

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO-
FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA EMSSANAR, SERVICIO
FARMACÉUTICO**

**EVER ANDRÉS ARTEAGA MONCAYO
WILLIAM GERMÁN CHUNGANÁ AYALA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO-
FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA EMSSANAR, SERVICIO
FARMACÉUTICO**

**EVER ANDRÉS ARTEAGA MONCAYO
WILLIAM GERMÁN CHUNGANÁ AYALA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Especialista en finanzas**

**Asesor
Guillermo Narváez
Magíster**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1° del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pasto, Agosto de 2008

AGRADECIMIENTOS

Los autores de éste trabajo expresamos nuestros sinceros agradecimientos a:
A la Universidad de Nariño y sus Directivas

A Esp. JOSÉ LUIS BENAVIDES. Coordinador de la Especialización en Finanzas

A todas las demás personas, compañeros, amigos y docentes que de alguna manera contribuyeron a la buena realización del presente Trabajo de Grado.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por darme sabiduría e iluminarme en este largo camino, a la vida que me ha regalado muchas cosas maravillosas, especialmente a mis Padres, Oscar Arteaga y Mary Moncayo, ustedes son la razón por la que he podido llegar tan lejos, la inspiración para seguir adelante día a día sin importar los fracasos y las derrotas; con todo mi amor Y respeto por su inmenso y permanente e Incondicional apoyo moral y espiritual.

Ever Andrés Arteaga Moncayo

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA	19
1.1 EL PROBLEMA ESTUDIADO	19
1.1.1 Planteamiento	19
1.1.2 Formulación de	20
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
1.3.1 El método	20
1.3.2 Tipo de estudio	20
1.3.3 Proceso seguido	21
1.4 MARCO TEÓRICO	21
1.4.1 Generalidades	21
1.4.2 Los Principios de la Dirección	22
1.4.3 La Planeación	23
1.4.4 La Planeación Estratégica	24
1.4.5 Las finanzas en las empresas	27
1.4.6 Definición de la Planeación estratégica financiera	28
1.4.7 Planificación y estrategia financiera	28
1.4.8 Los pasos de la planeación estratégica financiera	29
1.4.9 El plan estratégico- financiero	32
1.5 MARCO CONTEXTUAL	34
1.5.1 Macro Contexto	34
1.5.2 Marco Legal	35

2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DE LA COOPERATIVA EMSSANAR, SERVICIO FARMACÉUTICO	37
2.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	37
2.1.1 Presentación de la Empresa	37
2.1.2 Direccionamiento Estratégico Actual	38
2.1.3 Productos	40
2.1.4 Experiencia e Infraestructura	41
2.1.5 Cubrimiento	41
2.1.6 El Cliente de la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico	42
2.1.7 Diagnóstico Interno	45
2.1.8 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)	48
2.1.9 Análisis Externo Perfil De Oportunidades y Amenazas	49
2.1.10 Fuerzas Competitivas	57
2.1.11 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	61
2.1.12 Matriz I – E.	64
2.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	65
2.2.1 Actividad de la Empresa	65
2.2.2 Tamaño de la Empresa	65
2.2.3 Análisis Vertical de los Balances Para los Años 2005, 2006 Y 2007	65
2.2.4 Análisis Vertical a los Estados de Resultado Para los Años 2005, 2006 y 2007	72
2.2.5 Análisis Horizontal de los Balances Para los Años 2005, 2006 Y 2007	76
2.2.6 Interpretación de las Variaciones en Cuentas del Activo	79
2.2.7 Interpretación de las Variaciones en las Cuentas del Pasivo Y Patrimonio	80
2.2.8 Análisis horizontal a los estados de resultados 2005, 2006 y 2007	82
2.2.9 Interpretación de las Variaciones en Cuentas de la Operación	84
2.2.10 Razones Financieras	85
2.2.11 Punto de Equilibrio en Ventas Para 2005	99
2.2.12 Diagnóstico Financiero Operativo	101

3. PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA ACTUAL	112
3.1 PROCESO DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA COOEMSSANAR SF	112
3.2 PROCESO VENTAS Y DISPENSACIÓN COOEMSSANAR SF	113
3.3 MODELO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN COOEMSSANAR SF	115
4. PROPUESTA DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO	117
4.1 OBJETIVO	117
4.1.1 Revisión y redefinición de la intención de los asociados (plataforma estratégica)	118
4.1.2 Análisis de la situación interna de la cooperativa	122
4.1.3 Análisis entorno de la cooperativa Emssanar servicio farmacéutico	123
4.1.4 Análisis del sector	125
4.1.5 Análisis del entorno	125
4.1.6 Análisis de la situación financiera de da cooperativa	127
4.1.7 Definición objetivos trazadores de carácter financiero y del cliente	128
4.1.8 Elaborar proyecciones financieras	128
4.1.9 Diseño y despliegue de la estrategia	129
4.1.10 Estructuración de indicadores de gestión en un cuadro de mando integral	130
4.1.11 Resumen de un proceso de planeación estratégico financiera para la COOPERATIVA EMSSANAR servicio farmacéutico	131
CONCLUSIONES	139
RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	142

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proceso de adquisiciones y logística COOEMSSANAR SF	113
Cuadro 2. Proceso ventas y dispensación COOEMSSANAR SF	114
Cuadro 3. Resumen de Un Proceso de Planeación Estratégico Financiera Para la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico	131

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Crecimiento económico.	49
Gráfica 2. Porcentaje de afiliación a salud año 2004	50
Gráfica 3. Matriz I - E	64
Gráfica 4. Estructura Financiera	71
Gráfica 5. Costo de Ventas VS Margen Bruto.	92
Gráfica 6. Margen Operacional VS. Gastos Operacionales	93
Gráfica 7. Utilidad Netas VS. Ingresos – Egresos No Operacionales	95
Gráfica 8. Árbol de Rentabilidad 2005 - 2006	105
Gráfica 9. Modelo estratégico de la organización	115
Gráfica 10. Diagrama de Un Proceso de Planeación Estratégico Financiera Para la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico	117

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Medicamentos Genéricos	40
Figura 2. Material Médico y Odontológico	40
Figura 4. Infraestructura	41
Figura 5. Estructura Orgánica Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico	44

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Perfil De Capacidad Interna (PCI)	47
Tabla 2. Matriz De Evaluación del Factor Interno (MEFI)	48
Tabla 3. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	55
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE)	56
Tabla 5. Nivel de Rivalidad	57
Tabla 6. Productos Sustitutos	58
Tabla 7. Poder de Negociación de los Clientes	59
Tabla 8. Poder de Negociación de los Proveedores	59
Tabla 9. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	60
Tabla 10. Consolidado de las Fuerzas Competitivas	60
Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	63
Tabla 12. Análisis vertical	65
Tabla 13. Composición del Activo.	68
Tabla 14. Composición de la Deuda	69
Tabla 15. Composición del Patrimonio	71
Tabla 16. Estado de Resultados Comparativos	72
Tabla 17. Resumen Estado de Resultados	74
Tabla 18. Balances Generales Comparativos.	76
Tabla 19. Estado de Resultados Comparativo	82
Tabla 20. Razón Corriente	98
Tabla 21. Capital de Trabajo Operativo	101
Tabla 22. Capital Fijo	101
Tabla 25. Capital de Trabajo Neto Operativo	102
Tabla 26. Activo Operativo Neto.	102
Tabla 27. Indicadores de Productividad	103

Tabla 28. Indicadores de Eficiencia Operativa.	103
Tabla 29. Indicadores de Rentabilidad	104
Tabla 30. Participación Porcentual del Activo Operacional	104
Tabla 31. Diagnóstico Financiero Operativo Años 2006 – 2007	106
Tabla 32. Capital de Trabajo Operativo	106
Tabla 33. Capital Fijo	107
Tabla 34. Otro Activos Operativos	107
Tabla 35. Pasivo Operativo	107
Tabla 36. Capital de Trabajo Neto Operativo	107
Tabla 37. Capital de Trabajo Operativo	108
Tabla 38. Participación Porcentual del Activo Operacional	108
Tabla 39. Indicadores de Eficiencia Operativa	109
Tabla 40. Indicadores de Rentabilidad	109
Tabla 41. Participación Porcentual del Activo Operacional	109

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. LISTA DE CHEQUEO O AUDITORIA INTERNA	143
ANEXO B. MATRIZ DEL PERFIL DE LAS CAPACIDADES INTERNAS PCI	147
ANEXO C. MATRIZ DE EVALUACION LOS FACTORES INTERNOS MEFI	148
ANEXO D. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO – POAM	149
ANEXO E. MATRIZ DE EVALUACION FACTORES EXTERNOS - MEFE	150
ANEXO F. MATRIZ DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS – DETALLADO	151
ANEXO G. MATRIZ DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS - RESUMEN	153
ANEXO H. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	154
ANEXO J. MATRIZ IE	155
ANEXO K. MATRIZ DE CALIFICACIÓN PEYEA	156
ANEXO L. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN – PEYEA	157
ANEXO M. PRESUPUESTO DE VENTAS	158
ANEXO N. PRESUPUESTO DE INGRESOS NO OPERACIONALES	159
ANEXO O. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTAS	160
ANEXO P. PRESUPUESTO GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	161
ANEXO Q. PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL POR VENTAS	162
ANEXO R. PRESUPUESTO GASTOS PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN	163
ANEXO S. MATRIZ DE INDICADORES Y METAS	164
ANEXO T. MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN ANUAL – POA	165
ANEXO U. MATRIZ DEL MAPA ESTRATÉGICO.	166

RESUMEN

En el proyecto de investigación la importancia de realizar un proceso de planeación estratégico y financiero para la Cooperativa Emssanar Servicio Farmacéutico, se considera como un estudio práctico en cuanto a la aplicación de herramientas tanto financieras como estratégicas, utilizadas para la determinación de un diagnóstico interno, que evalúa a la entidad en su parte administrativa y financiera. A tal fin de lograr un análisis fundamental que tiene la intención de elaborar un examen general de la cooperativa y los sectores que lo rodean tanto externos como internos, identificando el proceso administrativo financiero que lleva la cooperativa en la actualidad y finalmente plantear un nuevo proceso de planificación estratégico financiero que pueda optimizar los procesos dentro de la entidad farmacéutica.

Entonces, el análisis aplica los instrumentos de una naturaleza administrativa y financiera, reflejada en el desarrollo de matrices administrativas que determinan el estado administrativo interno y externo de la cooperativa, además, permite identificar el posicionamiento dentro del mercado; mientras que las herramientas financieras aplicadas fueron: el diagnóstico y análisis de estados financieros, la aplicación de indicadores financieros, así como la evaluación operativa de la cooperativa, a través de árboles de rentabilidad que nos permitieron identificar las falencias financieras de la Cooperativa Emssanar Servicio Farmacéutico.

Finalmente, el estudio toma los mejores asentimientos al realizar las nuevas propuestas de un proceso de planificación estratégica financiera, donde se inicia con una secuencia de pasos a seguir a través de un diagrama de procesos, se plantea la elaboración de una plataforma estratégica y se estructuran indicadores de gestión en un cuadro de mando integral.

ABSTRACT

In the investigation project the importance of realising process of a strategic and financial planning for the Emssanar Cooperative Pharmaceutical Service, is considered as a study I as much practice as far as the application of tools financiers as strategic, used for the determination of a diagnostic intern, who evaluates to the organization in his administrative and financial part. To this end to obtain a fundamental analysis that it has the intention to elaborate a general examination of the cooperative and the sectors surround that it as much external as internal, identifying the financial administrative process that at present takes the cooperative and finally to raise a new process of financial strategic planning that it can optimize the processes within the pharmaceutical organization.

Then, the analysis applies the instruments of an administrative and financial nature, reflected in the development of administrative matrices that determine the internal and external administrative state of the cooperative, in addition, allows identifies the positioning within the market; whereas the applied financial tools were: the diagnosis and financial status analyses, the application of financial indicators, as well as the operative evaluation of the cooperative, through yield trees that allowed us to identify the financial falencias of the Emssanar Cooperative Pharmaceutical Service.

Finally, the study takes the best assents when realising new the proposals of a process of strategic planning financed, where it begins with a sequence of steps to follow through a diagram of processes, considers the elaboration of a strategic platform and indicators of management in an integral control panel are structured.

INTRODUCCIÓN

Entre las necesidades prioritarias que se presentan en la situación actual de la nación y de regiones como el departamento de Nariño, está la de lograr mayor inversión empresarial para conseguir que se conformen más empresas. En referencia al ámbito del departamento y de la ciudad de Pasto, la necesidad se hace más relevante. Es así que en todos los estudios económicos se habla del lento y poco dinámico proceso de generación de empresas y cómo esa realidad ha hecho que tanto la producción como los empleos regionales, no sean los suficientes tanto para lograr el desarrollo adecuado, como para generar fuentes de trabajo. Pero las empresas no funcionan de manera improvisada.

La estrategia empresarial es una actividad racional que implica identificar oportunidades y amenazas del ambiente donde operan las organizaciones, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de las mismas, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las entidades rivales. En consecuencia, la estrategia debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que se quiere y lo que se puede hacer.

Por otra parte, las exigentes condiciones cambiantes de los mercados han obligado a la adopción de estrategias que garanticen la competitividad de las organizaciones y empresas; en esta perspectiva la formulación de planes de desarrollo estratégico en los últimos años se ha concebido como la herramienta eficaz para garantizar aspectos como rentabilidad, el crecimiento, la flexibilidad, la participación en el mercado y la responsabilidad social de cada empresa del sector.

En ese contexto, una de las herramientas fundamentales de administración de empresas y organizaciones, es la planificación estratégica desde el ámbito de las finanzas.

En términos generales la estrategia se preocupa por “qué hacer” y no por “cómo hacer”. En esto términos exige que se implementen los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la organización, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. La implementación exige planeación. Es decir, la estrategia empresarial requiere un plan básico- la planeación estratégica-, para que la empresa pueda enfrentar todas estas fuerzas en conjunto. Por eso debe apoyarse en una multiplicidad de planes ubicados en la parte inferior de la estructura de la organización.

Lo anterior es mucho más válido cuando se toca el tema de las finanzas de una empresa o una organización. Para llevar adelante la planeación estratégica financiera, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo al hacer un plan estratégico se requiere de planes tácticos y cada uno de estos exige de otros operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos.

El resultado buscado es la permanente búsqueda de alternativas en la planeación estratégica financiera, para indicar con claridad el camino suficientemente flexible para ser modificado, de acuerdo a las nuevas condiciones, exigencias y necesidades del mercado.

Bajo estas perspectivas se presenta este trabajo de grado, como requisito para alcanzar el título de especialistas en Finanzas, que en términos concretos, pretende proponer un proceso de planeación estratégica financiera en una de las empresas más importantes del sector solidario de la región y del país. Se ha elegido para esto a la Cooperativa EMSSANAR, Servicio Farmacéutico, por ser una de las empresas que por sus características, representa una organización con elementos de modernización y mayor cubrimiento en la relación al número de asociados, además de haber sido ya distinguida por su servicio. En este contexto se trata de una propuesta que tiene el objetivo de optimizar la cooperativa. Ella pretende generar una alternativa de optimización en el cumplimiento de sus objetivos empresariales a través de un proceso planificador desde el campo de las finanzas, que ofrece garantías sobre estrategias que pueden conducir al éxito y a la calidad.

