonio neto inicial.

Nos referimos a los resultados provenientes de sus operaciones comerciales. Sea que la empresa se dedique a la comercialización de bienes, a sumanufactura y posterior venta o a la prestación de servicios, lo lógico es que exija en todo los casos como contrapartida un beneficio por su sacrificio, es decir, la empresa tendrá en cuenta el margen positivo de ganancia cuya concreción o no, en el tiempo, estará íntimamente relacionada con el manejo de esa empresa.

POR TENENCIA DE BIENES: En este caso, la posesión por parte de la empresa de ciertos bienes que con el transcurso del tiempo se ven favorecidos por causas coyunturales que provocan una revalorización de ellos es algo que incrementa la posición patrimonial inicial.

Ejemplos típicos de éste fenómeno pueden estar dados, por:

- La ubicación de un inmueble en una zona donde se construirá una avenida o una ruta, destinado a la venta por parte de la empresa.
- Factores climáticos.
- Las condiciones propias del tipo de bien.
- Moda.

Estas, entre otras, son algunas de las causas que provocan revalorizaciones propias de los bienes, independientemente del fenómeno inflacionario. En estos casos se produce una " GANANCIA" para la empresa originada por la tenencia de esos bienes.

CAMBIO EN LA UNIDAD MONETARIA DEL CONVERTIDOR: Para que la información proporcionada sea adecuada, en épocas de inestabilidad inflacionaria es necesario cambiar la moneda de expresión de los bienes a la de fecha de confección de los estados contables. Luego, el procedimiento utilizado para la

corrección de esos bienes provoca diferencias en los valores registrados contablemente, que generará un incremento o no del patrimonio del ente.

Capital de Trabajo y el Capital Fijo

El capital de trabajo o capital operativo, se obtiene por diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Se lo llama también capital circulante.

La liquidez de los activos tiene relación con el monto de deuda que una empresa debería emplear. El grado de liquidez tiene fundamental importancia para determinar el plazo y el monto de endeudamiento por asumir. Las empresas que tienen sus activos principalmente en stocks y cuentas por cobrar recurren a la deuda de corto plazo. Cuanto menos líquido son los activos de una compañía menor flexibilidad tiene esta para el cumplimiento de sus obligaciones.

RUBROS CORRIENTES.

El activo corriente puede dividirse en activo corriente propiamente dicho, constituido por el dinero en efectivo y las cuentas a cobrar hasta un año de plazo y el llamado activo circulante para la comercialización, que incluye los inventarios de materias primas, productos en proceso, productos elaborados, útiles y materiales varios, efectos de escritorio no usados y similares.

A veces resulta difícil definir suficientemente ambas partes y tal análisis tiene importancia para el estudio de los balances y para calcular los índices de liquidez que señalaran en buena medida, entre otros, el estado general financiero de la empresa. También forman parte del activo corriente lasinversiones temporarias realizables fácilmente en dinero en efectivo dentro del ciclo del año siguiente al considerado en el balance general.

El pasivo corriente encierra a aquellas obligaciones que han de ser abonadas mediante los recursos existentes en el activo corriente o la creación de otros pasivos corrientes (pagaderos hasta un año de plazo).

Los rubros que integran este pasivo corriente están formados principalmente por las cuentas a pagar dentro del año, sean que estén contabilizadas como deudas o previsiones, no interesando el carácter u origen del compromiso, sino simplemente el hecho de que es necesario abonarlo dentro del año.

El capital fijo será el resultado de la diferencia entre el activo no corriente y el pasivo no corriente.

Aclarando que cuanto menos líquido sea el activo de una empresa menos libertad tiene para aprovechar las posibilidades de financiamiento a corto plazo que generalmente resultan más baratos.

Al mismo tiempo, la adecuada proporción del capital fijo permitirá a las empresas cumplir con sus actividades operativas programadas, dado que, si bien el capital de trabajo con su rápida circulación origina, en forma directa, los beneficios, es evidente que sí faltara la infraestructura, es decir, la base de sustentación que posibilita la actividad material productiva, el capital de trabajo será inoperante.

RUBROS NO CORRIENTES.

El capital fijo se determina, como dijéramos anteriormente, por diferencia entre el activo no corriente y el pasivo no corriente.

El activo fijo es aquel que tiene el carácter de permanente en el patrimonio de la empresa, ya sea que éste formado por bienes tangibles o intangibles.

Integran este activo:

- Cuentas por cobrar a más de un año de plazo.
- Bienes de uso.
- Inversiones permanentes.
- Activos intangibles.

El pasivo a largo plazo incluye las siguientes partidas:

- Deudas a pagar a más de un año de plazo.

- Previsiones (las que excepcionalmente fueran a más de un año de plazo).

Capital de Trabajo: La problemática que enfrentan las empresas por insuficiencia de capitales y la necesidad de aplicarlos a financiar el ciclo operativo de la empresa definen el carácter prioritario que reviste el análisis del capital de trabajo enfatizando los aspectos vinculados a su determinación, fuentes de origen, niveles eficientes de utilización y pautas de evolución y control.

En principio existen variedad de criterios utilizados para su definición. Se establecen distintos enfoques con el fin de encontrar respuestas a objetivos y destinatarios diferentes. Los enfoques que exponemos a continuación son los analizados por el Dr. Mario Biondi en su libro de Contabilidad Intermedia y Superior, son cinco y tienden a fijar las bases conceptuales del capital de trabajo; ellos son:

a. Enfoque temporal: es el más difundido. Se basa en el tiempo, o sea, en el plazo en que el activo y el pasivo se realiza y acentúa la importancia en el campo de la liquidez. Surge el concepto de capital corriente como resta del activo y del pasivo hasta un año
b. Enfoque funcional: Se resta al activo circulante el pasivo circulante. De este enfoque surge el concepto de capital de trabajo como capital circulante, por la rotación ininterrumpida que significa comprar-pagar-fabricar-vender –cobrar. Se lo utiliza principalmente para el análisis del fluir de fondos
c. Enfoque incremental: es el activo directo menos el pasivo directo entendiéndose por tales los directamente proporcionales al nivel de actividad de la empresa. Su principal campo de aplicación se encuentra en el planeamiento y estrategia basados en proyecciones, muy utilizado en contabilidad de costos para el análisis de costos variables.
d. Enfoque sectorial: es el capital industrial más el capital comercial. Se toman en consideración los activos y pasivos afectados a los procesosindustrial y comercial. Se lo utiliza preferentemente para el control de la rentabilidad y para la determinación de responsabilidades, de cada sector de la empresa.

e. Enfoque nominal: es un enfoque complementario, también denominado enfoque o posición monetaria, siendo la diferencia entre los rubros monetarios activos y pasivos, reflejándose la posición de la empresa frente a la inflación.

Capital Monetario: Es igual a la diferencia entre los llamados activos monetarios y los pasivos monetarios.

El excedente de activos monetarios en épocas de inflación generará a la empresa una pérdida por el deterioro producido en el valor de la moneda; dicha pérdida será un resultado monetario.

Por el contrario, la tenencia de pasivos monetarios en épocas de inflación representará para la empresa una ganancia por inflación, es decir, un resultado monetario de carácter positivo.

RUBROS MONETARIOS Y NO MONETARIOS: Los rubros monetarios, denominados también expuestos a la inflación están formados por aquellos bienes representativos de moneda de curso legal y por derechos y obligaciones expresados en dicha moneda.

Al estar representados por valores corrientes, no resulta necesario someterlos a expresiones o " cambios", salvo que se trate de bienes sujetos a cláusulas especiales de ajustes, con lo cual dejarían de estar expresados a moneda de cierre (corriente), y perderían tal condición.

Podemos citar entre sus componentes:

- Activos monetarios:
- Saldos en dinero en efectivo (disponibilidades) y depósitos en cuentas corrientes bancarias.
- Cuentas a cobrar en moneda del país sin cláusula de ajuste.
- Pasivos monetarios:
- Cuentas por pagar en moneda del país.

- Previsiones sin cláusula de ajuste.

Los rubros no monetarios, por su parte, están formados por aquellos bienes no expuestos a la inflación, bienes y derechos u obligaciones no estipulados en moneda de curso legal, así como los capitales aportados, las reservas y los resultados que correspondan a moneda de curso legal, invertida u obtenida en un momento determinado.

Están expresados en moneda de poder adquisitivo distinto al del cierre de los estados contables, por lo cual es menester reexpresarlos a moneda de cierre para la obtención de cifras homogéneas en los estados contables.

Entre los rubros activos no monetarios tenemos:

- Disponibilidades en moneda extrajera.
- Créditos en moneda extranjera o con cláusula de ajuste.
- Inversiones que no sean préstamos en moneda del país, o con cláusula de
- ajuste.
- Bienes de cambio.
- Bienes de uso.
- Bienes inmateriales.

Entre los rubros pasivos no monetarios tenemos:

- Deudas en moneda extranjera o con cláusula de ajuste.
- Previsiones indexables.

Balance Scorecard[9]

Los ejecutivos de hoy reconocen la importancia que las mediciones tienen en la evaluación de los resultados de la empresa, pero rara vez piensan en éstas como parte esencial de su estrategia por lo que continúan utilizando los mismo indicadores de hace décadas para medir nuevos objetivos y medir nuevos procesos.