1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA

1.1 EL PROBLEMA ESTUDIADO

1.1.1 Planteamiento. Los procesos de planeación y la formulación de planes de desarrollo estratégico se constituyen en las herramientas más eficaces para garantizar objetivos como la rentabilidad, el crecimiento, la flexibilidad, la participación en el mercado y la responsabilidad social de cada empresa. Específicamente la planeación estratégica es una necesidad moderna en cualquier tipo de organización. Esto es especialmente válido para las empresas que deben competir en mercados cambiantes, como lo es el del Sur de Colombia, y lo es aún más en el sector solidario, en el campo de la farmacia, uno de los más dinámicos de la región. En esas entidades es preciso adoptar una actitud de cambio, de transformación, de contribución a la construcción del futuro y ello implica tener una reflexión constante de lo que se es, lo que se quiere, se puede y se debe hacer. Esta es una justificación de apariencia trivial, pero contundente en la necesidad de la planeación estratégica y su importancia para las empresas.

Sin embargo, en el ámbito empresarial del departamento de Nariño, y más específicamente en el de la ciudad de Pasto, lo común no es el proceso de administración moderno y científico; por ende la planeación estratégica, sobre todo la de las finanzas, no es aplicada en la gestión en forma generalizada ni menos en forma adecuada. Esto sucede a nivel de la gran mayoría de las empresas y las solidarias, siguen las mismas costumbres administrativas, dictadas por la tradición y basadas mucho en lo empírico y muy poco en lo académico y los modelos triunfadores en el mundo.

Sobre la base de estas consideraciones se realizó un estudio exploratorio acerca del proceso administrativo de una de las empresas de servicios farmacéuticos más representativas de la ciudad de Pasto. Se eligió a la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico., por ser una de las empresas que por sus características representa una organización con elementos de modernización y mayor cubrimiento en la relación al número de asociados. De ese estudio se dedujo que un campo en el cual era posible lograr mejores resultados, estaba en su campo financiero, ya que se detectaron aspectos que no permiten optimizarlo en la actualidad.

El problema detectado radicaba en el área de la planeación financiera, de tal manera que si se modificaba era posible optimizar el cumplimiento de sus objetivos empresariales. Así el problema estudiado se dirigió a cómo aplicar un proceso adecuado en la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Cómo se puede desarrollar un proceso de planeación estratégica financiera que pueda ser aplicado a la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, para optimizar la gestión y resultados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Proponer un proceso de planeación estratégica financiera de la empresa Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, acorde con la modernidad, con el propósito de optimizar su gestión y resultados.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico administrativo-financiero de la empresa Cooperativa EMSSANAR, Servicio Farmacéutico.
- Identificar el proceso de planeación financiera que se sigue en la Cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico.
- Diseñar una propuesta de planeación estratégico-financiero que pueda optimizar la gestión de la Cooperativa EMSSANAR, Servicio Farmacéutico

1.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.3.1 El método. En el trabajo de grado se empleó el método científico de las ciencias sociales, con sus correspondientes instrumentos cuantitativos. Específicamente se trató de una metodología que utilizó el método de análisis y síntesis, referido al estudio de casos, en el área administrativa empresarial. En tal medida el trabajo de grado se enfocó hacia modelo cuantitativo.

1.3.2 Tipo de estudio. Específicamente el enfoque del trabajo de grado se inscribe dentro de la tipología de los estudios empíricos y analíticos. Ello se explica porque su campo de acción fueron los datos reales fruto de los resultados obtenidos en las actividades de la cooperativa EMSSANAR, Servicio farmacéutico, sobre todo los estados financieros.

Tales datos fueron sometidos al análisis correspondiente, para proponer, como síntesis, un modelo de planeación financiera.

Complementariamente se realizó un taller de planeación con los directivos de la empresa, para obtener las matrices que fueron la fuente de alimentación al modelo propuesto.

1.3.3 Proceso seguido. El trabajo de grado se realizó en las dependencias de la Cooperativa EMSSANAR, Servicio Farmacéutico, en Pasto.

Para cumplir los objetivos trazados, la metodología general se desglosó en sus partes componentes de la manera siguiente:

- Para realizar el diagnóstico se trabajó en el departamento financiero de la empresa. Su sistema contable fue la base de estudio. Esta fase se constituyó en la del trabajo de campo en su etapa exploratoria, con la guía de los estudios empírico-analíticos.
- Como complemento se realizó el taller con los directivos para construir las matrices de planeación guía para luego desarrollar el modelo propuesto.
- En cumplimiento del segundo objetivo específico, en la segunda fase del trabajo de campo se estudiaron las fuentes documentales sobre planeación, referida a las finanzas, que la empresa tiene. En ello, otra vez desde lo empírico-analítico, se desarrolló la labor investigativa, sobre la base documental y bibliográfica.
- El proceso de planificación financiera propuesto, cumpliendo el tercer objetivo específico, fue fruto de un trabajo empírico, a través de la síntesis, sobre la base del diagnóstico y las fuentes documentales y bibliográficas.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Generalidades. Las organizaciones son unidades sociales que producen bienes y servicios dentro una estructura socio – económica específica. Están por esto compuestas por personas que interactúan conformando una estructura interna, pero su estructura socio – económica determina las variables económicas, políticas y sociales.

“Toda organización está constituida por una serie de elementos que son:

- Objetivos
- Estructura Interna
- Recursos

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

- Entorno Socio – Económico.
- Sistema de Administración o Dirección”.¹

“El Proceso Administrativo o de Dirección es un conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por una administración en el funcionamiento, manejo y control de organizaciones o empresas”².

En el conjunto de funciones del proceso administrativo se destacan principalmente;

- La función de Planeación.
- La función de Organización.
- La función de Dirección.
- La función de Control.
- La función de evaluación.

1.4.2 Los Principios de la Dirección. Es posible representar a una organización con sus diferentes áreas y niveles, ubicando los recursos y personas, de acuerdo con su nivel jerárquico y el grado de complejidad de los distintos procesos que identifican a cada una de las organizaciones. Esa representación general comprende, en la expresión de la pirámide, cuatro niveles de abajo hacia arriba: nivel operativo, de mandos medios, de funcionarios principales y el nivel de alta dirección. A éste nivel corresponde aplicar el proceso administrativo en la organización, propiciando y haciendo que se mantenga un clima de trabajo adecuado y coherente, en las diferentes áreas, con el propósito de lograr los objetivos generales y por lo tanto los resultados que serán ofrecidos al medio ambiente.

Aplicar el proceso administrativo implica cumplir y hacer cumplir las funciones del mismo, de acuerdo con el nivel y área donde la gestión directiva aparezca, a través de dos tipos de funciones a saber:

- FUNCIONES GENERALES O CONTINUAS, que comprenden la administración del cambio y el tiempo, la toma de decisiones, la comunicación y el análisis de las relaciones interpersonales.
- FUNCIONES DE SECUENCIA, que se refieren a la Planeación, la Organización, la Integración, el Control y la Delegación.

El proceso de desarrollo que ha tenido la teoría administrativa ha dado como resultado el diseño de modelos de dirección, de gerencia o parámetros para que

¹ MARTÍNEZ FAJARDO C. Administración de Organizaciones, Ed. Presencia, Bogotá, 1980.

² DE MARTÍNEZ, JULIÁN. Teoría General de la Administración, ESAP, Modelo UAD, Bogotá, 1990, p. 110.

cada gerente decida aplicar la teoría en su gestión particular, basándose en el énfasis que cada modelo u opción, establezca para aplicar los conceptos de objetivos, resultados, sistemas, control, delegación, toma de decisiones, planificación, etc.

En la época actual los modelos gerenciales giran alrededor de ocho grandes modelos de dirección, a saber: Dirección por Objetivos, por Resultados, por Sistemas, por Excepción, de Dirección Dinámica, Contingencia, de tareas y de funciones. “Pero la alta gerencia, estudiada y diseñada en la época contemporánea, compendia y supera tales modelos a través de un estilo de gerencia estratégica, que parte de la Planeación Estratégica.”³³⁾

Hay que aclarar al respecto que en el ejercicio gerencial no existen modelos “puros” o “únicos” y que la adopción de uno o más modelos para dirigir depende del tipo de organización, del entorno, de las características particulares de los subalternos, del clima organizacional, de la situación que se presenta en el momento de actuar y de la personalidad y estilo de dirección del gerente.

Al fin y al cabo, a lo largo del desarrollo de las teorías gerenciales, éstas han girado alrededor de dos posiciones. Una que propugna por los métodos científicos y básicamente cuantitativos y otra que defiende un estilo dinámico, creativo, basado en la personalidad del gerente.

El nivel de la alta gerencia se entiende actualmente en una combinación adecuada de los métodos científicos con una dosis de liderazgo personal, reconociendo que cada estilo tiene sus virtudes y cada fase en el desarrollo de la empresa corresponde a una forma ideal de gestión

1.4.3 La Planeación. La planeación se puede definir como el proceso que hace la organización para definir o redefinir un sistema de orientación sobre sus alternativas básicas de desarrollo hacia el futuro para el cumplimiento de su misión.

“La Planeación es un proceso que se debe desarrollar y mantener en un horizonte de tiempo. Permite definir o redefinir el sistema de orientación, es decir, debe señalar rumbos, caminos, derrotero futuros y debe señalarlos sobre alternativas básicas relativas a la misión y al objeto de trabajo de la institución.

Así mismo se puede decir que la planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables. Puede afirmarse que es la fijación o determinación de una serie de

³ STONER, James, Administración, Editorial Prentice Hall, México, 1992, P.P.15-28.

actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo y la visualización prevista⁴.

Téngase presente, finalmente, que la Planeación es posible y necesaria, pero requiere de una actitud positiva de cambio y de transformación para prever y conducir el futuro de la institución. Sin embargo, hay que oponerla a la inercia y el conservadurismo que muchas veces paradójicamente, se apoderan de la rutina de las empresas.

1.4.4 La Planeación Estratégica. Hablar de planeación estratégica formal significa remontarnos a la década de los sesentas. Si bien en cierto que a partir de esa fecha la planeación ha tenido diversas acepciones (planeación a largo plazo, planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, por citar sólo algunas), en la actualidad es preferible el término planeación estratégica, considerando la nuestra como una época de innovaciones constantes, en la cual el fenómeno en estudio se presenta para responder de manera objetiva a dichos cambios.

Aprender a vivir en un área de turbulencias se ha convertido para las organizaciones en una premisa fundamental que de no considerarse, tarde o temprano hace mella tanto en pequeñas, como en medianas y grandes empresas.

En años anteriores el proceso de planeación, inherente a toda organización incluía los factores estratégicos clave (mercado, productos, competencia, clientes y medio ambiente) de manera estática. En nuestro país, incluso, durante la Segunda Guerra mundial y en los años posteriores a la misma existía una preocupación relativa respecto al manejo de dichos factores.

Nuestra época, rica en acontecimientos de toda índole, da a la planeación una fuerza distinta a la que tuvo en años pasados, sobre todo cuando se concibe como una herramienta que incide favorablemente en la productividad y calidad de la empresa, así como de los bienes y servicios que proporciona.

En esa dimensión se debe comprender que una Estrategia es un camino, un curso de acción, un derrotero que la organización define para alcanzar sus objetivos. Es un proceso mediante el cual los dirigentes conducen la organización por un camino determinado para alcanzar sus objetivos.

La estrategia está compuesta por varios elementos:

Unos objetivos de la institución claramente definidos.

⁴ BESLEY & BRIGHAM (2001) Fundamentos de Administración Financiera. McGraw-Hill. México.

Un Plan de acción global y por áreas que permita establecer metas periódicas para lograr, lo cual es elemento esencial para el control.

Programas, actividades, políticas, normas, procedimientos, etc., que hagan funcional la ejecución de la estrategia.

Los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo de la estrategia.

Las anteriores definiciones permiten aproximarse a una definición práctica de planeación estratégica.

La Planeación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, que le permiten ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos. Estos cursos de acción que se define son el producto de análisis amplios de las condiciones internas, del entorno, de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades de la institución. En síntesis, un proceso complejo y dispendioso que requiere el esfuerzo y la dedicación de un buen tiempo por parte del grupo humano que conforma la institución.

No obstante, la Planeación estratégica no puede ni debe mirarse como metodología o una tecnología reservada sólo a la aplicación a las grandes instituciones públicas o privadas de gran complejidad administrativa. Tampoco debe pensarse que ella está solamente reservada a la aplicación por la cúpula de la organización directiva; por el contrario, el proceso y las decisiones que de él se deriven todos los niveles de la organización, sobre todo los de sus finanzas. Igualmente, la Planeación estratégica como metodología o tecnología para el cuerpo directivo no es un catálogo de reglas y normas fijas y rígidas, sino por el contrario un proceso creativo que genera una actitud de cambio y compromiso con los niveles de la organización.

La administración estratégica es un concepto, una mentalidad que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo si la institución está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientación, recursos, competencia, desempeño y eficacia. Si existe la determinación para afrontar estos problemas cruciales, siempre es posible encontrar la oportunidad y el método apropiado aun en instituciones jóvenes y con menos experiencia.

El proceso de planeación estratégica presenta las siguientes características:

Debe existir una conciencia y claridad entre directivos y miembros de la institución sobre la justificación, necesidad y conveniencia de poner en marcha el proceso. En síntesis, debe existir un clima organizacional propicio para iniciar el proceso.

Sin esta condición será poco útil y eventualmente perjudicial impulsar su ejecución.

Debe existir claridad sobre aquello que es objeto de la planeación estratégica, sus alcances y limitaciones, así como los objetivos que se persiguen con el proceso. Debe ser claro que no se trata de un mero ejercicio intelectual, sino de construir un Planeación para la acción.

Debe existir claridad sobre quien lo hará y cuál será el nivel y tipo de participación de los miembros de la organización en el proceso. Esto va ligado a la actitud de compromiso que debe generar el proceso, para poner en ejecución posteriormente el plan estratégico.

Deben existir los recursos físicos, financieros y de infraestructura para la buena marcha del proceso.

Debe ser permanente: la planeación debe ser un proceso permanente y periódico que permita estar revisando y actualizando los objetivos, políticas, estrategias, metas y programas. Sólo así puede la institución estar a tono con la dinámica del entorno

Debe ser participativa: las acciones de la empresa para el logro de las metas debe comprometer a todos los niveles de la organización, por lo cual es factor fundamental que los diferentes estamentos participen activamente, a distintos niveles, en el proceso de planeación estratégica.

Las acciones planeadas en esta forma son más garantía de éxito que las que no lo son así. Si, de una u otra forma, quienes serán los protagonistas del cambio se involucran en el proceso, será más fácil ejecutar los planes de acción.

Deben ser gestados, dirigidos y orientados por las directivas de la institución: no obstante el esquema participativo, el proceso de planeación debe estar gestado, orientado y dirigido por las personas y organismos que institucionalmente son responsables de la dirección universitaria.

Esto igualmente garantiza que la acción de los directivos se enmarque para todas sus decisiones en los resultados y directrices del plan.

Debe ser formalizado: un proceso de planeación estratégica, como no puede ser espontáneo, tampoco debe ser indefinido. “Debe existir una formalización institucional del proceso con un cronograma de trabajo definido, asignación de responsabilidades, recolección y análisis de información, entrega de informes, etc.,

con fechas y compromisos claros. Igualmente el plan debe quedar formalizado en un documento que sirva de guía permanente para la acción a quienes lo utilizan”⁵

Debe tener objetividad y confiabilidad: los juicios de valor y la información que se utiliza deben ser lo suficientemente objetivos y confiables de tal forma que se garantice la calidad de los resultados que de ellos se deriven. Por eso debe existir especial cuidado en la elaboración de los instrumentos.

El enfoque de la planeación estratégica implica que el proceso debe preocuparse más por el qué hace que por el cómo hacerlo, sin desechar esto último. Debe tenerse siempre en mente el énfasis puesto en todo aquello que afecta la esencia de la misión, los objetivos institucionales y las acciones que pueden implantarse para lograrlos. Con esto, el trabajo de definir metas operativas, programas y actividades, es una tarea más sencilla.

Debe tener flexibilidad: como un proceso de planeación considera variables y predicciones sobre el futuro, es importante tener presente en el proceso de elaboración de decisiones estratégicas, que ellas deben ser lo suficientemente flexibles para que, en el proceso continuo de planeación, se ajusten fácilmente a los cambios y nuevas circunstancias de la institución y el entorno.

Debe generar cambios y compromisos: un proceso de planeación estratégica está

1.4.5 Las finanzas en las empresas. Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero. El ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

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

Entonces, están definidas las finanzas como el arte de administrar el dinero. La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

⁵ WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. (1.994). Fundamentos de Administración Financiera. McGraw Hill. México.

La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).

Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).

La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Estas áreas están vinculadas a través de la planeación financiera

Ese proceso de planeación debe permitir logra al menos la adquisición de fondos al costo mínimo (conocer de los mercados de dinero y capital, además de los mecanismos de adquisición de fondos en ellos); convertir los fondos en la óptima estructura de activos (evaluar programas y proyectos alternativos); controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función: ganancia neta = ingresos – costos; y mantener el equilibrio entre los dividendos y los ingresos retenidos, asegurando así tanto la participación de los socios como los fondos para la reinversión ⁶.

1.4.6 Definición de la Planeación estratégica financiera. El proceso de planeación estratégico, referido al campo financiero de una empresa, puede definirse de la siguiente manera: Proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción financiera hacia el futuro, que le permiten ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos. Estos cursos de acción que se define son el producto de análisis amplios de las condiciones internas, del entorno, de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades de la institución. En síntesis, un proceso complejo y dispendioso que requiere el esfuerzo y la dedicación de un buen tiempo por parte del grupo humano que conforma la institución.

El centro de acción del proceso son la contabilidad financiera y sus diferentes componentes.

1.4.7 Planificación y estrategia financiera. Los procesos de planificación arrancan en la «cúspide» o cima de la organización en forma de objetivos frente al futuro -Dirección Estratégica-. Pues bien, si una empresa nos dijera que su objetivo frente a los próximos años es mejorar su razón de rentabilidad en tres puntos, por ejemplo, les diríamos que no hay tal objetivo puesto que no hay concreción suficiente. Objetivos concretos son los que centran tasas de crecimiento de ventas, expansión geográfica, diversificación de oferta, modernización de la distribución, etc.

⁶ BREALEY, R.; MYERS, S. (1998) Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill. México

Estos objetivos configuran estrategias expansionistas, de calidad, de imagen, etc., de lo contrario deja de ser un objetivo para convertirse en un sueño. El conjunto de medios políticos constituye la política de la empresa. Estos tienen su base en aspectos contables concretos como los Presupuestos de tesorería o un Balance de previsión.

El conjunto de recursos financieros y de actuaciones tendientes a resolver la Necesidad Financiera es lo que podemos llamar Estrategia Financiera.

Esencialmente, las cuatro vías a debatir para subvenir las necesidades financieras son:

- La vía de la ampliación de capital.
- La vía del endeudamiento.
- Las realizaciones o disminuciones de activos existentes y/o planificados.
- El replanteamiento de los objetivos inicialmente configurados.

Las dos primeras vías son las que afectan a la estructura de pasivo. Al respecto su comparación más inmediata de ambas vías nos revela de inmediato un claro factor diferenciador: El riesgo. La vía del crédito supone el riesgo de no atender sus vencimientos con el consiguiente desprestigio, embargo de activos, etc. Supone además el riesgo económico: una posible baja del rendimiento del activo y/o subida de los tipos de interés puede llevar a la empresa a graves perjuicios económicos, como se ha podido ver en el capítulo de este texto dedicado a la contabilidad y análisis de los estados financieros.

Capital es seguridad, la deuda es riesgo. Presentado así, el camino del crédito aparece como algo detestable y la opción del capital como el «Nirvana» del empresario. Nada más lejos de la realidad. Si retomamos el razonamiento del rendimiento del activo versus el tipo de interés y recordamos que cuando el ROA supera al costo de la deuda, lo más rentable es el uso de la misma. De hecho, que el ROA de una empresa supere el costo su endeudamiento no deja de ser algo excepcional; fuera de las épocas de crisis, la normalización de la economía de un país supone que la mayoría de las empresas se hallan en la situación de ROA superior a tipos de interés. Luego, en condiciones de normalidad de la economía la opción más rentable es la del endeudamiento -comedido o razonable-. Luego, ahora cabe decir: RIESGO trae mayor RENTABILIDAD y la SEGURIDAD paga el costo de una menor rentabilidad.

1.4.8 Los pasos de la planeación estratégica financiera. Teniendo en cuenta los diversos modelos se pueden sintetizar los 13 siguientes pasos para un modelo de planeación financiera, desde el punto de vista estratégico:

- **Propósito Básico.** En esta fase hay dos palabras claves, Misión y Visión, dependiendo de la claridad de lo que se hace y a donde se quiere llegar, las acciones que se realicen estarán encaminadas en relación con la proyección. Este propósito debe traducirse en los componentes financieros.
- **Diagnósticos y Escenarios.** El segundo paso es ver cuáles son los alcances reales y actuales de la organización para la consecución de objetivos. Para esto es necesario hacer un diagnostico de la organización a nivel interno y externo.

Para hacer este diagnostico y análisis existe una herramienta llamada DOFA, que mediante las variables Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y el cruce de ellas, da como resultado el estado actual de la organización a nivel interno y externo y a su vez propone estrategias de acción para cada una de las situaciones. Esta DOFA debe contener todos los elementos de la administración financiera.

Si la organización conoce las herramientas y recursos con los que cuenta, y el entorno en el que se desenvuelve podrá hacer uso de ellos para beneficios y controlar los que en algún momento cause altibajos en el proceso.

- **Objetivos.** Es importante fijar los objetivos pero estos deben cumplir con ciertas características. En principio los objetivos deben estar encaminados con los propósitos y misiones básicos de una empresa. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso.

En un segundo plano los objetivos deben ser medibles y cuantificables, sin esta característica sería difícil saber en qué momento se cumplió y cuál fue el nivel de impacto. Este es elemento básico de la planeación estratégico-financiero.

Los objetivos deben ser factibles, no trabajar sobre supuestos o casos utópicos. En este paso es importante encontrar el punto medio entre la ambición y la realidad.

También es importante saber diferenciar entre el objetivo general y los pasos a seguir para conseguir ese objetivo general. A veces sería necesario realizar un plan para cada objetivo general, pues no todos necesitan los mismos recursos ni las mismas tareas. Por último deben ser susceptibles al cambio, en ocasiones cuando son muy rígidos, en la fase de implementación pueden aparecer inconvenientes.

- **Estrategias.** Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos”. Una buena estrategia permite la administración de los recursos para la consecución de los objetivos, en este caso de tipo financiero.
- **Modelo de Negocio.** Consiste en conocer cuál es el concepto de negocio que se trabaja. Conocer esta información le proporcionará a las directivas amplia visión del negocio. Esto se compara en relación a los informes financieros.
- **Análisis de Consistencia.** En esta fase, se evalúa que la o las estrategias planteadas realmente correspondan a la consecución de los objetivos y sea posible desarrollarla teniendo en cuenta los recursos existentes. Esta es una tarea de la gerencia financiera.
- **Cartera de Acciones.** En esta fase se deben plantear las acciones y/o tareas a seguir, esto lo deben conocer cada una de las áreas de la empresa y debe funcionar como un proceso en que se tenga claro cuáles son las funciones, cronograma, recursos, responsables, indicadores, entre otros. Aquí se emplean todos los indicadores financieros
- **Métrica de Desempeño.** Es necesario crear herramientas para la medición de cada una de las acciones. En algunas empresas lo denominan indicadores de gestión, la importancia de estos radica en la necesidad de saber en qué nivel de desarrollo se encuentra nuestra estrategia y si logro el efecto e impacto deseado.
- **Planes y Presupuesto.** “Planes operativos anuales y elaboración del presupuesto. Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios”.

“El presupuesto es la expresión financiera de la Planeación Estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control”⁷.

- **Ejecución.** Es la fase en que se lleva a cabo la implementación del plan completo, en esta fase es importante la participación activa de todos los

⁷ WESTON F. & T. COPPELAND (1993). Finanzas en Administración. 8ª edición. McGraw Hill. México.

integrantes de un negocio. Es en esta fase en la que se empiezan a ver errores no contemplados en los pasos anteriores.

- **Resultados.** Evaluación del desempeño financiero, es decir, es la medición del desempeño resultado de la instrumentación de las estrategias. Los cambios en el entorno detectados vía los sistemas de monitoreo e inteligencia son incorporados en el proceso de planeación. Se confirma la validez de las estrategias planteadas además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.
- **Seguimiento y Aprendizaje.** Es el análisis que se hace una vez culminada la implementación del plan financiero. Es aquí en donde se evalúa el resultado y si la estrategia aplicada fue acertada acorde en con lo propuesto inicialmente. Es la oportunidad para aprender de las acciones y corregir los errores para próximas planeaciones.
- **Retroalimentación.** Una vez se evalúan las acciones es importante hacer una retroalimentación de lo que fue el proceso con el resto de la organización. Es un trabajo que se debe hacer en conjunto pues las opiniones de los miembros del equipo enriquecerán las futuras planeaciones.

1.4.9 El plan estratégico- financiero.

Conceptos

- El plan financiero debe estar integrado por los objetivos y estrategias de la empresa, tomando en consideración aquellos factores que pueden ser controlados por la firma y la proyección de las condiciones de la economía como un todo.
- La proyección financiera constituye una parte central del proceso de planificación financiera, así como también el impacto de los factores que puedan (ó no) ser controlados para de esa manera seleccionar el plan financiero óptimo.
- Una vez que el plan financiero óptimo ha sido completado y acoplado con los objetivos generales y específicos de la firma, se procede a preparar una serie de presupuestos.

Procedimientos⁸

- Se preparan presupuestos de ventas, de producción, de caja y gastos de personal. Además de servir como planes de acción específicos, estos presupuestos constituyen un valioso mecanismo de control.
- Los resultados pueden ser comparados con el presupuesto sobre bases diarias, semanales, mensuales y anuales; así se puede determinar si el plan financiero ha sido cumplido y si existen desviaciones para introducir las acciones correctivas que fueren necesarias.
- El presupuesto de caja es uno de los presupuestos de mayor interés para los gerentes financieros; puede ser preparado como series detalladas de proyecciones de flujo de caja sobre bases anuales, mensuales o semanales.

Predicción de variables financieras.

- Los estados financieros pro-forma son el resultado de la predicción de variables financieras.
- Es necesario considerar todos aquellos factores relacionados con las condiciones externas a la firma, tales como estado de la economía, disponibilidad de insumos y el nivel general de las tasas de interés.
- Conocidas las tendencias de estos factores, se procede a la elaboración del presupuesto de ventas. Las estadísticas y estudios de mercado constituyen herramientas fundamentales en la predicción de los ingresos y gastos variables de las empresas.
- Conocida la proyección de las ventas, la mayoría de las predicciones de otras variables financieras se derivan de aquí.
- La predicción de las variables financieras depende de los datos disponibles y el comportamiento esperado de las variables en relación con las ventas y con los activos de la empresa.
- Algunos rubros tales como alquileres, promoción y publicidad comercial (si no es un porcentaje fijo en las ventas), activos fijos y depreciación pueden estar predeterminados y no requieren la utilización de técnicas de predicción.

⁸ SHANK, J. & GOVINDARAJAN (1997) Gerencia estratégica de costos. Editorial Norma. Colombia.

- Otras variables, tales como niveles del efectivo en caja y bancos, cuentas por cobrar y gastos variables pueden ser calculadas como porcentajes constantes en relación con las ventas, a menos que otros factores cambien esta relación.

1.5 MARCO CONTEXTUAL

El estudio de la investigación se realizará en el Departamento de Nariño, más exactamente en el Municipio de Pasto, donde funciona la sede principal de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, la cual está ubicada en la calle 11 A con carrera 33 esquina barrio la Aurora.

1.5.1 Macro Contexto

Departamento De Nariño Departamento de Colombia situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0º 21' y 2º 40' de latitud N, y los 76º 50' y 79º 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en este país.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Lago Guamués.

Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y la papa (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

En 1541, poco después de regresar procedente de España, Sebastián de Belalcázar dividió las tierras en catorce tenencias, entrando a formar parte de la audiencia de Quito. En 1819, después de la independencia, esta región formó parte de la provincia de Popayán, y entre los años 1821 y 1886 integró el departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, hasta que, finalmente, en 1904, mediante la Ley 1 se creó el departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. San Juan de Pasto es su

capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

Municipio De Pasto Es la ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, situada en el denominado Valle de Atríz, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos al pie del volcán Galeras. Posee una superficie de 1.181 km², temperatura promedio de 14 °C y 383.846 habitantes según cifras del DANE.

Pasto, Colombia Esta ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el Valle del Cauca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

1.5.2 Marco Legal. La Constitución Política de 1991, estipula que "Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria descentralizada", y bajo el cual se desarrolla todo el esquema político administrativo del país.

Como tal El Estado tiene como deber primordial ser gestor de toda clase de prestaciones y servicios, destinados a asegurar las condiciones fundamentales de la existencia humana, por ello en el año de 1993 se crea la ley 100, en la cual se establece como objetivo central el sistema general de seguridad social en salud, buscando "Regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso a toda la población al servicio, en todos los niveles de atención".

- **DECRETO 677 DE 1995 (abril 26).** "Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia".
- **DECRETO 2676 DE 2000 (Diciembre 22).** por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.
- **ACUERDO 228 de 2002.** Por medio del cual se actualiza el Manual de Medicamentos del Plan Obligatorio de Salud y se dictan otras disposiciones.
- **DECRETO 1669 (Agosto 2 de 2002).** Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2676 de 2000.

- **DECRETO 2200 de 2005 28 Junio.** Por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones.
- **DECRETO 2330 DE 2006 (julio 12).** por el cual se modifica el Decreto 2200 de 2005 y se dictan otras disposiciones
- **RESOLUCIÓN 1478 DE 2006 (Mayo 10).** por la cual se expiden normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos o cualquier otro producto que las contengan y sobre aquellas que son monopolio del Estado.
- **RESOLUCIÓN 1403 DE 2007 (mayo 14).** 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.
- **RESOLUCIÓN 0001 DE 2007 (5 de Marzo).** Por la cual se definen las funciones y roles de la Unidad Corporativa y las Unidades de Negocio y se adoptan otras disposiciones.
- **RESOLUCIÓN 2955 DE 2007 (27 de Agosto).** Por el cual se modifican algunos numerales del manual de condiciones esenciales y procedimientos del Servicio Farmacéutico, adoptado mediante resolución 1403 de 2.007 y se dictan otras disposiciones.