Tradicionalmente las empresas han definido sus objetivos en base a resultados financieros, sin embargo éstos guardan poca relación con su visión estratégica de largo plazo. El estilo administrativo tradicional se enfoca en la descentralización de responsabilidad por las utilidades por lo que comúnmente la empresa se organiza en centros de costos y analiza los resultados de cada área en términos monetarios. Los sistemas de control administrativo prácticamente permanecieron iguales durante la mayor parte del siglo XX.

El rol del control administrativo era mantener a la empresa eficiente así que se concentraba en los indicadores financieros. Este sistema tradicional de control ha existido en un ambiente de productos maduros y tecnología estable. La sofisticación de la tecnología y los procesos de producción han provocado nuevas exigencias para los sistemas de control administrativo.

Las empresas se fueron dando cuenta que para mantener su competitividad esto no era suficiente porque la misión de las distintas áreas de la empresa no podía ser únicamente generar ingresos y retorno sobre la inversión. Los ejecutivos fueron comprendiendo que las condiciones de hoy no son las mismas cuando surgieron los controles administrativos tradicionales y que era necesario invertir en

---

[9] Nils-Garan Olve, Jan Roy y Magnus Welter, Performance Drivers (Inglaterra, John Wiley & Sons Ltd., 1999) p.4

el desarrollo de las habilidades que les permitieran prosperar en el futuro, aunque en el corto plazo estas inversiones no resulten en utilidades y representen únicamente costos.

el Balanced Scorecard, es un sistema de administración que permite desarrollar un esquema que traduce la misión y los objetivos estratégicos de la empresa en metas y mediciones específicas. Además de incluir medidas financieras que reflejan los resultados de las acciones llevadas a cabo anteriormente, también incluye tres conjuntos de medidas operacionales que muestran la satisfacción de los clientes, los procesos internos y la habilidad de la organización de aprender y mejorar.

El rol del Scorecard es mostrar a la organización hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos y recursos. Los gerentes monitorean estos indicadores mientras trabajan para acercarse a estas metas. Pero además de ser un sistema para medir el desempeño, al concentrarse en el éxito futuro de la empresa, el Balanced Scorecard puede ser utilizado como un sistema dinámico de administración que refuerza, implementa y potencializa la estrategia corporativa.

El sistema se centra en crear y comunicar a todos los miembros de la organización una imagen total, una visión de largo plazo sobre lo que son los objetivos estratégicos, cómo hacer uso del conocimiento ganado a través de la experiencia y la flexibilidad requerida de este sistema para afrontar el cambiante ambiente del negocio.

Algunos de los objetivos logrados con este nuevo enfoque son:

- Dar una dimensión estratégica al control administrativo.
- Comunicar a todo el personal una descripción clara del propósito de su trabajo.
- Discutir cómo se pagarán en el futuro nuestros esfuerzos para desarrollar la

competitividad, la relación con los clientes y tecnología de información.

- Crear oportunidades de crecimiento mediante la medición sistemática de los factores que son importantes para el éxito.
- Comprender y respetar que las cosas más importantes que se hacen en una empresa no resultan inmediatamente en mayores ingresos o reducción de costos.

El objetivo principal del Balanced Scorecard es la creación de una organización de aprendizaje. Se debe hacer más para describir lo que esperamos de una operación y poder evaluar qué tan bien se están alcanzando estas expectativas. (1) Kaplan y Norton[10]

El Balanced Scorecard debe ser visualizado como un instrumento para traducir una visión abstracta en planes y metas específicos. El propósito de este paso es plasmar la visión en términos tangibles para cada una de las perspectivas para luego alcanzar el balance entre ellas, lo que consiste en la característica particular de este modelo. Además presenta a los gerentes con cuatro distintas perspectivas para elegir sus mediciones, y como su nombre lo indica, busca un balance entre estos diversos factores, que son:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

[10] Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Strategy – Focused Organization: How Balance Scorecaed Companies Trive in the New Business Enviroment. Boston: Harvard Business School, Septiembre 2000.

La Perspectiva Financiera

Muestra los resultados obtenidos de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al mismo tiempo que establece varios de los objetivos de largo plazo y por lo tanto, una gran parte de las bases y premisas para las otras perspectivas. Aquí encontramos la descripción de lo que los accionistas esperan de la empresa en términos de crecimiento y de rentabilidad. Kaplan y Norton se refieren a tres temas principales que son:

La tasa de crecimiento.
La reducción de costos y mejoramiento de la productividad.
Las reglas básicas para utilización de la capacidad y estrategia de inversión.

La Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva describe las formas en que la empresa creara valor para sus clientes, como la demanda de los clientes por este valor debe ser satisfecha y por que los clientes están dispuestos a pagar por el. Podemos decir que esta parte del proceso es el corazón del Scorecard ya que si la empresa falla en proveer los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de forma eficiente, tanto en el corto como en el largo plazo, no se generaran ingresos y la empresa sucumbirá.

Mucho del esfuerzo está dirigido en determinar cómo incrementar y asegurar la lealtad de los clientes. Para esto, es necesario comprender a fondo cada aspecto del proceso de compra del cliente. Por ejemplo, hay que preguntarse si los productos y servicios brindados constituyen un elemento esencial en el proceso del cliente de crear valor para sus propios clientes o si no influye mucho. ¿Qué tan importante es el precio para el cliente en comparación con otros factores como la calidad, funcionalidad, tiempo de entrega, imagen, relaciones etc.? Al familiarizarse con estos detalles se podrá decidir sobre las estrategias básicas en relación con los clientes y el mercado y así continuar con las otras perspectivas.

Para hacer los análisis necesarios, se debe contar con información actualizada sobre:

Participación de mercado.
Lealtad de los clientes, medida por ejemplo en frecuencia de nuevas compras.
Flujo de nuevos clientes.
Satisfacción de los clientes con los productos y servicios.
Rentabilidad por cliente.

También es importante detectar las tendencias en cuanto a gustos y preferencias de los clientes y su comportamiento, para lo cual, se pueden llevar a cabo entrevistas periódicas con los clientes. La empresa no se puede amarrar a sus clientes y productos actuales, debe tener potencial para atraer a nuevos clientes y ofrecerles nuevos productos.

La Perspectiva de los Procesos Internos

Como primer paso, se debe identificar los procesos de la empresa de forma general, para lo cual es muy útil el modelo de "Cadena de Valor" de Michael E. Porter[8].

El modelo contempla describir todos los procesos de la empresa desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Estos procesos son luego analizados en más detalles con el fin de eliminar los procesos que no crean directa o indirectamente valor para el cliente. Algunos de los procesos más importantes que se deben analizar son aquellos que ayudan a aumentar la base de clientes y los que afectan directamente su lealtad.
También son importantes los procesos de desarrollo de productos y su relación con las necesidades de los clientes.

La perspectiva de procesos de negocios incluye la identificación de los recursos y de la capacidad que la compañía necesita para superarse, y muchas veces, también es importante la relación con los procesos internos de otras empresas que colaboran con ella.

La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva, la empresa debe considerar no solo lo que se necesita para mantener y desarrollar el "know-how" requerido para entender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también como puede sostener la eficiencia y productividad de los procesos que actualmente crean valor para los clientes. Debido a que el "know-how" es cada vez más un bien perecedero, será cada vez mas importante decidir que competitividad central deberá cultivar la empresa como lo hace para su futuro desarrollo**;** también se deben describir en términos generales la infraestructura interna para la transmisión de información y los procesos de toma de decisiones, una estructura que lleve al desarrollo y mantenimiento de un alto grado de motivación y un enfoque adecuado a la misión común.

El Balanced Scorecard pretende poner en línea los controles operativos de corto plazo con su visión y estrategia de largo plazo. Es un concepto que se basa en tres dimensiones en el tiempo: ayer, hoy y mañana, forzando a la empresa a controlar y monitorear las operaciones día con día y cómo afectarán el desarrollo el día de mañana.

El concepto del Balanced Scorecard ha sido muy bien recibido sobre todo a nivel de los mandos medios pues les facilita ver sus operaciones como una búsqueda de balance entre distintos aspectos importantes. En los niveles más altos sin embargo, puede ser más difícil aceptar los indicadores clave y medidas no financieras en lugar de las mediciones tradicionales enfocadas en las utilidades. Por esto es muy importante definir claramente lo que se busca con un Balanced

Scorecard y tomar en cuenta los obstáculos que se pueden presentar en el camino.

En el Balanced Scorecard, las mediciones de resultados se combinan con mediciones que describen los recursos utilizados o las actividades realizadas.

Beneficios obtenidos

Ha permitido establecer los indicadores más relevantes para cada área del Departamento Financiero e integrar la información con un formato común de forma que sea fácil de revisar y dar seguimiento.

Se cuenta con un conjunto de indicadores estándar para cada área y un conjunto de indicadores variables según las necesidades de cada una de ellas.

Permite comparar el avance obtenido en un período contra los presupuestos y metas trazadas.

Dirige la información relevante a las personas indicadas obteniendo más tiempo y mejor calidad en el análisis, no solo del departamento financiero sino de todo el Banco, permitiendo la toma de decisiones formales e informales mejor informadas teniendo un impacto positivo en los resultados.

Ha creado puntos de control en la operación, facilitando la detección de errores y de nuevas oportunidades de negocio por medio de la venta cruzada de productos. Ha permitido una mejor medición y administración del riesgo.

Permite un control detallado de gastos directos e indirectos por área y tipo de gasto.

En el futuro, cada país podrá personalizar sus propios reportes y consultas según sus propias necesidades logrando que la gente se sienta dueña de su información pero manteniendo cierta estandarización.

El software utilizado permite diseñar reportes para poder brindar información de análisis financiero para el cliente, ofreciendo un mejor servicio y asesoría. Cualquiera puede utilizar esta herramienta, es sumamente fácil de usar y no requiere conocimientos técnicos. Ofrece herramientas para el análisis gráfico y es fácil de expandir e integrarse a nuevas aplicaciones y herramientas.

Perspectiva financiera.
Total Activo
Total Activos/ empleados
Ingreso/ total activos
Ingresos por nuevos productos u operaciones
Ingresos / empleados
Utilidades ¡total activos
Utilidades por nuevos productos u operaciones
Utilidades / empleados
Valor de mercado
Retorno sobre activos netos
Valor agregado / empleado
Retorno sobre el total de activos
Retorno sobre capital empleado
Margen de utilidad
Contribución ¡ingreso o Margen de Contribución
Contribución / empleado
Flujo de caja
Capital de accionistas/ total activos
Costo total

Perspectiva del cliente
Numero de clientes
Participación del mercado
Ventas anuales / clientes
Tiempo promedio de empleados por cliente
Clientes/ empleados
Índice de clientes satisfechos
Costo/cliente
Número de visitas por cliente
Número de quejas
Gastos de mercadeo
Índice de imagen de marca
Duración promedio de la relación con clientes
Tamaño promedio de cliente
Visitas de los clientes a la empresa

Perspectiva de procesos
Gastos administrativos/ ingresos
Tiempo de procesamiento
Porcentaje de entrega a tiempo
Mejoramiento en producción
Gastos administrativos/empleados

Perspectiva de desarrollo empresarial
Gasto en Investigación y Desarrollo
Gasto en Investigación y Desarrollo / gastos totales
Horas en Investigación y Desarrollo
Recursos en Investigación y Desarrollo / Recursos totales

4.1.3 Marco Legal

El estado colombiano en su afán de garantizar la salud y la calidad de vida de sus ciudadanos ha incluido dentro de su marco legal resoluciones y decretos que al darle cumplimiento en **enero del 2009**, colocaría a la farmacia colombiana a la altura de gran parte de la farmacia mundial; dentro de estos requisito de ley se encuentra:

El servicio farmacéutico ha sido definido por el ministerio de la protección social como aquel "servicio de apoyo terapéutico, responsable del conjunto ordenado y sistemático de acciones y procedimientos en los aspectos técnicos, científicos y administrativos de los medicamentos, insumos y productos afines, con el fin de contribuir en forma armónica e integral en la prevención de la enfermedad, promoción, recuperación y real mejora de la salud y la calidad de vida individual y colectiva".

La farmacia hospitalaria es un servicio de apoyo terapéutico que se encarga de los procesos de recepción y dispensación de medicamentos de uso hospitalario y ambulatorio. Para ello debe tener implementado el sistema de dosis unitaria que garantice una alta eficiencia, y alta seguridad por el riesgo biológico que implica, por tanto deben disponerse de espacio y profesionales diferenciados para las diferentes áreas.

Decreto 2200 del 2005:

El marco de referencia para el Servicio Farmacéutico fue establecido en la legislación colombiana el 28 de mayo de 2005 (mediante el decreto 2200) por el cual se reglamenta el Servicio Farmacéutico y se dictan otras disposiciones. Este es el primer acercamiento normativo a las actividades propias de los Servicio Farmacéuticos en el país. Partir de allí podemos tomar los siguientes apartes, los

cuales tienen un impacto directo y proveen las directrices para el manejo de una Central de Mezclas Parenterales.

Objetivo: El presente decreto tiene por objeto regular las actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico.

Campo de aplicación: Las disposiciones del presente decreto se aplicarán a los prestadores de servicios de salud, incluyendo a los que operen en cualquiera de los regímenes de excepción contemplados en el artículo 279 de la Ley 100 de 1993, a todo establecimiento farmacéutico donde se almacenen, comercialicen, distribuyan o dispensen medicamentos o dispositivos médicos, en relación con el o los procesos para los que esté autorizado y a toda entidad o persona que realice una o más actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico.

En los artículos 7, 8 y 9: se ordenan los requisitos mínimos en cuanto a funciones, condiciones y personal del Servicio Farmacéutico.

Por último, el articulo 26, inspección, vigilancia y control: define como autoridades a cargo de estas funciones a las entidades territoriales de salud, a la Superintendencia Nacional de Salud, y al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimento, INVIMA, el cual ejerce la inspección, vigilancia y control del Servicio Farmacéutico.

Vigencia. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación, deroga en lo pertinente los artículos 55, 63 y 92 del Decreto 1950 de 1964 y deroga el artículo 91 del mismo decreto y las demás disposiciones que le sean contrarias.

<u>Decreto 2330 del 2006:</u>

Objeto: Modifica el Decreto 2200 de 2005

Resolución 1403 de 2007:

Objeto: La presente resolución tiene por objeto determinar los criterios administrativos y técnicos generales del Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico y adoptar el Manual de condiciones esenciales y procedimientos del Servicio Farmacéutico.

Campo de aplicación: El Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico y el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos, así como las demás disposiciones contenidas en la presente resolución, se aplicarán a toda persona que realice una o más actividades y/o procesos del servicio farmacéutico, especialmente, a los prestadores de servicios de salud, incluyendo a los que operen en cualquiera de los regímenes de excepción contemplados en el artículo 279 de la Ley 100 de 1993 y a todo establecimiento farmacéutico donde se almacenen, comercialicen, distribuyan o dispensen medicamentos y dispositivos médicos o se realice cualquier otra actividad y/o proceso del servicio farmacéutico.

Vigencia: Las disposiciones que regula el sistema de distribución de medicamentos en dosis unitaria comenzaran a aplicarse a partir del 1 de enero de 2009. Las instituciones prestadoras de servicio de salud que al momento de entrar en vigencia la presente resolución y el manual que adopta cuenten con servicios farmacéuticos habilitados donde se realicen preparaciones magistrales y/o adecuación y ajuste de concentraciones de dosis de medicamentos oncológicos y demás medicamentos para cumplir con las dosis de medicamentos prescrita, a partir **del 1 de enero de 2009** requieren el certificado de cumplimiento de buenas prácticas de elaboración otorgado por el INVIMA para poder seguir realizándolas.

RESOLUCION 444 DEL 2008:

El 12 de febrero de 2008 se expidió la resolución 0444 de 2008, por la cual se

adopta el instrumento de verificación de cumplimento de buenas prácticas de elaboración de preparaciones magistrales y se dictan otras disposiciones.

En esta resolución se establecen los requisitos generales que es necesario cumplir para obtener la certificación en Buenas Prácticas de Elaboración. Los primeros quince numerales son generales, independientes del proceso especial que se lleve a cabo en el Servicio Farmacéutico, y determinan las condiciones mínimas para garantizar la seguridad del paciente y la calidad del proceso realizado con el fin de disminuir los riesgos inherentes al mismo.

O*bjeto:* Adopta el instrumento de verificación de cumplimiento de buenas prácticas de elaboración de preparaciones magistrales.

Campo de aplicación: Se aplica a los establecimientos farmacéuticos señalados en el parágrafo 5° del artículo 11 del decreto 2200 del 2005 (establecimientos farmacéuticos que se encarguen de realizar una o más actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico por cuenta de otra persona) y servicios farmacéuticos de instituciones prestadoras de servicio en salud, que elaboren preparaciones magistrales y realicen las operaciones de elaboración, transformación, preparaciones, mezclas, adecuación y ajuste de concentraciones de dosis, reenvase y reempaque de medicamentos dentro del sistema de distribución de medicamentos en dosis unitaria para pacientes hospitalizados y/o ambulatorios en casos especiales.

Vigencia: La presente resolución tiene vigencia a partir de su fecha de publicación.

5. METODOLOGIA

5.1 Tipo de investigación

Descriptivo por que permite identificar las características y la forma de conducta que la empresa tiene para generar valor por medio de las decisiones financieras, asociando variables cualitativas y cuantitativas de la empresa CMPfarma S.A.S.
Utilizaremos un enfoque Inductivo por que partimos de un proceso particular hacia algo general, brinda herramientas claves para determinar porque es importante generar valor por medio de las decisiones financieras, que apoyan esta compañía.

5.2 Fuentes de investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizaran fuentes Primarias obtenidas por medio de entrevistas a directivos, clientes y trabajadores de la compañía, y operación financiera, a partir de la información suministrada. También se utilizaran como fuentes secundarias pertinentes para el estudio, los informes financieros básicos y normatividad vigente del INVIMA que regule el uso de Centrales de Mezclas Parenterales.

5.3 Técnicas de Recolección de Información

Primaria: Entrevistas a directivos que tienen incidencias en las decisiones estratégicas de la entidad (Ver anexo 1).

Secundaria: Docente, informes, manuales, reglamentos y estatutos de la entidad.

5.4 RECURSOS:

5.4.1 Humanos:

Estudiantes Investigadores.
Docentes.

5.4.2 Materiales:

Computador.

Papelería.

Video Grabadora profesional.

5.4.3 Tecnológicos:

Conocimientos en Investigación.

Administración Financiera.
Estadísticas e informática.

5.4.4 Económicos:

La financiación de los gastos serán asumidos por los investigadores del trabajo de grado a realizar.