2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DE LA COOPERATIVA EMSSANAR, SERVICIO FARMACÉUTICO

2.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

2.1.1 Presentación de la Empresa

Breve Reseña Histórica La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, tiene sus orígenes con la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR, la cual, amparada en la Ley 100 de 1993, inicio sus operaciones en el mes de Diciembre del año de 1995. Inicialmente el servicio farmacéutico formó parte de la Asociación Mutual como una línea de servicio más; posteriormente y con la reglamentación del Ministerio de Salud, hoy, Ministerio de la Protección Social, el 02 de Septiembre del año 2002 se creó EMSSANAR SF LTDA., una sociedad comercial cuyos socios eran la Asociación Mutual y el Fondo de Empleados creado al interior de dicha Asociación. Apegados a los principios y al modelo de la Economía Solidaria, en el mes de Diciembre de 2006 se inició con la liquidación de la sociedad comercial y a partir de esa fecha, se decide constituir una Cooperativa que se encargue de la comercialización de medicamentos, cuyos asociados conforman el GRUPO EMPRESARIAL EMSSANAR, entidad de carácter Comunitario al servicio de los afiliados, asociados y público en general en el Sur occidente Colombiano, que hace trece años contribuye a la construcción de capital en la región.

Identificación de la Institución. La Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, "COOEMSSANAR SF" es una entidad sin ánimo de lucro, perteneciente al sector solidario de la economía, se constituyó mediante Acta No. 001 del 15 de Diciembre de 2005 y fue inscrita en la Cámara de Comercio de la Ciudad de Pasto el 28 de Diciembre del mismo año con duración indefinida.

Su objeto social es promover el desarrollo humano integral de sus Asociados y de manera especial, organizar, implementar, desarrollar y prestar el servicio farmacéutico; lo que implica la compra, venta, suministro, distribución y/o consignación de productos farmacéuticos, medicamentos para uso humano, productos químicos, cosméticos, perfumes, alimentos de recetario médico entre otros.

Entre sus principales asociados están, el Fondo de Empleados del Grupo Empresarial EMSSANAR, la Fundación EMSSANAR, la Cooperativa Agropecuaria Planeta Verde, La Cooperativa WINIAIPA, trabajadores y asociados del Grupo Empresarial EMSSANAR.

La Representación Legal de COOEMSSANAR SF, está a cargo del Médico ALFREDO JACHO MEJÍA y la Revisoría Fiscal a cargo del Esp. EDGAR OJEDA ENRÍQUEZ.

Identificación del Negocio El negocio de Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, es mejorar los estados de salud generando sentimientos de paz y tranquilidad a la sociedad del sur occidente colombiano.

2.1.2 Direccionamiento Estratégico Actual.

Misión Somos una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos e insumos medico-hospitalarios, productos cosméticos y de uso personal, en el sur occidente colombiano, garantizando su calidad, con responsabilidad, actitud de servicio y liderazgo, mediante un talento humano calificado y acreditado, generando confianza en nuestros clientes.

Visión En el 2019 seremos un grupo empresarial de la economía solidaria, que aportará al desarrollo sostenible, mediante la generación de capital económico y social.

Valores Solidaridad Es un valor que determina nuestro quehacer, un acto de conciencia interior que nos permite dimensionar la realidad social y económica de nuestro entorno y nos estimula a buscar soluciones que permitan contribuir al bienestar de la sociedad, el estado, la familia, nuestros clientes y el desarrollo empresarial.

- La Sociedad: Retribuir en acciones que propendan por el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, mediante la preservación y cuidado del medio ambiente, la generación de empleo de calidad, y conductas empresariales basadas en principios y valores útiles para la sociedad.
- El Estado: Contribuir con el desarrollo del Estado a través del recaudo y pago oportuno de los impuestos, garantizando el uso eficiente y transparente de los recursos de acuerdo con la Constitución, la Ley y el propósito para el cual fueron asignados.
- Los Clientes: Generar relaciones de confianza y respeto con los clientes, a través del cumplimiento de la propuesta de valor, facilitando de esta manera el control social en la obtención de los servicios.

Liderazgo Es una conducta expresada en nuestro diario vivir, caracterizada por la capacidad de logro, de innovar, de aprender, de trabajar en equipo, de proponer soluciones, donde la coherencia de nuestras decisiones y acciones, inciden de manera positiva en nuestra Organización y en la sociedad.

- La Sociedad: Comprometidos con la generación de cambios positivos en la sociedad, a través del desarrollo económico, desarrollo social y el fomento de espacios de participación ciudadana y comunitaria.

- Los Colaboradores: Motivar la preparación, el trabajo en equipo, y el aprendizaje continuo en beneficio los trabajadores y su núcleo familiar.

Responsabilidad Social La Responsabilidad social es un reto diario y permanente, que el Grupo Empresarial EMSSANAR asume como una norma de conducta, que guía nuestras acciones y decisiones en procura de retribuir como ciudadanos corporativos al desarrollo de la región y del país.

- Los Proveedores: Propender por mantener lazos de confianza y cooperación con sus proveedores, buscando el fortalecimiento institucional y relaciones de largo plazo, con criterios de transparencia, confidencialidad y pago oportuno de sus acreencias.
- Los Colaboradores: Brindar condiciones laborales y de bienestar que estimulen el desarrollo personal y profesional de todos sus integrantes, enmarcadas en el trato justo, respetuoso, participativo y equitativo, con igualdad de oportunidades; sin ninguna discriminación por razones de género, raza, religión opinión política o filosófica.
- Los Accionistas Y/O Dueños: Apoyar iniciativas individuales y colectivas tendientes a cumplir con las expectativas sociales y económicas de los asociados; mediante la redistribución social y la prestación de servicios con alto valor agregado, que redunden en la formación de capital social.

La visión y los valores son compartidos con el grupo Empresarial EMSSANAR

Lineamientos de calidad. COOEMSSANAR SF sigue los siguientes lineamientos:

- COOEMSSANAR SF, fundamenta sus procesos y principios en el mejoramiento continuo, a fin de lograr una experiencia positiva en nuestros clientes.
- Garantiza la satisfacción de los clientes, cubriendo sus necesidades con oportunidad y calidad de los productos farmacéuticos; para lo cual contamos con un talento humano idóneo y comprometido.

2.1.3 Productos

Medicamentos Genéricos COOEMSSANAR SF suministra medicamentos esenciales comercializados bajo Denominación Común Internacional (D.C.I.), P.O.S y no P.O.S, para el tratamiento de las enfermedades comunes de la población.

Figura 1. Medicamentos genéricos



Material médico y Odontológico Cuenta con material médico - quirúrgico y odontológico de las marcas más utilizadas y reconocidas en nuestro país, para suplir las necesidades demandadas.

Figura 2. Material médico y Odontológico



Medicamentos Especializados. COOEMSSANAR SF suministra medicamentos para el tratamiento de enfermedades de alto costo y/o manejo especializado (patologías catastróficas), se cuenta con aprovisionamiento de productos innovadores y productos genéricos.

Figura 3. Medicamentos Especializados



2.1.4 Experiencia e Infraestructura. La entidad tiene mucha experiencia a nivel del Sur occidente colombiano, trabajando con entidades del sector público y privado, a través de nuestra red de cubrimiento en los departamentos de Nariño, Cauca y Valle. Cuenta con un talento humano comprometido en garantizar la calidad en el servicio y una infraestructura amplia representada en dos DEPÓSITOS DE MEDICAMENTOS ubicados en las ciudades de Pasto y Cali; y 18 droguerías en los departamentos de Cauca, Valle y Nariño; lo cual nos ha permitido posicionarnos positivamente en el sector salud.

Figura 4. Infraestructura



2.1.5 Cubrimiento. La cooperativa EMSSANAR Servicio farmacéutico está en las siguientes ciudades y sitios:

MUNICIPIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
CALI (Tequendama)	CRA 42 No. 5 C - 23	5536568
CALI (Alfonso López)	CALLE 70 No. 7A BIS - 02	6638243
CALI (Casona)	CRA 27 No. 81- 25	4005990
CALI (Poblado)	CRA 28 F No. 72U-86	4379079
CALI (Los Chorros)	CRA 78 CLL 2DA OESTE-00	
PALMIRA	CALLE 37A No 27 - 11	2721426/27
POPAYÁN	CALLE 4 No. 12-82	528397261
SEVILLA	CALLE 49 No. 49-63	2199451
ZARZAL	CRA. 10 No. 6 - 37	2209919
PASTO	CALLE 11 No.29-27	7336030-31
PASTO (Lorenzo)	CLL 18 No.3E-24	7304078
IPIALES	CRA 5 No.10-58	7734105
LA CRUZ	CALLE 8 No.12-08	7266454
TUMACO	CALLE MOSQUERA CON SUCRE ESQ.7271584 - 726	
TUQUERRES	CALLE 18 No.12-08	7281594
SANTANDER DE QUILICHAO	CRA 11 No.1-99	8297161
BUENAVENTURA	CRA 5 No.52-03	
PIEDRANCHA	CALLE PRINCIPAL	3137800894

Cuenta con dos depósitos:

MUNICIPIO	DIRECCIÓN
DEPOSITO EN PASTO 7336030 fax 120.	Calle 11A con carrera 33 esquina
DEPOSITO EN CALI	Transversal 11 # 23 - 24

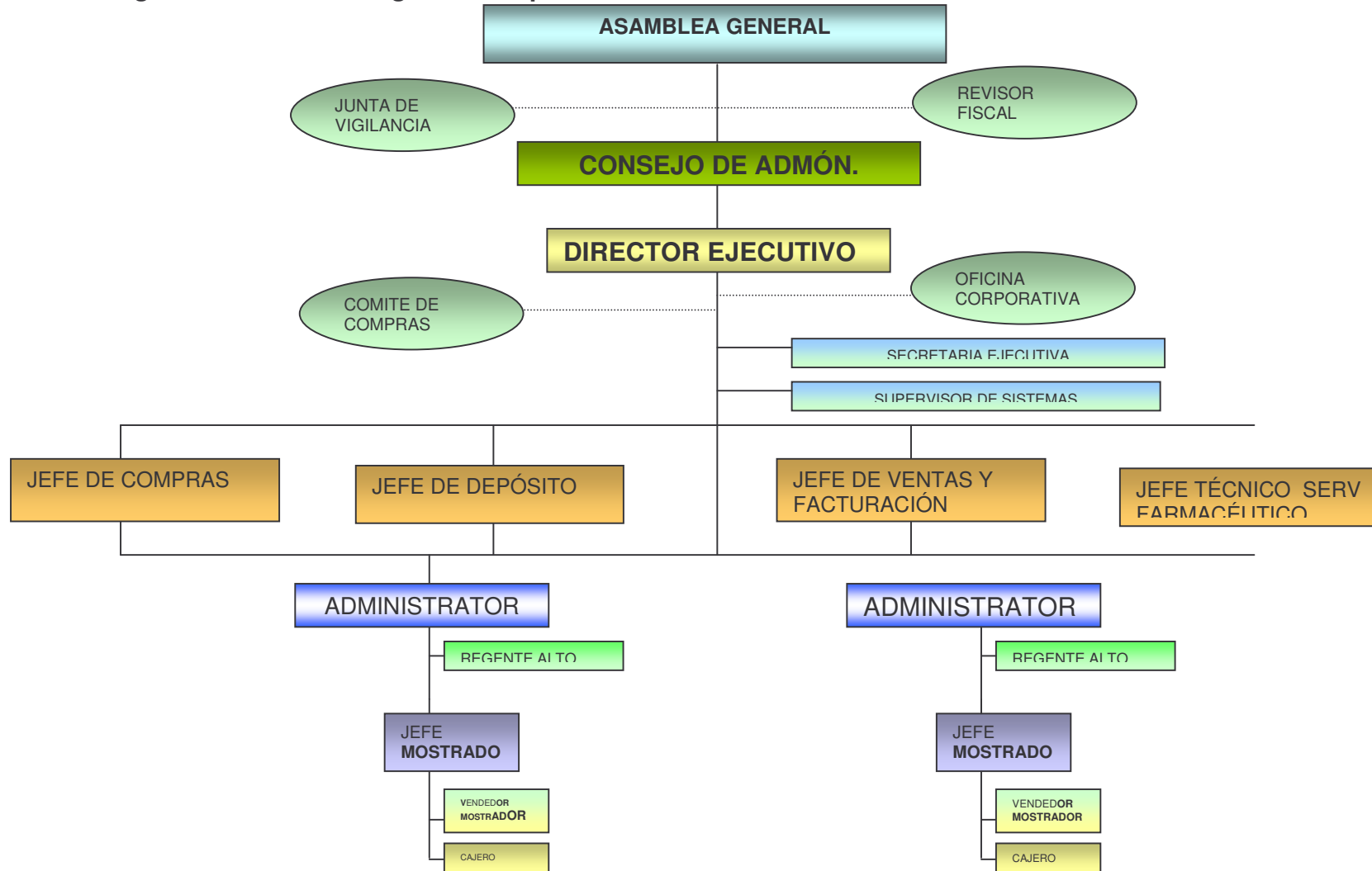
2.1.6 El Cliente de la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico. La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico segmenta sus clientes de la siguiente manera:

EMSSANAR EPS La Asociación Mutual empresa solidaria de salud EMSSANAR, denominada como Empresa Promotora de Salud del Régimen Subsidiado, se constituye como el principal cliente de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, la misma que por alianzas estratégicas hace integración vertical y representa el 92% de las ventas de cada año.

Otras Instituciones la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, ha iniciado a penetrar mercado con instituciones como las Empresas Sociales del Estado y droguerías de carácter Municipal, las cuales representan el 7% de las ventas, según los datos financieros del último año.

Público En General Son todas las personas que de una u otra manera hacen la compra directa de medicamentos u otros elementos dispuestos para la venta, en los mostradores de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico y representan menos del 1% de las ventas.

Figura 5. Estructura Orgánica Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico



Fuente: Área Planeación financiera. Grupo Empresarial EMSSANAR

2.1.7 Diagnóstico Interno

Perfil De Capacidad Interna (PCI) En la realización de un diagnóstico interno, es fundamental analizar los principales focos que enmarca lo misional de la empresa, además se debe tener en cuenta todas y cada una de las variables que intervienen en cada una de ellas y que impacto generan.

De esta manera, a través del perfil de capacidad interna podemos hacernos un esquema inicial del comportamiento de las variables a las cuales se deben prestar mayor atención en el diagnóstico y la planeación estratégica de la empresa.

Los factores internos principales que se tienen en cuenta en ese estudio son:

Capacidad Directiva Siendo este uno de los factores administrativos más importantes en cualquier tipo de empresa, es necesario tener en cuenta que depende de las decisiones tomadas en los entes directivos, o del enfoque que se le dé a la organización, se puede lograr el éxito o de lo contrario se llevaría a una empresa a obtener resultados negativos.

La cooperativa EMSSANAR S.F., Debido a la dimensión misional, depende en gran parte de una excelente directiva para propender lograr los objetivos propuestos.

La estructura organizacional como variable juega un papel importante para dar cumplimiento a todo lo dispuesto en los planes de trabajo, pues depende de una adecuada estructura organizacional la existencia de una mayor efectividad en los procesos, lo que ha contribuido en gran parte al crecimiento de esta empresa.

Es importante establecer procesos y procedimientos claros con el objeto de minimizar tiempo y esfuerzos para lograr de manera más eficiente lo que se ha propuesto la empresa, de esta manera, COOEMSSANAR S.F con el propósito de prestar un mejor servicio a un menor esfuerzo debe tener en cuenta que los procesos y procedimientos deben ser lo más precisos y exactos posibles.