5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

AÑO		2011																2012							
#	ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de Propuesta																												
3	Respuesta del comité Evaluador																												
4	Anteproyecto Monografía de Grado																												
5	Entrevista para la Recolectar Información																												
6	Tabular y analizar la información																												
7	Entrega de Monografía para revisión																												
8	Entrega de Monografía Final																												

5.6 PRESUPUESTO

ELEMENTOS Y/O ACTIVIDADES	VALOR TOTAL
Papelería y Útiles	150.000
Fotocopias	100.000
Anillados y Transcripciones	220.000
Transporte	300.000
Alimentación	220.000
Imprevisto	200.000
Honorarios al asesor	400.000
Total	1.590.000

6. CMPfarma SAS.

CMPfarma SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios de ajuste de dosis y preparación de medicamentos y mezclas de nutrición parenteral, que tiene la siguiente plataforma estratégica:

MISIÓN

Somos una organización encargada de la provisión de medicamentos en unidosis (antibióticos, no antibióticos y oncológicos), nutrición parenteral, insumos y asesoría en la implementación de servicios farmacéuticos. Aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes y al manejo económico de las instituciones hospitalarias mediante un equipo humano y tecnológico altamente calificado.

VISIÓN

En el año 2015 seremos reconocidos como la primera central de mezclas parenterales de la Región, destacándonos por el grado de cumplimiento, responsabilidad y por ofrecer disminución significativa en los costos de control y manejo de medicamentos e insumos para la recuperación de la salud.

VALORES

- Calidad.
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Equidad
- Honestidad
- Ética
- Respeto
- Tolerancia

En esta empresa los cargos que asumen la toma de decisiones que impactan en el resultado financiera de la misma son Gerencia, Dirección Administrativa y Dirección técnica:

6.1 GERENTE

El Gerente actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Junta de Socios. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con el director técnico planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada dependencia. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas. Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Establecer los determinantes de calidad que se aplicarán a los productos y servicios de la empresa
- Definir las especificaciones de contratación.
- Establecer la política de compras a fin de obtener las mayores ventajas posibles en beneficio del margen de contribución de la empresa.
- Gestionar la adquisición de los recursos físicos y tecnológicos necesarios para garantizar la calidad de las operaciones, productos y servicios, y para el mejoramiento de la capacidad instalada de la empresa.
- Gestionar la consecución de bienes y recursos para la ejecución de programas de investigación, desarrollo y capacitación.
- Seleccionar los proveedores.

- Asignar las tarifas de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Determinar la inclusión o exclusión de productos y/o servicios en el portafolio empresarial.
- Establecer la política de captura de clientes y recuperación de cartera.
- Evaluar el comportamiento empresarial a través de la conducta de los indicadores y tomar decisiones con base en ellos.
- Recibir y analizar todos los informes de producción, contabilidad e inventarios, con el fin de evaluar el funcionamiento y determinar el direccionamiento de cada área a favor del mejoramiento de los procesos y el aumento de la productividad.
- Analizar mensualmente los informes financieros con el fin de determinar las fluctuaciones y determinar las acciones de mejora pertinentes.
- Disponer de Recurso Humano calificado y capacitado, manteniendo y/o mejorando las competencias del mismo.
- Asignar las funciones y evaluar el desempeño de sus funcionarios.
- Satisfacer las necesidades de capacitación y conocimiento del talento humano.
- Motivar al personal para que se esfuerce en establecer y mantener normas de calidad adecuadas.
- Mantener y/o mejorar la competencia del Recurso Humano de la empresa.
- Velar por el eficiente desempeño del Sistema de Garantía de la Calidad.
- Analizar y aprobar las modificaciones importantes propuestas respecto a los procesos.
- Establecer y hacer cumplir el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
- Velar por que se establezca el programa de Salud Ocupacional.
- Realizar una adecuada selección de proveedores, de manera que se garantice la calidad de los medicamentos e insumos empleados en la producción de Nutriciones Parenterales, Unidosis y Preparaciones Magistrales y se satisfagan las necesidades de los clientes.

- Determinar el alcance, la periodicidad y los responsables de realizar los procesos de auto inspección y auditoria.
- Autorizar el diseño y desarrollo de nuevos productos.
- Proporcionar los recursos adecuados para brindar por medio de los Químicos Farmacéuticos soporte técnico a las clínicas y hospitales clientes, en lo relacionado con el área de Nutrición Parenteral, preparaciones magistrales y mezclas endovenosas.

Otras actividades

Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.
- Otras que le sean asignadas eventualmente por la Junta de Socios.

Perfil del cargo

- **Formación:** Formación universitaria.
- **Experiencia:** Por lo menos dos años en la administración o coordinación de Servicios relacionados con el área de la salud.

- **Complejidad:** Sus labores requieren de alta capacidad de análisis, y habilidad para el manejo del personal y administración de recursos físicos, tecnológicos y económicos.
- **Habilidades:** Mental, para la toma de decisiones relevantes, requiere gran capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Manual, requiere habilidad manual para el uso de equipos de oficina.

- **Responsabilidades:** Es responsable del diseño, actualización y ejecución de procesos y objetivos empresariales. Es el responsable final de todos los bienes y valores de la empresa. Es el responsable directo de las relaciones con el personal administrativo de las clínicas y hospitales, y entidades externas. Responde además por el manejo y confidencialidad de la información que se genere internamente y la que se genere entre CMPfarma SAS y sus clientes.

Condiciones de trabajo

- **Medio ambiente:** Condiciones de ruido e iluminación normales.

- **Riesgos** Exposición a enfermedades profesionales principalmente a causa del estrés derivado de las responsabilidades del cargo. Enfermedades derivadas de mantener posturas por tiempos prolongados.

Jefe Inmediato: Reporta a la Junta de Socios

Supervisa a: Director Técnico y Director administrativo

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el director técnico o director administrativo.

6.2 DIRECTOR ADMINISTRATIVO:

Desarrollar la gestión administrativa de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros de CMPfarma SAS, a fin de facilitar el desarrollo y control de los procesos, la comunicación entre funcionarios, clientes y proveedores, y la satisfacción de las necesidades y expectativas que la Gerencia ha planteado en el Direccionamiento Estratégico de la empresa. Principales funciones:

- Coordinar a los Mensajeros en lo concerniente a la gestión de pagos, consignaciones y otras diligencias administrativas relacionadas con las operaciones de la empresa.
- Presentar a la gerencia la programación de pagos y la facturación de cada periodo.
- Efectuar los pagos y transferencias aprobadas por la gerencia.
- Manejar los asuntos administrativos relacionados con el ingreso, egreso y traslados del personal, manteniendo actualizados sus registros (ej. hojas de vida).
- Planificar los exámenes médicos al personal.
- Adquirir y controlar los insumos de uso general (cafetín, aseo, papelería), los uniformes, los Elementos de Protección Personal y las herramientas tecnológicas aprobadas por la Gerencia General.
- Facilitar la comunicación y servir de puente entre los requerimientos de la Gerencia General y las necesidades expresadas por los empleados.
- Realizar adecuado manejo de la caja menor.
- Adherirse a la documentación de CMPfarma SAS, promoviendo su aplicación, actualización y mejoramiento continuo.

- Controlar, organizar, y presentar todas las facturas, relaciones, soportes, informes y otros documentos requeridos por el contador de CMPfarma SAS y la Gerencia.
- Hacer uso racional de los recursos que le corresponden para desempeñar su cargo.
- Otras que le sean asignadas eventualmente por el Gerente.

Perfil del cargo

- **Formación:** Formación universitaria.
- **Experiencia:** Por lo menos dos años en áreas administrativas.
- **Complejidad:** Requiere velar por la transparencia de las acciones administrativas y presentar la información requerida para la gestión contable y gerencial. Requiere habilidad para el manejo de personal.
- **Habilidades:** Mental, para la toma de decisiones, y ordenamiento físico y electrónico de datos. Requiere además habilidad manual para el uso de equipos de oficina.

- **Responsabilidades:** Es responsable del buen uso de su equipo de cómputo, de los pagos y transferencias a nombre de CMPfarma SAS y de velar por el buen uso y disponibilidad de los demás recursos. Recibe, genera y controla información importante cuya divulgación causaría daños graves a la empresa. Por cuanto se le recomienda solo la comunicación directa con otros profesionales de CMPfarma SAS, la Gerencia la Junta de socios cuando se requiera conocer la información.

Condiciones de trabajo

- **Medio ambiente:** Condiciones de ruido e iluminación normales.

- **Riesgos** Exposición a enfermedades profesionales principalmente a causa del estrés derivado de las responsabilidades del cargo. Enfermedades derivadas de mantener posturas por tiempos prolongados.

Jefe Inmediato: Reporta al gerente.

Supervisa a: Jefe de talento humano y jefe de ventas y atención al cliente

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el director técnico.

6.3 DIRECTOR TECNICO

Debe planificar, programar, dirigir, coordinar y evaluar todas las actividades de incumbencia técnica y sanitaria en los procesos de la empresa a fin de asegurar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Elaboración (BPE), la satisfacción de las necesidades, la mejora continua y el cumplimiento de otros requisitos normativos que sean aplicables. Promover el desarrollo de nuevos productos y servicios en CMPfarma SAS, de forma que se mantenga y renueve un protocolo empresarial a la altura de las necesidades del sector farmacéutico, basado en la satisfacción de la demanda y la mejora continua. Coordinar y planear las funciones técnicas y administrativas del personal profesional en Química Farmacéutica y auxiliares a su cargo. Sus principales funciones son:

- Establecer e implementar el Manual de Calidad.
- Detectar las necesidades de capacitación y educación continuada del personal.
- Coordinar el programa de capacitación y educación continua de los funcionarios y los clientes que han solicitado apoyo a sus programas de

capacitación. Estos programas estarán dirigidos a favor de la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad en el marco de las competencias de CMPfarma SAS.

- Velar por que la calidad de los productos se mantenga en la cadena de producción y distribución a los diferentes clientes tanto internos como externos aún después de terminado su proceso en la Central de Mezclas Parenterales.
- Interpretar los indicadores de calidad y tomar decisiones a favor del cumplimiento de las especificaciones.
- Planificar y controlar la realización de las actividades de la CMP, velando por el cumplimiento de Buenas Prácticas de Elaboración, incluyendo el establecimiento de programas de control, garantía de calidad y de seguridad.
- Revisar y aprobar los documentos generados por el área de Aseguramiento de la Calidad y verificar que se aplican apropiadamente las técnicas e instrucciones descritas en ellos. Hacer las modificaciones que se requieran para ajustar y mejorar los procesos.
- Analizar las acciones correctivas y preventivas propuestas por el área de Aseguramiento de la Calidad y los demás funcionarios frente al desarrollo de un proceso. Aprobar aquellas que considere, sean viables, costo-efectivas y oportunas.
- Velar por que se cumplan las condiciones mínimas de seguridad y bioseguridad, incluyendo las medidas de prevención y tratamiento de accidentes (primeros auxilios), así como la eliminación adecuada de desechos.
- Velar por el uso correcto y mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos.
- Mantener relaciones de coordinación y colaboración con las instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

- Identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y presentarlas a la Gerencia.
- Definir el mecanismo para la realización de las intervenciones farmacéuticas a la prescripción y/o a las solicitudes de preparación (producción) de las Nutriciones Parenterales, Unidosis y Preparaciones Magistrales.
- Recibir y analizar las prescripciones y/o solicitudes de preparación de Unidosis, y de Nutrición Parenteral (cuando le corresponda) en los términos de estabilidad y seguridad, efectuando las debidas intervenciones farmacéuticas que tengan lugar para garantizar en lo posible un trabajo interdisciplinario alrededor de la seguridad de la terapia farmacológica.
- Analizar el comportamiento de los procesos e implementar las acciones de mejoramiento continuo aprobados por la Gerencia.
- Registrar, investigar y analizar toda queja y/o reclamo relacionado directamente con la calidad de las Nutriciones Parenterales, Preparaciones Magistrales y Unidosis dispensadas y velar porque se adopten las medidas correctivas apropiadas con respecto a los productos y/o servicios defectuosos, con el fin de prevenir que los defectos se repitan.
- Registrar, investigar, planificar y llevar a cabo con celeridad las operaciones de retiro de producto del mercado, cuando se sospeche o compruebe que este puede atentar contra la vida del paciente. Realizar la notificación y el informe de retiro al Departamento Administrativo Distrital de Salud (DADIS) de Bogota cuando la notificación de retiro provenga de un ente de vigilancia y control.
- Aprobar la distribución de productos liberados.
- Velar por que los certificados de calidad (fichas técnicas) y las etiquetas contengan la información necesaria para el uso adecuado de las preparaciones.

- Velar por que el personal posea los elementos de protección personal cuando estos sean requeridos en actividades específicas, controlando además el deterioro y/o vencimiento de los mismos en la CMP.
- Verificar el inventario de Medicamentos de Control Especial y presentar informes a la Secretaria Departamental de Salud de Bolivar – Fondo Nacional de Estupefacientes.
- Formar parte de equipo de auto inspección y auditoria.
- Colaborar con la Gerencia en la elaboración de propuestas técnicas y comerciales de CMPfarma SAS para los clientes potenciales.
- Participar en las actividades de Farmacovigilancia (cuando le corresponda), capacitar al personal de enfermería y suministrar información confiable a las clínicas y hospitales clientes de CMPfarma SAS.
- Adherirse a la documentación de la empresa, promoviendo su aplicación, actualización y mejoramiento continuo.
- Hacer uso racional de los recursos que le corresponden para desempeñar su cargo.
- Hacer parte del Comité de Compras.
- Elaborar y aplicar el cronograma de mantenimiento preventivo de las instalaciones, dirigir las acciones correctivas, físicas, eléctricas y sanitarias que tengan lugar.
- Otras que le sean asignadas eventualmente por el Gerente.

Perfil del cargo

- **Formación:** Formación universitaria en química farmacéutica, con o sin estudios de postgrado.
- **Experiencia:** Por lo menos dos años en centrales de mezclas.

- **Complejidad:** Es directamente responsable de la Dirección, Planificación y Coordinación de la Central de Mezclas Parenterales. Requiere mantener documentados y actualizados todos los procesos de CMPfarma SAS que afectan directamente la calidad de los productos y servicios. Es responsable de elaborar las propuestas de desarrollo empresarial, lograr y mantener la certificación en Buenas Prácticas de Elaboración.
- **Habilidades:** Mental, para la toma de decisiones acertadas, la ejecución de cálculos, la identificación de las necesidades del medio generando ideas innovadoras aplicables al sector farmacéutico, desarrollo y soporte de nuevos proyectos, y la elaboración de propuestas de mejora al sistema de Garantía de la Calidad. Manual, necesaria para la utilización de computadores y el apoyo eventual a las labores de preparación y acondicionamiento de Unidosis, Preparaciones Magistrales y Nutriciones Parenterales.

- **Responsabilidades:** Es responsable por mantener la certificación en Buenas Prácticas de Elaboración (BPE) e incluir los proyectos de investigación y desarrollo en el sistema de Garantía de la Calidad. Tiene responsabilidad directa del inventario de Medicamentos de Control Especial. Es responsable por los equipos de oficina asignados y por el material de consulta del Centro de Documentación e Información (CDI). Es responsable de evaluar la satisfacción de los clientes con los productos, servicios y soporte técnico-científico, ofrecidos por CMPfarma SAS. Es responsable de colaborar en la presentación de propuestas y con el desarrollo de programas de capacitación del personal asistencial de las clínicas y hospitales clientes. Debe mantener la confidencialidad de los procedimientos, instructivos y formatos. Es responsable de resguardar la información correspondiente al diseño y desarrollo de los nuevos productos y servicios de CMPfarma SAS. Sus decisiones están directamente vinculadas con los conceptos de aprobación o rechazo por parte de la

Gerencia.

Condiciones de trabajo

- **Medio ambiente:** Condiciones de ruido e iluminación normales.
- **Riesgos** Exposición a enfermedades profesionales principalmente a causa del estrés derivado de las responsabilidades del cargo. Enfermedades derivadas de mantener posturas por tiempos prolongados.

Jefe Inmediato: Reporta al gerente.

Supervisa a: Jefe de producción y al jefe de compras.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el jefe de producción.

7. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Estos funcionarios fueron entrevistados durante el desarrollo de este trabajo, y por medio de estas entrevistas encontramos que las principales estrategias planteadas para la consolidación de la empresa en el mercado y garantizar su posicionamiento, estaban dirigidas a permitir una atención personalizada con los clientes, mediante la entrega oportuna de los productos solicitados, educación continuada, empoderamiento del personal por medio de capacitaciones, definición de estándares de calidad y seguimiento a los mismos.

La entrevista se planteo bajo los criterios del balance scorecard, presentado los resultados que se muestran a continuación:

MISIÓN

Somos una organización encargada de la provisión de medicamentos en unidosis (antibióticos, no antibióticos y oncológicos), nutrición parenteral, insumos y asesoría en la implementación de servicios farmacéuticos. Aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes y al manejo económico de las instituciones hospitalarias mediante un equipo humano y tecnológico altamente calificado.

VISIÓN

En el año 2015 seremos reconocidos como la primera central de mezclas parenterales de la Región, destacándonos por el grado de cumplimiento, responsabilidad y por ofrecer disminución significativa en los costos de control y manejo de medicamentos e insumos para la recuperación de la salud.

¿Qué acciones serán necesarias y cuales restricciones debemos considerar para alcanzar las metas del negocio?	**FACTOR FINANCIERO**		
	OBJETIVOS	**MEDICIONES**	**PROYECTOS**
	Incrementar las utilidades de la empresa	• Mejorar las ganancias por nuevos clientes (10%) • Mejorar las ganancias por nuevos servicios (15%)	Campañas de Mercadeo

¿Qué necesidades de nuestros clientes debemos satisfacer para ser exitosos?	**FACTOR CLIENTES**		
	OBJETIVOS	**MEDICIONES**	**PROYECTOS**
	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes	• Mejorar la oportunidad de entregas (garantizar horas, desde la solicitud hasta la entrega).	• Entrenar y capacitar los mensajeros • Optimizar los procesos internos para optimizar el tiempo

¿En qué procesos internos debemos ser excelentes para satisfacer nuestros clientes?	**FACTOR PROCESOS INTERNOS**		
	OBJETIVOS	**MEDICION**	**PROYECTOS**
	• Optimizar los tiempos de producción. • Optimizar los tiempos de entrega	• Garantizar 2 horas desde la recepción de la solicitud hasta la entrega a los mensajeros. • Garantizar horas, desde la solicitud hasta la entrega	Revisar procesos y procedimientos y atacar los puntos críticos

¿Qué debemos aprender de nuestra organización para ser excelentes en nuestros procesos	**FACTOR DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**		
	OBJETIVOS	**MEDICION**	**PROYECTOS**
	Aprovechar al máximo las fortalezas personales de cada empleado	• Evaluar periódicamente el desempeño	Programar y ejecutar capacitaciones periódicas.