Capacidad Competitiva Toda empresa debe generar ventajas competitivas para poder permanecer y crecer en el mercado, de esta manera es importante para COOEMSSANAR S.F. analizar de que manera está siendo participe en el sector al cual pertenece con el propósito de lograr fortalecerse en las debilidades y poder mantenerse en el sector a tal punto que pueda lograr lo propuesto en la visión.

Dentro del sector al cual pertenece COOEMSSANAR S.F.; ha obtenido un reconocimiento por el desarrollo de sus funciones de manera sobresaliente ante sus competidores cercanos, de tal manera que la farmacia ha sido reconocida como una de las más competitivas dentro del sur occidente Colombiano,

impulsando día a día al mejoramiento permanente de los errores, para su constante crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Teniendo en cuenta al segmento al cual pertenece, y las condiciones sociales de la población en la que enmarca su mercado, es evidente que la ubicación geográfica es adecuada, más aun cuando sus focos de influencia se expanden a la gran mayoría de puntos estratégicos de esta región que es apropiada para el desarrollo de este tipo de actividades.

Siendo este sinónimo del mercado para este tipo de entidades, y teniendo en cuenta el reconocimiento logrado por su gestión, el volumen de afiliados genera un impacto positivo a la continuidad en el crecimiento de la empresa.

Capacidad De Talento Humano Por ser uno de los capitales más preciados en las empresas, y más aun si se trata de una empresa de servicios es importante que se le dé una adecuada atención a este factor interno por tal motivo el impacto que puede generar es muy importante en el estudio y diagnóstico empresarial.

Cuando se habla de salud es lo mismo que hablar de seguridad y esperanza de vida, de esta manera el personal dedicado a velar por esta función debe ser muy profesional y con gran experiencia en su labor, esto ha permitido mayor confiabilidad para los clientes y al mismo tiempo mayor solidez para la empresa. Todo servicio que se preste ya sea tangible o intangible se debe hacer buscando una óptima calidad, esto permitiría que la empresa crezca o entre en crisis en el mercado, lo cual, en gran parte ha sido un problema para la mayoría de empresas dedicadas a este oficio.

Es una de las variables más importantes en este tipo de empresas, que dependiendo de lo oportuno que se preste el servicio, permite que se incremente o disminuya el número de afiliados, en lo que no existe mucha coherencia con relación a la calidad del servicio para este caso.

Los equipos de trabajo juegan un papel importante en la solidez de una empresa estos generan mayor efectividad y como consecuencia un mayor servicio a los clientes, fuente importante para tener en cuenta en esta empresa.

Capacidad Financiera Es uno de los pilares más importantes en el sostenimiento de la empresa, por tal motivo la gestión se debe hacer constante y efectiva para obtener los recursos financieros, los cuales se canalizan a través de los diferentes proyectos programados y ejecutados de la mejor manera con el propósito de poder seguir financiándose con recursos propios.

Por ser una entidad que se beneficia y está directamente relacionada con el sistema general de seguridad social en salud de Colombia, es el eslabón que permite el adecuado flujo de recursos (medicamentos) entre los entes territoriales

y la red de IPSS, entre ellas hospitales y clínicas del sector público, de ahí la importancia del manejo adecuado al flujo de caja para tender las obligaciones con este tipo de proveedores. Teniendo en cuenta el respaldo en el patrimonio, se puede decir que la empresa podría generar financiamiento con terceros en el caso de que pretenda desarrollar funciones que generen rentabilidad para el sostenimiento y desarrollo de ella misma.

Capacidad Tecnológica La actualización tecnológica permite generar ventajas competitivas por eso es importante que las empresas cuenten con tecnología de punta para prestar un mejor servicio, en el caso de COEMSSANAR S.F. Esta variable generaría un impacto importante en la actualización y precisión de la información.

Como medio tecnológico esta permite un servicio oportuno y al mismo tiempo generar confiabilidad y agilidad en los procesos y procedimientos que se ejecutan, de tal manera que afecta el funcionamiento de la empresa el no contar con un sistema de información y comunicación adecuado.

Tabla 1. Perfil De Capacidad Interna (PCI)

FACTORES O FOCOS INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Planeación estratégica	X						X		
Estructura Organizacional		X					X		
Procesos y procedimientos					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Conocimientos del mercado				X			X		
Publicidad y Marca				X			X		
Canal de Distribución		X						X	
Producto diferenciado			X					X	
Ubicación geográfica e instalaciones		X					X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Curva de Experiencia		X					X		
Comunicación		X					X		
Perfil de los Gerentes o Jefes de Área		X					X		
Motivación al Personal		X						X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Flujo de Caja				X			X		
Capital de trabajo					X		X		
Crecimiento Empresarial		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistema de Información y Comunicación		X					X		

Fuente: Esta Investigación

2.1.8 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI). Después de identificar los aspectos más importantes de la Cooperativa EMSSANAR S F a través del perfil de capacidad interna, procedemos a calificar cada una de las posibles debilidades y fortalezas de la empresa, actividad que se lleva a cabo a través de una MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI).

Tabla 2. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

VARIABLES ESTRATÉGICAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIF POR PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Planeación estratégica	0,05	4	0,20
Estructura Organizacional	0,05	3	0,15
Canal de Distribución	0,05	3	0,15
Producto diferenciado	0,02	3	0,06
Ubicación geográfica e instalaciones	0,06	3	0,18
Curva de Experiencia	0,05	3	0,15
Comunicación	0,03	3	0,09
Perfil de los Gerentes o Jefes de Área	0,04	3	0,12
Motivación al Personal	0,06	3	0,18
Crecimiento Empresarial	0,08	3	0,24
Sistema de Inf. y Comunicación	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Procesos y procedimientos	0,09	2	0,18
Conocimientos del mercado	0,10	1	0,10
Publicidad y Marca	0,10	1	0,10
Flujo de Caja	0,10	1	0,10
Capital de trabajo	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,30

Fuente: Esta Investigación

Si nos damos cuenta, los resultados que arroja la matriz de evaluación interno (MEFI), demuestran que la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, según su calificación por ponderación es de **2.30** indica que está por debajo del promedio establecido el cuales de 2.5 insinuando unas debilidades mayores entre las que tenemos (Procesos y procedimientos, Capital de trabajo, Flujo de Caja y Conocimientos del mercado) caracterizando a la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, como una organización débil en lo interno, lo que permite establecer propuestas con el fin de conducir a la Cooperativa EMSSANAR S. F., a obtener un fuerte posicionamiento interno.

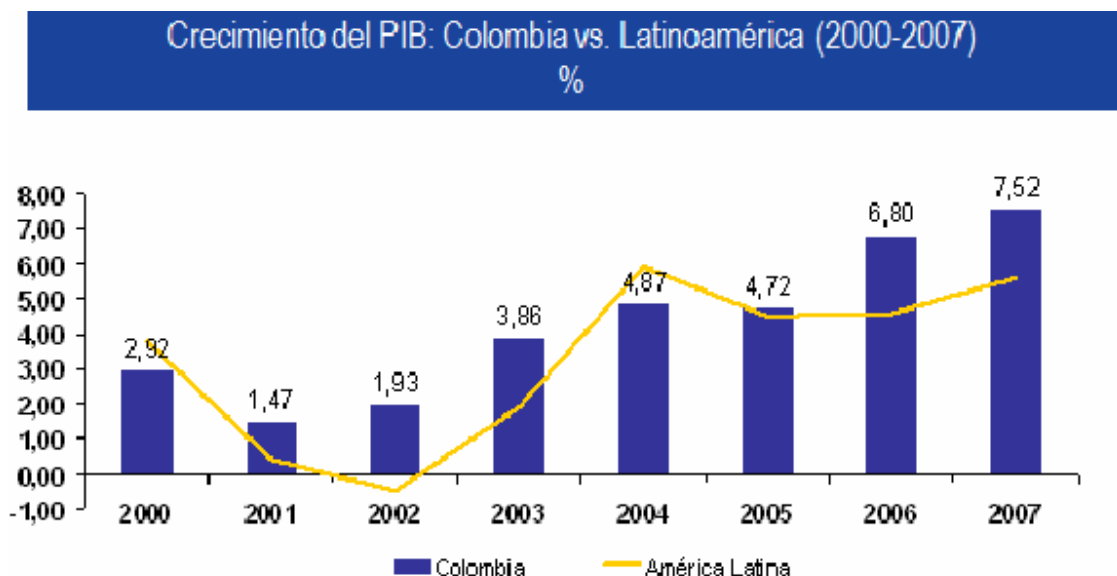
2.1.9 Análisis Externo Perfil De Oportunidades y Amenazas

Análisis Del Entorno El factor externo en Las empresas, hoy por hoy juega un papel importante en los cambios permanentes del mercado, de tal manera que se debe estar a la expectativa de las fluctuaciones de las diferentes variables que constantemente están afectando las empresas.

De esta manera, a través de este diagnostico se ha tomado como base de estudio los siguientes aspectos externos:

Entorno Económico

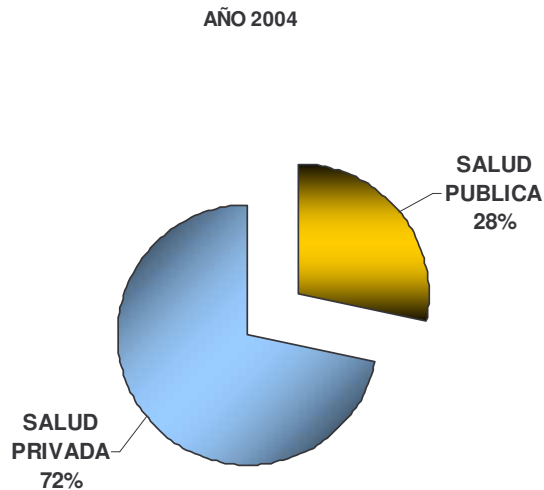
Gráfica 1. Crecimiento económico.



Fuente: DANE.

Colombia continúa registrando buenos resultados en materia de crecimiento. En los últimos años el desempeño de la economía colombiana muestra una tendencia creciente y estable. En 2007 la economía colombiana creció 7,5%, por encima del promedio de América Latina, siendo la mayor tasa de crecimiento en Colombia en los últimos 28 años. Esta inversión se debe principalmente al componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía.

Gráfica 2. Porcentaje de afiliación a salud año 2004



Fuente: Universidad de Nariño, CEDRE, 2006

Dicho crecimiento se fundamenta en el desarrollo sectorial de la inversión privada y pública y el ascenso del consumo de los hogares, esto permite que ciertos grupos de personas generen un ingreso permitiendo afiliarse a un régimen contributivo en salud. La dinámica del entorno económico constituye un elemento trascendental, dado que interviene en los planes presupuestados por la empresa, puesto que el número de afiliados depende de la capacidad de pago que una persona tenga, esto conlleva a que se afilie a un régimen subsidiado o contributivo. En particular la dinámica económica regional pone de manifiesto que el 72% correspondiente a la generación de valor agregado a la economía regional procede del sub-sector de salud privada; en ese orden de ideas el radio de acción que circunda a COOEMSSANAR S F. Se ve afianzado por el dinamismo de las actividades proveedoras de salud al interior del departamento, donde COOEMSSANAR S F ha recibido la confianza y respaldo locales.

Por lo tanto se considera que el crecimiento económico será una oportunidad para COOEMSSANAR S.F. en la medida que puede mejorar su cobertura del mercado potencial.

Inversión Extranjera En el año 2005, 2006 y 2007, el país batió los records en inversión extranjera directa, al recibir US\$ 10.255 MM, 6,463 MM y 9.028 MM respectivamente. Estos flujos han permitido ubicar a Colombia como uno de los principales destinos de inversión en América Latina, solo superado por México,

Brasil y Chile. Para el año 2008, el país espera continuar con la senda de crecimiento y los cálculos permiten prever un flujo de US\$ 10.500 MM.

Al ser positivo este factor, reactiva la economía del país y e generan oportunidades de crecimiento para todo tipo de empresa.

Inflación La tasa de inflación en el 2007 se situó en el 5,69 por ciento, el promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar, adquirida por los hogares colombianos para su consumo, registró, solo en diciembre 2007, un crecimiento del 0,49 por ciento, cifra que es superior en 0,26 en comparación con la registrada en el mismo mes de 2006, cuando llegó a 0,23 por ciento.

Según el DANE, tres grupos de bienes y servicios presentaron crecimientos en sus precios superiores al IPC en diciembre 2007. Alimentos, por ejemplo, registró un repunte del 0,82 por ciento; transporte y comunicaciones, de 0,64 por ciento, y gastos varios, de 0,64 por ciento.

Según el organismo estadístico, cinco grupos presentaron crecimiento inferior al IPC de diciembre 2007: educación, con el 0,00 por ciento; vestuario, con el 0,07 por ciento; salud, con el 0,13 por ciento; vivienda, con el 0,20 por ciento, y cultura, diversión y esparcimiento, con el 0,35 por ciento.

En promedio las ciudades de Pasto y Cali, ciudades donde COOEMSSANAR S F realiza sus operaciones, presentaron una variación total de del 0.64%.

Pasto presento un IPC del 3.48% para el año 2006 y para el año 2007 tuvo un incremento del 0.95 por ciento, es decir que el Índice de Precios al Consumidor a diciembre de 2007 se ubico en 4.43 por ciento.

Esto afecta de dos maneras diferentes a la empresa en estudio. Inicialmente se verá afectada debido a que los insumos para su funcionamiento, abarcarían un mayor porcentaje del presupuesto, implicando el deterioro de la capacidad adquisitiva de la moneda local, pero de otra parte, sería mayor la población que no estaría en capacidad de acceder a una salud prepagada, lo que indica que el número de afiliados tendería a aumentar.

Aunque el consumidor final de medicamentos, no paga directamente el costo de los mismos, dado que estos se entregan por intermedio de las Empresas Promotoras de Salud y las Instituciones Prestadoras de Servicio, el incremento sostenido en los precios puede repercutir en una baja en las ventas, constituyéndose como una debilidad para la cooperativa.

Entorno Político Y Social

Política de salud del gobierno actual Todo tipo de cambios gubernamentales, generan efectos a favor o en contra de las empresas ubicadas dentro del territorio nacional, de esta manera las políticas del estado referentes al sector salud, obligan a que todo proyecto enmarcado en el sector, este alineado con las políticas del estado, de otra manera se deberán replantear para no generar conflictos posteriores.

La política de seguridad social que opera actualmente en el país, considera al mediano plazo la cobertura universal de la población en régimen contributivo o subsidiado; en ese orden de ideas la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico tendría una oportunidad de ampliar sus servicios en la región.

Desempleo Con una tasa de 15.7 por ciento, Pasto registra la mayor tasa de desempleo en el tercer trimestre de 2007. La tasa de desempleo nacional a Diciembre de 2007 fue del 9,90%, suponiendo una disminución relativamente continua con respecto al año anterior; de igual manera se presentó un ascenso de la tasa de subempleo del 31% para el mismo periodo. Para el sistema general de seguridad en salud, y para nuestro caso subsidiada, económicamente conviene la disminución del desempleo, toda vez que de los aportes a salud que hace el empleador el 1.5% está destinado a financiar el régimen subsidiado, de esta manera con un crecimiento económico positivo se garantiza la disponibilidad de recursos necesarios para lograr la cobertura universal de la población colombiana.