FACTOR	**OBJETIVO**	**MEDICION**
FINANCIERO	Mejorar las ganancias por nuevos clientes (10%)	EBIDTA
	Mejorar las ganancias por nuevos servicios (15%)	MARGENES NETOS x SERVICIOS
CLIENTES	Mejorar la oportunidad de entregas	(hora de entrega – hora de solicitud) x cliente
PROCESOS INTERNOS	Garantizar 2 horas desde la recepción de la solicitud hasta la entrega	Actividades realizadas desde la recepción de la solicitud hasta la entrega.
APRENDIZAGE Y CRECIMIENTO	Evaluar periódicamente el desempeño	Análisis de la medición de la encuestas de evaluación de

		desempeño.

Las estrategias generaron una serie de decisiones que afectaron el desarrollo de las operaciones en CMPfarma SAS e impactaron su comportamiento financiero, como vemos en los siguientes indicadores:

	2010	**2011**
Utilidad Operacional	28,641,025.3	220,200,857.0
Activos Operativos	273,751,392.3	763,075,734.1
Rentabilidad Operativa	10.5%	28.9%

	2010	**2011**
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Activos Operativos	273,751,392.3	763,075,734.1
Prod. Activos Operativos	0.80	1.24

	2010	**2011**
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Utilidad Operacional	28,641,025.3	220,200,857.0
Margen Operacional	13.2%	23.3%

	2010	**2011**
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
KTO	196,392,425.0	569,831,512.0
Productividad KTO	1.1	1.7

	2010	2011
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Planta & Equipo	74,719,333.3	146,021,264.3
Productividad Planta&E	2.9	6.5

	2010	2011
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Otros Activos	0.0	5,395,000.0
Productividad Otros Activos	0	175.0

	2010	2011
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Deudores Clientes	191,305,674.0	562,115,545.0
Días Recaudo	316.3	214.3

	2010	2011
Costo de Ventas	107,490,506.0	237,059,772.0
Inventarios	5,086,751.0	7,715,967.0
Días Inventarios	17.0	11.7

	2010	2011
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Utilidad Bruta	110,251,506.0	707,252,600.0
Margen Bruto	50.6%	74.9%

	2010	2011
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Gastos Operación	81,610,480.7	487,051,743.0
%Gastos Operación	37.5%	51.6%

% PARTICIPACION

	2010	2011
KTO	196,392,425.0	569,831,512.0
Activo Operacional	273,751,392.3	763,075,734.1
KTO/Activo Operacional	71.7%	74.7%

	2010	2011
Planta & Equipo	74,719,333.3	146,021,264.3
Activo Operacional	273,751,392.3	763,075,734.1
Planta&Eq/Activo Oper.	27.3%	19.1%

	2010	2011
Otros Activos	0.0	5,395,000.0
Activo Operacional	273,751,392.3	763,075,734.1
Planta&Eq/Activo Oper.	0.0000%	0.7070%

	2010	2011
Deudores clientes	191,305,674.0	562,115,545.0
KTO	196,392,425.0	569,831,512.0
Deudores C/KTO	97.4%	98.6%

	2010	2011
Inventarios	5,086,751.0	7,715,967.0
KTO	196,392,425.0	569,831,512.0
Inventarios / KTO	2.6%	1.4%

OTROS INDICADORES

	2010	2011
Utilidad Neta	13,773,175.2	139,352,290.1
Patrimonio	116,196,195.2	279,996,295.3
Rentabilidad Patrimonial	11.9%	49.8%

	2010	2011
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Utilidad Neta	13,773,175.2	139,352,290.1
Margen Neto	6.3%	14.8%

	2010	2011
Ingresos Operacionales	217,742,012.0	944,312,372.0
Total Activos	300,542,745.5	775,239,011.3
Productividad Activos	0.72	1.22

	2010	2011
Pasivo Operativo	66,052,663.0	169,591,992.0
KTO	196,392,425.0	569,831,512.0
Pasivo Operativo/KTO	33.6%	29.8%

	2010	2011
Compras	0.0	0.0
Proveedores	0.0	0.0
Días Pago	0	0

	2010	2011
Activo corriente	225,823,412.2	623,822,747.0
Pasivo Corriente	184,346,550.3	493,743,709.3
Corriente	1.2	1.3

	2010	2011
Activo corriente- inventario	220,736,661.2	616,106,780.0
Pasivo Corriente	184,346,550.3	493,743,709.3
Prueba Acida	1.2	1.2

	2010	2011
Pasivo Cte	184,346,550.3	493,743,709.3
Pasivo + Patrimonio	300,542,745.5	775,239,011.3
	0.6	0.6

	2010	2011
Deudores clientes	191,305,674.0	562,115,545.0
Inventarios	5,086,751.0	7,715,967.0
Pagos Anticipados	8,151,753.0	44,398,792.0
KTO	196,392,425.0	569,831,512.0

	2010	2011
Propiedad Planta y Equipo	74,719,333.3	146,021,264.3
Valorizaciones		
K Fijo	74,719,333.3	146,021,264.3

	2010	2011
Gastos pagados por Anticipado	0.0	5,395,000.0
Licencia Software	0.0	0.0
Amortización	0.0	0.0

Otros Activos Operacionales	0.0	5,395,000.0

	2010	2011
Proveedores	65,423,660.0	167,199,464.0
Acreedores Diversos	629,003.0	2,392,528.0
Obligaciones Laborales	24,806,765.0	11,032,217.0
Impuestos por pagar	11,633,928.0	10,091,084.0
Pasivo Operativo	66,052,663.0	169,591,992.0

	2010	2011
KTO	196,392,425.0	569,831,512.0
-Pasivo Operativo	66,052,663.0	169,591,992.0
KTNO	130,339,762.0	400,239,520.0
Variación KTNO		269,899,758.0

	2010	2011
Variación KTO		373,439,087.0
-Variación Pasivo Operativo		103,539,329.0
Variación KTNO		269,899,758.0

	2010	2011
Caja	741,064.0	2,725,011.0
Bancos	25,624,784.2	9,438,266.2
Activo Financiero	26,365,848.2	12,163,277.2

	2010	2011
Total Activos	300,542,745.5	775,239,011.3
-Activo Financiero	26,365,848.2	12,163,277.2
-Activos dedicados a otras act.	425,505.0	0.0
Activo Operativo	273,751,392.3	763,075,734.1

	2010	2011
Activo Operativo	273,751,392.3	763,075,734.1
-Pasivo Operativo	66,052,663.0	169,591,992.0
Activo Operativo Neto	207,698,729.3	593,483,742.1

Al revisar los indicadores no permitimos plantear las siguientes consideraciones:

Rentabilidad operativa: es la tasa de interés que producen los activos de la empresa. En este caso podemos apreciar un incremento de 18 puntos porcentuales indicando que las estrategias utilizadas han generado en resultado satisfactorio.

Productividad de los Activos Operativos Este inductor operativo da una idea de la forma como es aprovechada la capacidad instalada en el proceso de generar valor para los propietarios. Podemos apreciar un leve crecimiento, pasando de 0.8 en 2010 a 1.24 en 2011. Los que nos ofrece un escenario de mayor aprovechamiento de la capacidad instalada en cuanto a la generación de valor.

Margen Operacional. Representa el porcentaje de las ventas que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada. La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. El margen operacional tiene gran importancia dentro del

estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades.

En el caso de la compañía que nos ocupa observamos un incremento de 10 puntos porcentuales del 2010 al 2011, lo que nos permite inferir que en el tiempo las decisiones que han tomado los directivos de esta compañía han generado un lucro creciente, sin incluir la financiación de la misma.

Productividad KTO. Refleja la necesidad de inversión en activo operativo corriente neto debido a un incremento en ventas, es decir, cuantos centavos requiere la empresa para sostener un aumento de $1 en facturación este indicador nos muestra que la empresa a tenido un crecimiento considerables en la ventas por esa razón necesita adquirir nuevos activos para así poder desarrollar mas la producción.

Productividad Planta & E. Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total del Activo Fijo Neto. Todo Activo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio. Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente.
Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del Activo Fijo Neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

Para CMPfarma SAS este ítem se ha incrementado de manera considerable, pasando de 2.9 en 2010 a 6.5 en 2011 a lo que podemos indicar que el incremento en las ventas se está representando proporcionablemente en el pasivo lo que para efectos de la eficiencia de la empresa no es muy bueno porque pone en evidencia la necesidad de mejorar el recaudo.

Días Recaudo. Establece el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado. Normalmente, el factor "ventas" debería corresponder a las ventas a crédito, pero como este valor no se encuentra siempre disponible para el analista, se acepta tomar las ventas totales de la compañía, sin importar si han sido de contado o a crédito. En esta variable podemos apreciar que ha disminuido considerablemente de 316.3 en 2010 a 214.3 en 2011, pero sigue siendo un factor determinante en la operación y se encuentra muy por encima de las expectativas de la compañía, por lo que es necesario que los directivos de la misma también presenten estrategias que impacten directamente en este indicador.

Días Inventarios. Señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que dichos inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar. Observamos en el caso de CMPfarma SAS una disminución de este indicador, pasando de 17 en 2010 a 11.7 en 2011, lo que muestra que se están optimizando los recursos y las estrategias para el desarrollo de la actividad productiva.