Conflicto Interno En Colombia desde hace muchas décadas la violencia ha campeado a lo largo y ancho del territorio nacional y todos los colombianos de una forma u otra han sufrido el embate de este mal que agobia al país sin distinciones de clases sociales, generación tras generación se ha convivido con este flagelo y donde el estado por épocas renunció a la decisión de combatirlo por lo que poco a poco se fue agudizando el problema, hasta que el gobierno actual asumiendo una posición coherente con el clamor del pueblo lo ha combatido sin tregua por lo que día a día se percibe otro ambiente en el país y la calma ha ido regresando a zonas históricamente catalogadas como zonas rojas.

No obstante lo anterior el conflicto interno sigue afectando de manera negativa al regular funcionamiento de las empresas.

Entorno Jurídico Apartita de la constitución política de 1991 la cual establece que “Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria descentralizada” y bajo el cual se desarrolla todo el esquema político administrativo del país, se han establecido normas que regulan un sinnúmero de actos y actuaciones de personas e instituciones.

Para el caso en estudio, se puede citar las normas de Seguridad Social en Salud, las normas que regulan a las entidades del sector de la Economía Solidaria, las normas que regulan las actividades de los comerciantes y aquellas propias del Servicio Farmacéutico.

Como se puede observar, existe una clara reglamentación sobre la Cooperativa en estudio y se definen claramente a los actores que supervisan el quehacer de la misma, en diferentes instancias y en diferentes niveles de tipo local, regional y nacional.

El tema de la seguridad social en salud, ha sido objeto de continuos cambios sobre su reglamentación jurídica, lo cual puede convertir a este factor en una oportunidad o amenaza altas dependiendo de la preparación que tenga la empresa para asumir este tipo de cambios.

Entorno Tecnológico

Telecomunicaciones Es uno de los avances más importantes en el ámbito tecnológico que ha contribuido en gran parte al éxito y al desarrollo de la empresa, por tal motivo es importante estar a la vanguardia en lo referente a este factor. La correcta utilización y aprovechamiento de este factor conllevaría a determinar como una oportunidad para mejorar sus condiciones en el mercado.

Automatización de Procesos Sinónimo de agilización de procesos, de disminución de costos y de ahorro de tiempo, por tal motivo, es inevitable que instituciones como COOEMSSANAR S.F. hagan uso de este tipo de sistemas que permiten una mayor efectividad en los resultados esperados.

Sistema de información Las herramientas contables, estadísticas, pacientes, que brindan una información exacta y actual para las empresas son fundamentales y generan confiabilidad y seguridad al momento de la formulación de los planes estratégicos.

En el mercado existen un sin número de software que permiten de una manera estándar automatizar los procesos de cualquier tipo de empresa. La oportunidad para ampliar las ventajas competitivas, consiste en institucionalizar y apropiarse dichos programas.

Entorno Demográfico

Tasa de Crecimiento Poblacional, (por genero, edad) En Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, supone que para el año 2007, el total de la población nacional será de 43.834.115 habitantes, de los cuales, 21.666.433 corresponden al género masculino y 22.167.682 corresponde al género femenino. El promedio de edad del colombiano es de 24 años. Esto

indica que los planes deberán estar enmarcados bajo esta información, y si el pronóstico con el que se había realizado los programas ignora esta información revelada posteriormente a lo presupuestado, entonces se tendrá que replantear. Consistentemente con la política del gobierno actual, en lo referente a la cobertura universal se puede asumir este factor como una oportunidad por el incremento de la población que percibiría servicios de salud subsidiados.

Entorno Ecológico

Condiciones de Salubridad Alcantarillado y manejo de aguas residuales, agua potable, contaminación ambiental, recolección y tratamiento de desechos, son factores que se deben tener muy en cuenta al momento de pronosticar una sociedad saludable, por este motivo los programas de salud deben enfocar gran parte del presupuesto ha prevenir las consecuencias que puedan ocasionar el manejo inadecuado de estos factores que hacen parte del entorno ecológico.

Entorno Cultural

Nivel de Escolaridad El horizonte de la salud debe estar enfocado a la prevención más que a la atención de enfermedades, y para llevar a cabo esta labor es muy importante el nivel académico el cual facilite la enseñanza de los programas de prevención, o de lo contrario los programas que la empresa dirija con estos propósitos, deberán realizarse con bastante esfuerzo lo que implicaría mayor dedicación y por consiguiente mayores costos.

Creencias, Usos, Costumbres, Tradiciones Culturales Factores que afectan en gran parte los programas de COOEMSSANAR S.F. puesto que en ciertos grupos sociales, de acuerdo a sus creencias, usos o costumbres culturales, utilizan diferentes métodos para prevenir o curar enfermedades, antes que acudir a un centro asistencial, lo que tendría un efecto negativo en la demanda de la empresa.

Tabla 3. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
Crecimiento económico	X						X		
Inversión extranjera	X						X		
Inflación					X			X	
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL									
Política de salud del gobierno actual	X						X		
Conflicto interno nacional				X			X		
Desempleo			X					X	
ENTORNO JURÍDICO									
Ley en seguridad social de salud		X					X		
Normas de economía solidaria		X					X		
Reglamentación legislativa comercial		X					X		
Reglamentación del servicio farmacéutico		X					X		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
Telecomunicaciones	X						X		
Automatización de procesos	X						X		
Sistema de información externa	X						X		
ENTORNO DEMOGRÁFICO									
Tasa de crecimiento poblacional		X						X	
ENTORNO ECOLÓGICO									
Condiciones de salubridad					X			X	
ENTORNO CULTURAL									
Nivel de escolaridad.				X			X		
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.				X			X		

Fuente: Esta Investigación

Tabla 4. Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE)

VARIABLES ESTRATÉGICAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIF POR PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
ENTORNO ECONÓMICO			
Crecimiento económico	0,10	3	0,30
Inversión extranjera	0,10	4	0,40
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL			
Política de salud del gobierno actual	0,06	4	0,24
Desempleo	0,05	3	0,15
ENTORNO JURÍDICO			
Ley en seguridad social de salud	0,04	3	0,12
Normas de economía solidaria	0,04	3	0,12
Reglamentación legislativa comercial	0,04	3	0,12
Reglamentación del servicio farmacéutico	0,04	3	0,12
ENTORNO TECNOLÓGICO			
Telecomunicaciones	0,06	4	0,24
Automatización de procesos	0,05	4	0,20
Sistema de información	0,08	4	0,32
ENTORNO DEMOGRÁFICO			-
Tasa de crecimiento poblacional	0,03	3	0,09
AMENAZAS			
ENTORNO ECONÓMICO			
Inflación	0,08	2	0,16
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL			
Conflicto interno nacional	0,08	2	0,16
ENTORNO ECOLÓGICO			
Condiciones de salubridad	0,02	1	0,02
ENTORNO CULTURAL			
Nivel de escolaridad.	0,06	2	0,12
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		3,02

Fuente: Esta Investigación

El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos para la empresa.

Después de analizada la MEFE, encontramos que el resultado de calificación por ponderación es de 3,02 lo que indica que sobrepasa el promedio establecido el

cual es de 2.5, esto indica que existen unas oportunidades mayores que se pueden explotar como lo son crecimiento económico, política de salud del gobierno actual y ley en seguridad social de salud, brindando una excelente oportunidad a la cooperativa, para la apertura de nuevos mercados, se cuenta con unas amenazas menores como son: la inflación, conflicto interno nacional, nivel de escolaridad, creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales, siendo estas amenazas inferiores a las oportunidades, indicando que las estrategias de la Cooperativa EMSSANAR SF están capitalizando las oportunidades y evitando las amenazas externas.

2.1.10 Fuerzas Competitivas. El análisis del entorno organizacional, busca determinar cuál es la situación actual y futura de la Empresa de acuerdo a sus capacidades y habilidades distintivas para afrontar un entorno general y específico dotado de condiciones favorables y desfavorables, que influyen de manera coyuntural y estructural en la supervivencia, crecimiento y las utilidades.

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y a sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Este análisis se efectuó considerando cada una de las variables o barreras que determinan cada una de las 5 fuerzas competitivas, para lo cual se dio un peso porcentual, según su nivel de incidencia y calificando de su influencia directa, preguntándonos si su impacto es, Muy bajo (1), bajo (2), medio (3) alto (4) o muy alto (5).

Tabla 5. Nivel de Rivalidad

RIVALIDAD			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Crecimiento del sector	0,15	2	0,30
Número de competidores	0,30	2	0,60
costos Fijos elevados	0,25	4	1,00
Diferenciación	0,20	1	0,20
Intereses estratégicos	0,05	5	0,25
Barrera de salida	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,50

Fuente: Esta Investigación

Nivel de Rivalidad Incluyen las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado.

Implica que en el sector existe alta rivalidad, determinada básicamente porque existen muchos competidores, muy poca diferenciación de productos y hay bajo crecimiento del sector.

Productos Sustitutos Bienes que cumplen la misma función del producto en estudio. Por tanto en el contexto del análisis estructural del sector se identificaron si existen sustitutos y si estos constituyen una amenaza para el sector y para COOEMSSANAR en particular.

Tabla 6. Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos	0,25	5	1,25
Acciones colectivas para diferenciación de sustitutos	0,25	1	0,25
Mejoras de los productos sustitutos	0,25	4	1,00
Rendimiento de los productos sustitutos	0,25	5	1,25
TOTAL	1,00		3,75

Fuente: Esta Investigación

Significa que los productos sustitutos no representan una amenaza para el sector, ya que tiene bajo rendimiento, no presentan mejoras que los posicione en el sector ni en el mercado, no existe mayor disponibilidad de dichos productos.

Poder de Negociación de los Clientes. La competencia en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes, usuarios o compradores con las empresas que producen el bien o el servicio.

Tabla 7. Poder de Negociación de los Clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Concentración de los clientes	0,32	2	0,64
Importancia del producto para el cliente	0,15	4	0,60
Las ventas se concentran en pocos clientes	0,05	4	0,20
Posibilidad de integración hacia atrás	0,20	3	0,60
Nivel de información del cliente	0,28	2	0,56
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: Esta Investigación

Nos muestra que el poder de los clientes es alto, porque existe concentración de los clientes y tiene información suficiente de productos y/o servicios.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento del sector. En efecto ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes le suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Tabla 8. Poder de Negociación de los Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Concentración de los proveedores	0,25	4	1,00
Sustitutos de proveedores	0,25	4	1,00
Importancia de la empresa para el proveedor	0,15	3	0,45
Importancia del productos para el proveedor	0,20	4	0,80
Posibilidad de Integración hacia delante	0,05	5	0,25
Cooperación con proveedores	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		3,70

Fuente: Esta Investigación

Significa que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que hay baja concentración y se pueden sustituir.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores El ingreso de nuevos competidores al mercado, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio, el

comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada, según su naturaleza y grado pueden ser o no amenazantes para la empresa o negocio.

Tabla 9. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS DE COMPETIDORES			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Economía de Escala	0,20	2	0,40
Integración hacia atrás	0,15	2	0,30
Posicionamiento de la marca	0,10	2	0,20
Lealtad de los cliente	0,05	1	0,05
Requerimiento de capital	0,10	4	0,40
Acceso a canales de distribución	0,10	3	0,30
Requerimientos legales	0,05	2	0,10
Accesos favorable a proveedores	0,10	3	0,30
Curva de experiencia y aprendizaje	0,10	4	0,40
Reacción de los competidores actuales	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: Esta Investigación

Indica que la amenaza de nuevos ingresos de competidores en el sector es moderada, porque existen altos requerimientos de capital, se necesitan un acceso favorable a proveedores. Economías de Escala.

Tabla 10. Consolidado de las Fuerzas Competitivas

CONSOLIDADO GENERAL			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Rivalidad	0,35	2,5	0,88
Productos Sustitutos	0,05	3,75	0,19
Poder De Negociación De Los Clientes	0,30	2,6	0,78
Poder De Negociación De Los Proveedores	0,20	3,7	0,74
Amenaza De Nuevos Ingresos De Competidores	0,10	2,6	0,26
TOTAL	1,00		2,84

Fuente: Esta Investigación

Esta matriz de fuerzas competitivas, nos muestra que el sector donde desarrolla su actividad la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, es medianamente bueno, dado que existe un alto nivel de rivalidad, pero con un moderado poder de negociación de clientes y proveedores.

2.1.11 Matriz De Perfil Competitivo (MPC). La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que permite evaluar una empresa con relación a sus competidores más cercanos, mostrando las debilidades y fortalezas más significativas de cada una de ellas a través de la clasificación de las variables claves de éxito a medir en el sector o industria a la cual pertenecen.

Precio Competitivo. Los clientes actuales y potenciales buscan precios competitivos, flexibilidad y mejores infraestructuras, es por esta razón que los precios son parte del perfil competitivo de las empresas o depósitos encargados de la distribución de medicamentos.

Amplitud Y Profundidad Línea De Productos. En el sector Salud, los servicios de entidades dedicadas a suministrar medicamentos son limitados por el manejo igualmente limitado de recursos; de ahí la importancia de ampliar y profundizar la línea de productos, para complementar la atención integral a las necesidades del paciente. Este tipo de servicio puede considerarse como el acompañamiento para el acceso a servicios de salud no cubiertos por el plan obligatorio de salud, capacitación en tópicos diferentes a salud propiamente dicha pero que afectan directa o indirectamente las condiciones de vida de los clientes usuarios.

Servicio Al Cliente. Para el sector en el que COOEMSSANAR S F desarrolla sus actividades, es fundamental asegurar la calidad en el servicio al cliente por cuanto se trata de productos farmacéuticos y depende de ello la vida de una persona o el tratamiento adecuado para mejorar sus condiciones o hábitos de vida saludables. Tomado desde ese punto de vista la calidad en el servicio al cliente es un factor diferenciador de la competencia.

Volumen De Ventas. La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, es un negocio dependiente de EMSSANAR Empresa Promotora de Salud Subsidiada, su volumen de ventas en la actualidad depende en un 92% de las compras que la EPSS efectúe, por lo tanto, el riesgo que asume EMSSANAR EPSs al asegurar con una Unidad de Pago por Capitación (UPC \$227.577,6 para el 2007) el Plan Obligatorio de Salud Subsidiada, se traslada a la Cooperativa y le puede generar complicaciones financieras; de otra parte se podría establecer un volumen de ventas aparentemente asegurado.

Flujo De Caja. La liquidez y el capital de trabajo que la Cooperativa EMSSANAR Servicio farmacéutico genere de una manera positiva o negativa, afecta el manejo administrativo y financiero de la farmacia, convirtiendo a este factor como diferenciador de la competencia.

Relaciones Comerciales Con Aseguradores, Prestadores Y Otros. Partiendo desde el punto de vista, en que las tres empresas a estudiar venden productos homogéneos en el mercado, por lo que a los compradores le es indiferente un vendedor u otro, las relaciones comerciales con hospitales, aseguradoras, EPS, Empresas Sociales del Estado, son fundamentales para poder competir en el mercado y tener una mayor participación dentro de la región.

Ubicación Geográfica. La ubicación geográfica y aún más la concentración geográfica permiten el manejo administrativo y financiero adecuados, y la respuesta oportuna a los requerimientos del cliente por parte de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, por cuanto facilita la comunicación directa y por ende su respuesta en igual forma.

Sistema De Información. El sector de la salud y más exactamente el servicio farmacéutico, es muy susceptible al manejo de la información, es decir que depende en un alto grado de la información que fluya al interior y entre los actores del sistema de seguridad social, de ahí que la tecnología que se utilice y su continuada actualización diferencian en gran medida el servicio oportuno al cliente y la relación con los proveedores.