Margen Bruto. Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido. Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. Podemos apreciar en el caso de esta

compañía que se presenta un incremento importante en este parámetro, pasando de 50.6% en 2010 a 74.9% en 2011, lo que representa que las ventas que se están generando están en capacidad de cubrir los gastos operativos y generar márgenes satisfactorios de utilidad.

Rentabilidad Patrimonial. La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas. En este indicador se refleja un incremento de casi 30 puntos porcentuales, pasando de 11.9% en 2010 a 49.8% en 2011 lo que va de la mano con los indicadores que muestran un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa, en este caso el patrimonio en 2011 ha sido mayormente aprovechado para la generación de riqueza.

Margen Neto Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. En este ítem que en concordancia con los anteriores presenta un incremento aproximado de 8 puntos porcentuales, pasando de 6.3% en 2010 a 14.8% en 2011 se ratifica la optimización del manejo de los recursos en la generación de ingresos.

Corriente. La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, la empresa tiene un incremento de 1 punto para pagar sus obligaciones durante el año 2011 con respecto al 2010

Prueba acida. La cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios. La disponibilidad de efectivo o bienes y derechos fácilmente convertibles en efectivo de la empresa está representada por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios. La prueba ácida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones. La razón por la que se excluyen los inventarios, es porque se supone que la empresa no debe estar supeditada a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas. Esto es especialmente importante en aquellas empresas en la que sus inventarios no son de fácil realización o en empresas en decaimiento comercial, que por su situación no pueden garantizar una oportuna venta, por lo que tampoco podrán garantizar un oportuno pago de sus deudas si están “garantizadas” con inventarios, la empresa a mantenido la capacidad de pago sin contar con sus inventarios.

Capital de trabajo. Se considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, podemos decir que la empresa a podido aumentar su capital de trabajo con respecto al año 2011 lo que le permite tomar decisiones de inversión para la empresa en los años que vienen.

8. CONCLUSIONES

Luego de revisar lo consignado en las encuestas por parte de los funcionarios CMPfarma SAS podemos observar que las principales estrategias planteadas para la consolidación de la empresa están dirigidas a afianzar la fidelización de los clientes, mediante una atención personalizada, buscando además garantizar la entrega oportuna de los productos solicitados, educación continuada, empoderamiento del personal por medio de capacitaciones, definición de estándares de calidad y seguimiento a los mismos. Esta estrategia y las decisiones que en materia de sostenimiento económico para la empresa en el mediano plazo permitieron un crecimiento considerable en los principales indicadores financieros que, sobre los cuales, al comparar los dos primeros años de funcionamiento nos permite sugerir las siguientes consideraciones:

Al comparar los estados de resultado de los años 2010 y 2011 observamos un crecimiento de 9.12 veces en el último año en la utilidad neta.

Con respecto al aprovechamiento de los activos de la empresa en la operación observamos un crecimiento de 2.75 en su rentabilidad operativa (2010 – 10.5% y 2011 – 28.9%). Esto nos indica que las estrategias planteadas por los directivos de CMPfarma SAS han permitido un mayor aprovechamiento de los activos mejorando considerablemente la utilidad de la empresa, permitiendo un mayor crecimiento en el mercado.

Al analizar la productividad del capital de trabajo, también encontramos un incremento en el año 2011 (1.7) con respecto al 2010 (1.1). Lo que nos permite indicar que durante las actividades desarrolladas durante este último año se presento un mayor aprovechamiento del capital de trabajo.

Una de las principales dificultades que se encuentra en el sector salud es la dificultad en el recaudo, al observar los días de recaudo apreciamos que disminuyen considerablemente (316.3 en 2010 y 214.3 en 2011).

La empresa además pudo optimizar algunos procesos internos de manera que logro alcanzar una disminución en los días de rotación del inventario, pasando de 17 en 2010 a 11.7 días en promedio en 2011.

Basados en el análisis de los indicadores financieros y operativos podemos concluir, que las estrategias y decisiones tomadas por los directivos de CMPfarma SAS, le permitieron a la empresa tener un crecimiento económico considerable lo que puede permitirle mejorar su competitividad y mantenerse en el mercado.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Resolución 0444 de 2008, Ministerio de Protección Social. por la cual se adopta el Instrumento de Verificación de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Elaboración de preparaciones magistrales y se dictan otras disposiciones.
2. Resolución 1403 2006, Ministerio de Protección Social. Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones.
3. Larios Prado, Juan Manuel. Capital Intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. Revista Criterio Libre, Volumen 7, No 11, Pág. 101-121. Julio- Diciembre 2009. Consultada, 27/09/2010. Disponible en, http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/criteriolibre11art04.pdf
4. Franklin Allen, Stewart C. Myers, Richard A. Brealey. Principios de Finanzas Corporativas. Novena Edicion, McGraw Hill, 2010. P 786
5. Lafaurie, Martha C. análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. Revista de la división de ciencias administrativas de la universidad del Norte, No 15, Pág 111-157, 2003. Consultada 27/09/2010.Disponibleen, http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/15/6_ANALISIS%20COMPARATIVO%20DE%20LAS%20HERRAMIENTAS%20ESTRATEGICAS_PENSAMIE.pdf
6. Taylor y Fayol, *Dirección científica de la empresa* http://www.eafit.edu.co/revistas/administer/Documents/AdministerNo16-PYMES.pdf

7. Zabala Salazar Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás forma asociativas y solidarias. primera edición, Educc editorial, 2005 p. 18
8. Biondi, Mario "Contabilidad Intermedia y Superior". Ediciones Macchi. Año 1991
9. Nils-Garan Olve, Jan Roy y Magnus Welter, Performance Drivers (Inglaterra, John Wiley & Sons Ltd., 1999) p.4
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Strategy – Focused Organization: How Balance Scorecaed Companies Trive in the New Business Enviroment. Boston: Harvard Business School, Septiembre 2000.

PARA USO EXCLUSIVO DEL COMITÉ EVALUADOR

Fecha de Evaluación:			Aprobada	Aplazada
Día	Mes	Año		
Comentarios y Sugerencias del Comité				
Asesor designado por el Comité en Caso de Investigador(es) – estudiante(s):				
Datos del asesor				
Dirección Oficina				
Teléfonos				
e-mail				

Firma y CC del comité evaluador:

GLOSARIO

Cadena de Valor, descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existente y potenciales[11]

Balance General, estado financiero de propósito general que muestra razonablemente la situación financiera del ente económico a una fecha de corte. Son elementos del balance general el activo, pasivo y el patrimonio. El balance general y en general todos los estados financieros se utilizan como fuente de información en el proceso de la toma de decisiones por los usuarios internos como externos[12].

Activo, es la representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan a la empresa beneficios económicos futuros[13]

Pasivo, es la representación financiera de una obligación presente del ente económico, derivada de eventos pasados, en virtud de la cual se reconoce que en el futuro se deberá transferir recursos o proveer servicios a otros entes[14]

Patrimonio, es el valor residual de los activos del ente económico, después de deducir todos sus pasivos[15].

---

[11] PORTER, Michael *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985 p.11-16

[12] SINISTERRA V, Gonzalo. Contabilidad Administrativa. 2° edición. Bogota. Ecoe ediciones 2007, p.17

[13] Articulo 35 Decreto Reglamentario 2649 de 1993 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

[14] Ibídem, Articulo 36

[15] Ibídem Articulo 37

Estado de resultado, es el estado financiero de propósito general que muestra el resultado neto, utilidad o pérdida, proveniente de las operaciones efectuadas por el ente económico durante un periodo determinado. Este estado compara todos los ingresos realizados en el periodo con los gastos incurridos para generar dichos ingresos. De esta comparación se genera la utilidad cuando los ingresos exceden a los gastos; o la perdida, en el caso contrario[16].

Ingresos, representan flujos de entrada de recursos, en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades, realizadas durante un periodo, que no provienen de los aportes de capital[17]

Costos, representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de un servicio, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos[18]

Gastos, representan flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incrementos del pasivo o una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio, incurridos en las actividades de administración, comercialización, investigación y financiación, realizadas durante un periodo, que no provienen de los retiros de capital o utilidades o excedentes[19]

Estado de Flujo de Efectivo, es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación[20]

---

[16] SINISTERRA V, Gonzalo. Contabilidad Administrativa. 2° edición. Bogota. Ecoe ediciones 2007, p.25

[17] Articulo 38 Decreto Reglamentario 2649 de 1993 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

[18] Ibídem, Articulo 39

[19] Ibídem, Articulo 40

[20] Pronunciamiento 8/95 del Consejo Técnico de la Contaduría Publica.

Valor presente neto, es la utilidad (si es positivo) o perdida (si es negativo) a pesos de hoy, que proviene por invertir en el proyecto y no invertir al interés de oportunidad. Este es un concepto de marginalidad, es la riqueza adicional que se obtiene y corresponde exactamente al valor presente de los valores económicos agregados durante el horizonte de evaluación del proyecto[21].

Tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalué[22].

[21] http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-3.htm

[22] Ibídem

ANEXOS

1. Entrevista

- ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la empresa para el año 2011?
- ¿Qué estrategia piensan implementar para alcanzar estas metas?
- ¿mediante que mecanismos piensan medir los resultados de dicha estrategia?
- ¿identifican las necesidades de los clientes?
- ¿considera que se debe ajustar algún proceso interno para satisfacer las necesidades de los clientes?

2. Balance 2010

CMPfarma SAS

NIT. 900380544-9

CMPFARMA SAS

BALANCE GENERAL

A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

	ACTIVOS			
	CORRIENTE			
	DISPONIBLE		26.736.830,22	
1105	Caja	741.064,00		
1110	Bancos	370.981,99		
1120	Cta de Ahorro	25.624.784,23		
	DEUDORES		193.999.831,00	
1305	Clientes	173.153.921,00		
1330	Anticipos y Avances	10.000.000,00		
1355	Anticipo de Impto	8.151.753,00		
1365	Empleados	425.505,00		
1370	Particulares	2.268.652,00		
1405	Inventario		5.086.751,00	
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE			225.823.412,22
	NO CORRIENTE			
	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		74.719.333,31	
1508	**Contrucciones en Curso**	26.000.000,00		
1520	Maquinaria y Equipos	1.138.000,00		
1524	Equipo de Oficina	6.750.000,00		
1528	Equipo de Comp. Y Comunicación	4.288.000,00		
1532	Equipo Medico-Cientifico	37.800.000,00		
1592	Depreciacion Acumulada	- 1.256.666,69		
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			74.719.333,31
	TOTAL ACTIVOS			300.542.745,53

Santa Mónica Clle. 30 A Nº 78 A 94 Telefax 671 9014 Tel.: 652 4535 / cmpfarmasas@hotmail.com
Cartagena de Indias D. T. y C.

CMPFARMA SAS

NIT. 900380544-9

BALANCE GENERAL

A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

	PASIVO			
	CORRIENTE			
2195	Obligaciones por Pagar		62.768.122,33	
2205	Cuentas por Pagar		65.423.660,00	
2305	Cuentas Corrientes Comerciales		11.633.928,00	
2335	Costos y Gastos por Pagar		24.806.765,00	
2365	Retefuente por Pagar		629.003,00	
2370	Retencion y Aportes de Nomina		1.768.650,00	
	Impuestos por Pagar		8.034.000,00	
2610	Obligaciones Laborales		9.282.422,00	
	TOTAL PASIVO CORRIENTE			184.346.550,33
	TOTAI PASIVO			184.346.550,33
	PATRIMONIO			
	CAPITAL SOCIAL			
	Capital Autorizado	100.000.000,00		
	Capital por Suscribir	-		
	Capital Suscrito		100.000.000,00	
	Capital Suscrito y Pagado		100.000.000,00	
	Reserva Legal		2.423.020,00	
3605	Resultado del Ejercicio		13.773.175,20	
	TOTAL PATRIMONIO			116.196.195,20
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			300.542.745,53

RAFAEL DAGUER QUINTERO
Representante Legal

HERNAN HERAZO GARRIDO
Contador Publico
TP. 63835 - T

Santa Mónica Clle. 30 A Nº 78 A 94 Telefax 671 9014 Tel.: 652 4535 / cmpfarmasas@hotmail.com
Cartagena de Indias D. T. y C.

CMPFARMA SAS

NIT. 900380544-9

ESTADO DE RESULTADO

16 DE SEPTIEMBRE A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

	INGRESOS		
4165	Ingresos Brutos	217.743.307,00	
	Menos Dev. Y Dto.	- 1.295,00	
	INGRESOS NETOS		**217.742.012,00**
	COSTO DE VENTA		- 107.490.506,00
	UTILIDAD BRUTA		**110.251.506,00**
	GASTOS OPERACIONALES		- 81.610.480,69
5105	De Personal	28.842.238,00	
5110	Honorarios	1.916.000,00	
5115	Impuestos	50.347,00	
5120	Arrendamiento	3.980.595,00	
5130	Seguros	20.767,00	
5135	Servicios	23.453.044,00	
5140	Legales	4.126.735,00	
5145	Mantenimiento y Reparaciones	1.487.500,00	
5150	Adecuacion e Instalacion	4.336.060,00	
5155	Gastos de Viaje	2.500.000,00	
5160	Depreciacion	1.256.666,69	
5195	Diversos	9.640.528,00	
	UTILIDAD OPERACIONAL		**28.641.025,31**
	OTROS INGRESOS		9.565,86
4210	Intereses	9.565,86	
	OTROS GASTOS		- 4.420.395,97
5305	Financieros	4.420.395,97	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		**24.230.195,20**
	Prov. Imporrenta		- 8.034.000,00
	Reserva Legal		- 2.423.020,00
	UTILIDAD NETA		**13.773.175,20**

RAFAEL DAGUER QUINTERO
Representante Legal

HERNAN HERAZO GARRIDO
Contador Publico
TP. 63835 - T

Santa Mónica Clle. 30 A Nº 78 A 94 Telefax 671 9014 Tel.: 652 4535 / cmpfarmasas@hotmail.com
Cartagena de Indias D. T. y C.

3. Balance 2011

CMPFARMA SAS
BALANCE GENERAL
NIT 900380544-9
A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

	ACTIVOS			
	CORRIENTE			
	DISPONIBLE		18,234,687.00	
1105	Caja	2,725,011.00		
1110	Bancos	6,071,409.81		
1120	Cta de Ahorro	9,438,266.19		
	DEUDORES		597,872,093.00	
1305	Clientes	547,115,545.00		
1330	Anticipos y Avances	15,000,000.00		
1355	Anticipo de Impto	44,398,792.00		
1370	Particulares	14,069,182.00		
1399	Provisiones	-22,711,426.00		
1405	Inventario		7,715,967.00	
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE			623,822,747.00
	NO CORRIENTE			
	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		151,416,264.31	
1508	Contrucciones en Curso	93,370,231.00		
1520	Maquinaria y Equipos	1,138,000.00		
1524	Equipo de Oficina	10,221,700.00		
1528	Equipo de Comp. Y Comunicación	4,748,000.00		
1532	Equipo Medico-Clentifico	37,800,000.00		
1592	Depreciacion Acumulada	-1,256,666.69		
1710	Cargos Diferidos	5,395,000.00		
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			151,416,264.31
	TOTAL ACTIVOS			775,239,011.31

CMPFARMA SAS
BALANCE GENERAL
NIT 900380544-9
A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

PASIVO

	CORRIENTE			
2195	Obligaciones por Pagar		122,411,421.33	
2205	Cuentas por Pagar		167,199,464.00	
2305	Cuentas Corrientes Comerciales		10,091,084.00	
2335	Costos y Gastos por Pagar		11,032,217.00	
2355	Deudas con Accionistas		83,432,000.00	
2365	Retefuente por Pagar		2,392,528.00	
2368	Imp. Ind y Comercio		184,654.00	
2370	Retencion y Aportes de Nomina		2,058,100.00	
2404	Impuestos por Pagar		80,678,000.00	
2505	Obligaciones Laborales		14,264,241.00	
2815	Ing. Recibos para terceros		1,499,006.64	
	TOTAL PASIVO CORRIENTE			495,242,715.97
	TOTAl PASIVO			495,242,715.97

PATRIMONIO

	CAPITAL SOCIAL			
3105	Capital Autorizado	100,000,000.00		
3105	Capital por Suscribir	0.00		
3105	Capital Suscrito		100,000,000.00	
3105	Capital Suscrito y Pagado		100,000,000.00	
3305	Reserva Legal		26,870,830.01	
3605	Resultado del Ejercicio		139,352,290.13	
3705	Resultado del Ejercicio anteriores		13,773,175.20	
	TOTAL PATRIMONIO			279,996,295.34
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			775,239,011.31

RAFAEL DAGUER QUINTERO
Representante Legal

CLELIA PUELLO DIAZ
Contador Publico
TP. 162144 - T

CMPFARMA SAS
ESTADO DE RESULTADO
NIT 900380544-9
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

	INGRESOS		
4165	Ingresos Brutos	944,664,451.00	
4175	Menos Dev. Y Dto.	-352,079.00	
	INGRESOS NETOS		**944,312,372.00**
	COSTO DE VENTA		-237,059,772.00
	UTILIDAD BRUTA		**707,252,600.00**
	GASTOS OPERACIONALES		-487,051,743.00
5105	De Personal	205,579,110.00	
5110	Honorarios	7,991,488.00	
5115	Impuestos	3,094,776.00	
5120	Arrendamiento	31,458,617.00	
5135	Servicios	156,356,621.00	
5140	Legales	6,052,750.00	
5145	Mantenimiento y Reparaciones	3,957,924.00	
5150	Adecuacion e Instalacion	3,556,800.00	
5155	Gastos de Viaje	1,343,064.00	
5195	Diversos	15,725,661.00	
5199	Provisiones	22,711,426.00	
5235	Servicios	15,901,650.00	
5295	Diversos	13,321,856.00	
	UTILIDAD OPERACIONAL		**220,200,857.00**
	OTROS INGRESOS		29,324,855.78
4210	Intereses	72,885.78	
4295	Diversos	29,251,970.00	
	OTROS GASTOS		-5,047,612.64
5305	Financieros	4,505,489.64	
5395	Gastos Diversos	517,123.00	
5405	Imp. Renta y Complementario	25,000.00	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		**244,478,100.14**
	Prov. Imporrenta		-80,678,000.00
	Reserva Legal		-24,447,810.01
	UTILIDAD NETA		**139,352,290.13**

RAFAEL DAGUER QUINTERO
Representante Legal

CLELIA PUELLO DIAZ
Contador Publico
TP. 162144 - T