Participación En El Mercado. La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico asegura su participación en el mercado, por intermedio de EMSSANAR EPSs, pero depende del manejo y permanencia de esta para lograr su propio sostenimiento en el mercado; de ahí que el ingreso de nuevos usuarios o afiliados que obtenga la EPSs, se convertirían en nuevos clientes para la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico.

Por otra parte uno de los objetivos a largo plazo de la Cooperativa, es disminuir la participación de cliente que tiene la EPS, y aumentar el porcentaje de participación que tienen los compradores adversos a la EPS:

Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

VARIABLES	COOEMSSANAR S.F.			DROMAYOR		LA REBAJA	
	PESO	CAL.	P. P.	CAL.	P. P.	CAL.	P. P.
Precio Competitivo	0,30	3	0,90	3	0,90	3	0,90
Amplitud y Profundidad Línea de Productos	0,20	2	0,40	4	0,80	4	0,80
Servicio al Cliente	0,15	2	0,30	2	0,30	4	0,60
Volumen de ventas	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24
Flujo de caja	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Relaciones comerciales con aseguradores, prestadores y otros	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Ubicación geográfica	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09
sistema de información	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Participación en el mercado	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04
TOTAL	1,00		2,30		3,23		3,15

Fuente: Esta investigación

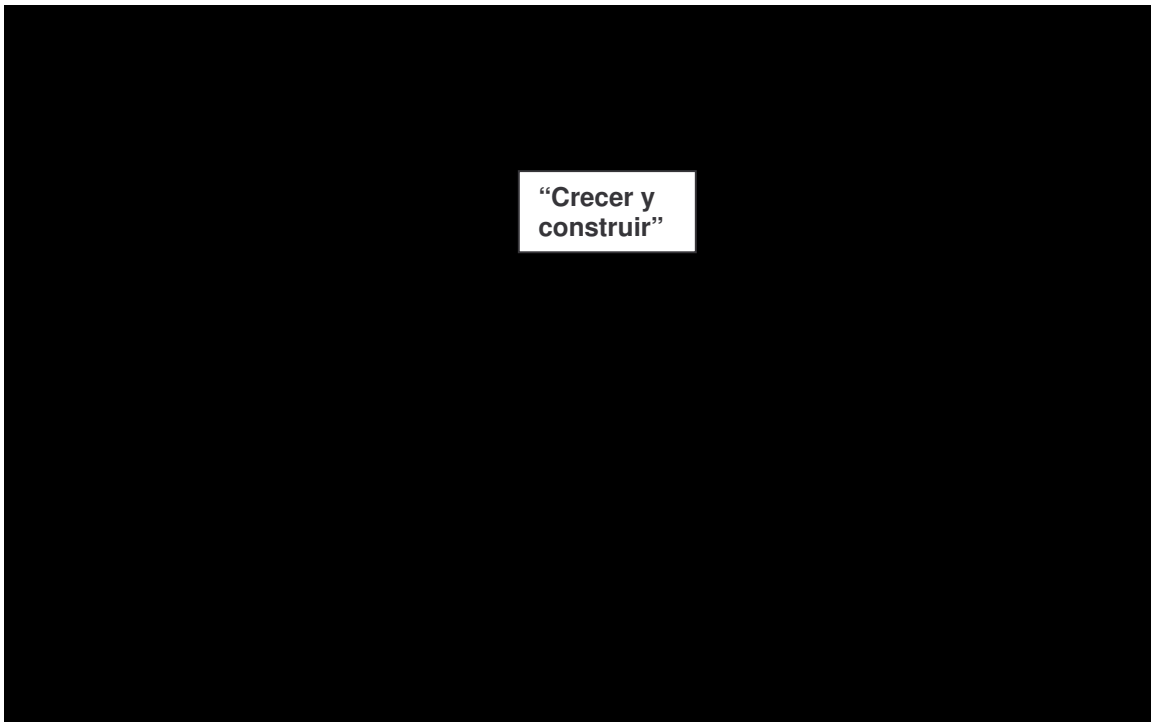
Según el diagnóstico de la MPC nos damos cuenta que **COOEMSSANAR S.F.** se encuentra ocupando el último lugar en lo referente a las ventajas competitivas, con un resultado ponderado de **2.30** debido a la debilidad mayor que es la participación en el mercado; las debilidades menores tales como: relaciones comerciales con aseguradores, prestadores y otros la ubicación geográfica, servicio al cliente y el flujo de caja, siendo esta una situación crítica y que preocupa a la Cooperativa debido a la importancia de estas, que aunque no son debilidades mayores, debería proyectar hacia una fortaleza mayor de la entidad.

Según el diagnóstico de la MPC nos damos cuenta que **DROMAYOR**, se encuentra ocupando el primer lugar en lo referente a las ventajas competitivas, con un resultado ponderado de **3.23** debido a fortalezas mayores tales como amplitud y profundidad línea de productos, volumen de ventas, relaciones comerciales con aseguradores, prestadores y otros, ubicación geográfica, sistema de información, participación en el mercado, precio competitivo, demostrando también, una debilidad que es el servicio al cliente.

En su orden se encuentra de **DROGAS LA REBAJA** quien ocupa el segundo lugar con un resultado ponderado de 3.15 el cual está por encima del promedio, dejando ver una fortaleza mayor como amplitud y profundidad en línea de productos, servicio al cliente y ubicación geográfica, pero que al mismo tiempo muestra debilidades en participación en el mercado y relaciones comerciales con aseguradores, prestadores y otros.

2.1.12 Matriz I – E. Para la realización de la matriz I - E se tuvo encuentra los resultados obtenidos en las matrices de evaluación del factor interno y externo de la empresa. Al efectuar el análisis gráfico se encontró que el punto de corte entre los resultados de la Matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos, se encuentra en el **II** cuadrante, lo que implicaría que la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, debe asumir una posición dirigida a crecer y construir nuevas alternativas para penetrar en el mercado.

Gráfica 3. Matriz I - E



Fuente: Esta investigación

La Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, se ubica en el cuadrante **II**, por lo tanto debe desarrollar estrategias para crecer y construir nuevas estrategias que le permita penetrar en nuevos mercados y logre un buen posicionamiento dentro del mercado actual, entre las estrategias encontramos la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y Servicios, y la diversificación de nuevos productos o servicios que atraigan clientes diferente a los vinculados por la EPS:.

2.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

2.2.1 Actividad De La Empresa. COOEMSSANAR SERVICIO FARMACÉUTICO es una empresa dedicada al suministro de medicamentos, material médico-quirúrgico, productos cosméticos y de uso personal, en el Sur occidente Colombiano.

2.2.2 Tamaño De La Empresa. La cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico presenta en sus activos totales para el año 2005 \$ 8.563.279.786, para el año 2006 sus activos se incrementan a \$ 10.246.877.179 y para el año 2007 sus cuentas en el activo ascienden a \$11.818.535.965; clasificándola como una empresa grande y una de las más importantes dentro de la región.

2.2.3 Análisis Vertical de Los Balances Para Los Años 2005, 2006 Y 2007.

Tabla 12. Análisis vertical

COOPERATIVA EMSSANAR SERVICIO FARMACÉUTICO						
ANÁLISIS VERTICAL						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO						
PARA LOS AÑOS 2007, 2006 Y 2005						
ACTIVO	2.005	%	2.006	%	2.007	%
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE	28.257.000	0,00	821.867.289	0,08	528.196.467	0,04
Caja	5.432.249	0,00	7.498.149	0,00	7.858.712	0,00
Bancos	22.824.751	0,00	814.369.140	0,08	520.337.755	0,04
INVERSIONES	3.352.125	0,00	3.000.000	0,00	3.000.000	0,00
Inversiones Permanentes	3.352.125	0,00	3.000.000	0,00	3.000.000	0,00
DEUDORES	3.710.061.231	0,43	3.930.406.933	0,38	4.898.752.660	0,41
Cuentas por cobrar clientes	3.057.575.699	0,36	3.515.346.927	0,34	4.419.642.515	0,37
Cuentas corrientes comerciales	313.118	0,00	0	0,00	0	0,00
Anticipos y avances	55.026.271	0,01	342.455.582	0,03	367.336.556	0,03
Anticipo de impuestos y contribuciones	366.491.222	0,04	9.533.764	0,00	15.821.134	0,00
Cuentas por cobrar trabajadores	1.468.100	0,00	0	0,00	0	0,00
Deudores varios	229.186.820	0,03	63.070.660	0,01	95.952.455	0,01
INVENTARIOS	945.539.099	0,11	1.525.117.783	0,15	2.315.897.863	0,20
M/cias no fabricadas por la Empresa	945.539.099	0,11	1.525.117.783	0,15	2.315.897.863	0,20
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.687.209.455	0,55	6.280.392.005	0,61	7.745.846.989	0,66
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.230.030.536	0,26	3.926.466.704	0,38	4.024.085.470	0,34
Terrenos	281.537.655	0,03	291.828.054	0,03	428.486.354	0,04
Construcciones y Edificaciones	1.360.142.292	0,16	2.993.397.196	0,29	2.993.449.696	0,25
Maquinaria y equipo	135.958.844	0,02	172.002.319	0,02	173.585.255	0,01
Muebles y Equipo de Oficina	365.818.470	0,04	401.349.049	0,04	480.004.067	0,04
Equipo de Computación y Comunicación	149.998.769	0,02	136.183.943	0,01	254.049.177	0,02
Flota y equipo de transporte	78.800.864	0,01	47.061.922	0,00	73.000.000	0,01

Elementos didácticos	0	0,00	0	0,00	7.728.000	0,00
Armamento de vigilancia	0	0,00	0	0,00	3.747.960	0,00
		-		-		-
Depreciación Acumulada	-142.226.357	0,02	-115.355.779	0,01	-389.965.038	0,03
ACTIVOS DIFERIDOS	26.088.211	0,00	17.854.370	0,00	28.348.369	0,00
Gastos Anticipados	0	0,00	5.451.246	0,00	10.823.186	0,00
Cargos diferidos	26.088.211	0,00	12.403.124	0,00	17.525.183	0,00
VALORIZACIONES	1.619.951.583	0,19	0	0,00	0	0,00
De Propiedad Planta y Equipo	1.619.951.583	0,19	0	0,00	0	0,00
OTROS ACTIVOS	0	0,00	22.164.101	0,00	20.255.136	0,00
Responsabilidades Pendientes	0	0,00	22.164.101	0,00	20.255.136	0,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.876.070.331	0,45	3.966.485.175	0,39	4.072.688.976	0,34
TOTAL ACTIVO	8.563.279.786	1,00	10.246.877.180	1,00	11.818.535.965	1,00
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	230.027.580	0,03	110.686.710	0,01	342.160.786	0,03
Moneda Nacionales	0	0,00	0	0,00	342.160.786	0,03
Sobregiros	230.027.580	0,03	110.686.710	0,01	0	0,00
PROVEEDORES	1.629.826.412	0,19	2.902.284.477	0,28	5.329.128.469	0,45
Nacionales	1.629.826.412	0,19	2.902.284.477	0,28	5.329.128.469	0,45
CUENTAS POR PAGAR	2.641.760.077	0,31	319.617.960	0,03	314.557.797	0,03
Costos y Gastos por pagar	2.517.003.516	0,29	277.338.551	0,03	236.930.858	0,02
Dividendos y participaciones	75.020.074	0,01	0	0,00	0	0,00
Retención en la Fuente	27.772.671	0,00	24.093.000	0,00	61.963.000	0,01
Reteniva	12.181.971	0,00	0	0,00	0	0,00
Retención de Industria y Comercio	2.022.851	0,00	1.927.000	0,00	2.702.000	0,00
Retención de Aportes y Nomina	7.758.994	0,00	16.259.409	0,00	12.961.939	0,00
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	-10.043.000	0,00	776.391	0,00	0	0,00
		-		-		-
IVA por pagar	-10.043.000	0,00	776.391	0,00	0	0,00
OBLIGACIONES LABORALES	93.512	0,00	0	0,00	0	0,00
Salarios por pagar	93.512	0,00	0	0,00	0	0,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	628.751.410	0,07	0	0,00	0	0,00
Para obligaciones fiscales	628.751.410	0,07	0	0,00	0	0,00
DIFERIDOS	200.000.000	0,02	0	0,00	0	0,00
Ingresos recibidos por anticipado	200.000.000	0,02	0	0,00	0	0,00
OTROS PASIVOS	0	0,00	5.409.033.686	0,53	5.347.130.659	0,45
Traslado Cuentas por Pagar	0	0,00	5.391.223.784	0,53	5.347.107.509	0,45
Ingresos Anticipados	0	0,00	1.127.506	0,00	23.150	0,00
Anticipos y Avances Recibidos	0	0,00	16.682.396	0,00	0	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.320.415.991	0,62	8.742.399.224	0,85	11.332.977.712	0,96
PASIVOS NO CORRIENTES		0,00		0,00		0,00
OBLIGACIONES LABORALES	40.478.130	0,00	46.386.282	0,00	52.740.900	0,00
Obligaciones Laborales Consolidadas	40.478.130	0,00	46.386.282	0,00	52.740.900	0,00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	40.478.130	0,00	46.386.282	0,00	52.740.900	0,00
TOTAL PASIVO	5.360.894.121	0,63	8.788.785.506	0,86	11.385.718.612	0,96
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	315.962.036	0,04	22.288.000	0,00	34.064.830	0,00
Capital Suscrito y Pagado	315.962.036	0,04	22.288.000	0,00	34.064.830	0,00

RESERVAS	112.836.300	0,01	0	0,00	287.160.735	0,02
Reserva Legal	84.787.338	0,01	0	0,00		0,00
Otras Reservas	28.048.962	0,00	0	0,00	287.160.735	0,02
REVALORIZACIÓN DE PATRIMONIO	51.097.410	0,01	0	0,00	0	0,00
De Capital Social	36.994.185	0,00	0	0,00	0	0,00
De reservas	8.673.029	0,00	0	0,00	0	0,00
De resultados de ejercicios anteriores	5.430.196	0,00	0	0,00	0	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR	98.169.201	0,01	0	0,00	0	0,00
Utilidad por exposición a la inflación	98.169.201	0,01	0	0,00	0	0,00
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECIFICA	0	0,00	0	0,00	1.148.642.939	0,10
Fondos de destinación específica	0	0,00	0	0,00	1.148.642.939	0,10
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.004.369.136	0,12	1.435.803.674	0,14	-1.037.051.150	0,09
Excedente o Pérdida del Ejercicio	1.004.369.136	0,12	1.435.803.674	0,14	-1.037.051.150	0,09
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	1.619.951.583	0,19	0	0,00	0	0,00
De propiedad Planta y Equipo	1.619.951.583	0,19	0	0,00	0	0,00
TOTAL PATRIMONIO	3.202.385.665	0,37	1.458.091.674	0,14	432.817.354	0,04
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.563.279.786	1,00	10.246.877.180	1,00	11.818.535.965	1,00

Fuente: Esta Investigación

¿En Que Están Representados Los Activos? Esta empresa por su naturaleza, ejerce una actividad netamente comercial donde tiene concentrado su mayor porcentaje de la inversión en activos como inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos, estos rubros representen más del 80% del total de los activos presentados en la suma de los porcentajes de participación.

Para el año 2005 los inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos suma el 80.41% del total de los activos, en el año 2006 estos mismo rubros asciende al 91.56%, donde se puede observar un incremento del 76.07% equivalente al \$1.696.436.167 en propiedad planta y equipo, además en este año se presenta una disminución en deudores del 5.94%, así mismo existe un incremento de \$579.578.683 en inventarios representado un 61.30% con respecto al año inmediatamente anterior.

Para el año 2007 las cuentas deudores, inventarios y propiedad planta y equipo lograron el 95.1% del total de los activos, ocasionados por el incremento de la ventas para este año, lo cual genero un aumento del 25.72% en las cuentas por cobrar, con una participación del 41.45% dentro de los activos para el año 2007, de la misma manera se noto un aumento en inventarios por valor de \$790.780.079 con respecto al año 2006, siendo este el 19.60% del total de los activos, quizás la más alta participación de los inventarios dentro del activo total en el transcurso de los tres años analizados. La infraestructura de la Cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico a medida que transcurre el tiempo presenta un aumento en su participación para el año 2007, para este año se posiciono en el 34.05% del total de los activos, incrementándose en \$97.618.766, con respecto al año

anterior, de lo cual se analiza que la Cooperativa obtuvo un terreno por valor de \$136.658.300, pero la depreciación acumulada aumento en un 238.05% equivalente a <\$274.609.258>, con respecto al año 2006, es por este motivo que la participación de el Activo fijo no es muy notoria.

Tabla 13. Composición del Activo.

ACTIVOS TOTALES	2.005	PART. %	2.006	PART. %	2.007	PART. %
DISPONIBLE	28.257.000	0,33%	821.867.289	8,02%	528.196.467	4,47%
INVERSIONES	3.352.125	0,04%	3.000.000	0,03%	3.000.000	0,03%
DEUDORES	3.710.061.231	43,33%	3.930.406.933	38,36%	4.898.752.660	41,45%
INVENTARIOS	945.539.099	11,04%	1.525.117.783	14,88%	2.315.897.863	19,60%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.230.030.536	26,04%	3.926.466.704	38,32%	4.024.085.470	34,05%
ACTIVOS DIFERIDOS	26.088.211	0,30%	17.854.370	0,17%	28.348.369	0,24%
VALORIZACIONES	.619.951.583	18,92%	-	0,00%	-	0,00%
OTROS ACTIVOS	-	0,00%	22.164.101	0,22%	20.255.136	0,17%
TOTAL	8.563.279.786	100,00%	10.246.877.180	100,00%	11.818.535.965	100,00%

Fuente: Esta Investigación

Incidencia De Los Activos Diferidos, Valorizaciones y Otros Activos Los activos diferidos, y otros activos no tiene ningún valor representativo en la empresa, ya que su valor es más intangible y primordial sólo para la empresa en funcionamiento y lo ideal es que estos valores no superen al 5% del total de los activos y que a través de la vida de la empresa, vayan disminuyendo, en lugar de crecer En esta empresa los activos diferidos para el año 2005 es del 0.30%, para el año 2006 del 0.17%, y para el año 2007 0.24% ocasionando una disminución del año 2005 al año 2006, pero para el año 2007 tuvieron un aumento del 58.78% por valor de \$10.493.999 con respecto al año anterior.

Con respecto al los Otros activos la Cooperativa EMSSANAR SF para el año 2005 tiene el 0.00% de participación, para el año 2006 su intervención dentro de los activos es del 0.22% y para el año 2007 aporta el 0.17% del total de los activos, siendo esta cifras no significativas y con tendencia a desaparecer, para el desarrollo normal de las actividades de la Cooperativa.

Las valorizaciones para la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico en el año 2005 ocuparon el 18.92% de los activos, aumentando su activo y patrimonio en \$1.619.951.583, una cifra importante para el incremento del valor financiero de

la Cooperativa, para el resto de los años en estudio la participación de las valorizaciones es nula.

Composición De La Deuda Esta empresa presenta un riesgo relativamente bajo debido a que las obligaciones financieras y los impuestos por pagar para el año 2005, 2006 y 2007 representan respectivamente el 2.57%, 1.09% y 2.90% del total de los pasivos mas patrimonio, es decir que los pasivos de la Cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico no implican costo de intereses, ya que la mayor parte de sus pasivos están concentrados en terceros los cuales no generan carga financiera.

Adicionalmente el crédito o las deudas con proveedores los cuales no genera intereses por ser un pasivo netamente operativo representan para el año 2005 el 19.03% del total del pasivo interno como externo, para el año 2006 los proveedores tiene una participación del 28.32%, es decir que el apalancamiento con proveedores tuvo un incremento del 78.07% equivalente a \$1.272.458.65 mas con respecto al 2006, por otra parte la cooperativa EMSSANAR SF incrementa sus créditos con proveedores los cuales para el año 2007 cuenta con un 45.09% del total de la deuda externa e interna, obteniendo de esta manera unas obligaciones que no generan intereses, pero eventualmente pueden ocasionar dificultades operativas en la medida en que no se cumplan con los plazos convenidos.

Tabla 14. Composición De La Deuda

PASIVOS TOTALES	2.005	PART. %	2.006	PART. %	2.007	PART. %
OBLIG. FINANCIERAS	230.027.580	2,69%	110.686.710	1,08%	342.160.786	2,90%
PROVEEDORES	1.629.826.412	19,03%	2.902.284.477	28,32%	5.329.128.469	45,09%
CUENTAS POR PAGAR	2.641.760.077	30,85%	319.617.960	3,12%	314.557.797	2,66%
IMP. GRAV. Y TASAS	10.043.000	-0,12%	776.391	0,01%	-	0,00%
OBLIG. LABORALES	93.512	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
PASIVOS ESTIM - PROV.	628.751.410	7,34%	-	0,00%	-	0,00%
DIFERIDOS	200.000.000	2,34%	-	0,00%	-	0,00%
OTROS PASIVOS	-	0,00%	5.409.033.686	52,79%	5.347.130.659	45,24%
OBLIG. LAB. A L P	40.478.130	0,47%	46.386.282	0,45%	52.740.900	0,45%
TOTAL PASIVO	5.360.894.121	62,60%	8.788.785.506	85,77%	11.385.718.612	96,34%

Fuente: Esta Investigación

Las cuentas por pagar figuran con el 30.85% que equivalen a \$2.641.760.077 del total de los activos, para el año 2005, siendo este rubro el más representativo del pasivo para este año, de igual manera este es uno de los pasivos que no le está generando carga financiera a la Cooperativa. Para los años 2006 y 2007 las cuentas por pagar no tienen un peso muy significativo dentro del pasivo y patrimonio de la cooperativa.

La cuenta Otros pasivos para los años 2006 y 2007 constituyen respectivamente el 52.79% y el 42.24% del total de la deuda, (entendida deuda como la sumatoria del pasivo interno y externo), quizás es esta la partida más representativa dentro del pasivo para los años 2006 y 2007, originada por el traslado de cuentas por pagar que realiza la cooperativa EMSSANAR SF, sin embargo es preciso aclarar que estos terceros no generan intereses.

Composición Del Patrimonio Los rubros del patrimonio se ordenan con base en la permanencia de cada uno de los recursos dentro de la empresa, comenzando por los más permanentes y finalizando por los más volátiles, la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico tiene concentrado para el año 2005 el 5.01%, para el año 2006 el 0.22% y para el año 2007 el 2.72% de su patrimonio en los recursos más permanentes, como capital social y reservas, lo cual no garantiza una estabilidad en dicho patrimonio. Así que si se reparten las utilidades actuales y retenidas del ejercicio y superávit por valorizaciones queda un patrimonio negativo, debido a que las utilidades del periodo y el superávit por valorizaciones son las partidas más representativas dentro del patrimonio cuyo peso para el año 2005 es del 30.65%, para el año 2006 es de 14.01% siendo esta una estructura financiera no muy buena, a pesar que la Cooperativa se sostiene con pasivos que no generan carga financiera alta.

Para el año 2007 existe una pérdida por valor de \$1.037.051.150 la cual representa el <8.77%>. Del total de los activos.

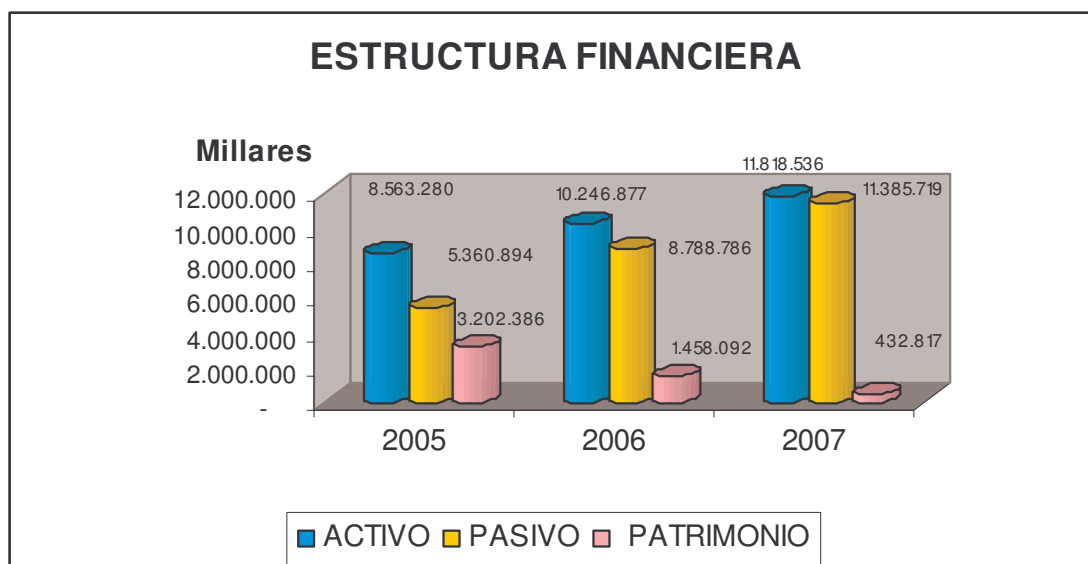
Tabla 15. Composición Del Patrimonio

PATRIMONIO TOTALES	2.005	PART. %	2.006	PART. %	2.007	PART. %
CAPITAL SOCIAL	315.962.036	3,69%	22.288.000	0,22%	34.064.830	0,29%
RESERVAS	112.836.300	1,32%	-	0,00%	287.160.735	2,43%
REVAL. DE PATRIMONIO	51.097.410	0,60%	-	0,00%	-	0,00%
RESULTADO DEL EJER ANT	98.169.201	1,15%	-	0,00%	-	0,00%
FONDOS DE DEST. ESPECIF.	-	-	-	-	1.148.642.939	9,72%
RESULTADOS DEL EJER.	1.004.369.136	11,73%	1.435.803.674	14,01%	-1.037.051.150	-8,77%
SUPERÁVIT POR VALOR.	1.619.951.583	18,92%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	3.202.385.665	37,40%	1.458.091.674	14,23%	432.817.354	3,66%
TOTAL	8.563.279.786	100,00%	10.246.877.180	100,00%	11.818.535.965	100,00%

Fuente: Esta Investigación

Relación Deuda / Patrimonio El patrimonio para el año 2005, 2006 y 2007 representa respectivamente el 37.40%, 14.23% y el 3.66% del total de los activos, y el pasivo representa para los mismos años el 62.60%, 85.77% y el 96.34%, mostrando de esta manera que la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico se encuentra apalancada con terceros que generan intereses bajos o nulos, mas no con recursos propios, que de pronto resulten más costosos.

Gráfica 4. Estructura Financiera



Fuente: Esta investigación

La gráfica muestra una tendencia creciente para los activos y los pasivos año tras año, y una disminución significativa del patrimonio, esto se puede interpretar de la siguiente manera: para el año 2005, el servicio farmacéutico estaba constituido como una sociedad limitada, razón por la cual el patrimonio era representativo por las cuotas o partes de interés social que aportaron los socios y no se financiaba mayoritariamente con los terceros. Para el año 2006, aunque el patrimonio de comienzos de año, se reducía a los pequeños aportes de los cooperados, al final del año se muestra un patrimonio relativamente elevado por los excedentes que reporto la cooperativa, no obstante la relación del endeudamiento externo es elevada. Para el año 2007, se observa la situación “real” de la estructura financiera de la cooperativa, es decir, refleja el aporte de los asociados, los cuales apalancan tan solo el 3,66% de los activos. La estructura financiera, a pesar de ser una cooperativa no es la ideal, considerando que ésta resta credibilidad y confianza para otros entes económicos y del sector financiero.

2.2.4 Análisis Vertical a los Estados de Resultado Para los Años 2005, 2006 y 2007.

Tabla 16. Estado de Resultados Comparativos

COOPERATIVA EMSSANAR SERVICIO FARMACÉUTICO						
ANÁLISIS VERTICAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
De Enero 01 a Diciembre 31 de 2005						
	2.005	%	2.006	%	2.007	%
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas	11.077.730.07	1,0	11.126.757.55	1,0	18.474.254.54	
	4	0	7	0	3	1,00
menos: Devoluciones en ventas	9.566.233	0,0	0	0,0	0	0,00
	<u>11.068.163.84</u>	<u>1,0</u>	<u>11.126.757.55</u>	<u>1,0</u>	<u>18.474.254.54</u>	
VENTAS NETAS	<u>1</u>	<u>0,6</u>	<u>7</u>	<u>0,7</u>	<u>3</u>	<u>1,00</u>
COSTO DE VENTAS	<u>6.697.908.943</u>	<u>0</u>	<u>7.775.068.399</u>	<u>0</u>	<u>6</u>	<u>0,75</u>
		0,6		0,7	13.877.306.78	
Costo de Mercancía vendida	6.697.908.943	0	7.775.068.399	0	6	0,75
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	<u>4.370.254.898</u>	<u>0,3</u>	<u>3.351.689.158</u>	<u>0,3</u>	<u>4.596.947.757</u>	<u>0,25</u>
		0,2		0,1		
GASTOS OPERACIONALES	<u>2.493.209.891</u>	<u>3</u>	<u>1.846.365.575</u>	<u>7</u>	<u>2.718.037.197</u>	<u>0,15</u>
		0,1		0,1		
DE ADMINISTRACIÓN	<u>1.992.109.214</u>	<u>8</u>	<u>1.359.220.565</u>	<u>2</u>	<u>2.230.892.187</u>	<u>0,12</u>
		0,0		0,0		
Gastos de Personal	555.809.868	5	580.991.641	5	858.965.112	0,05
		0,1		0,0		
Gastos Generales	1.353.428.654	2	634.712.681	6	967.563.142	0,05
		0,0		0,0		
Depreciaciones	82.192.692	1	28.137.464	0	294.940.333	0,02

Amortizaciones	678.000	0,0 0	115.378.779	0,0 1	109.423.600	0,01
GASTOS DE VENTAS	501.100.677	0,0 5	487.145.010	0,0 4	487.145.010	0,03
Gastos de Personal	289.601.838	0,0 3	359.316.726	0,0 3	359.316.726	0,02
Gastos generales	204.430.171	0,0 2	115.747.106	0,0 1	115.747.106	0,01
Amortizaciones	7.068.668	0,0 0	0	0,0 0	0	0,00
Diversos		0,0 0	12.081.177	0,0 0	12.081.177	0,00
UTILIDAD OPERACIONAL	1.877.045.007	0,1 7	1.505.323.584	0,1 4	1.878.910.561	0,10
INGRESOS NO OPERACIONALES	34.075.610	0,0 0	11.982.145	0,0 0	116.716.613	0,01
Financieros	27.761.315	0,0 0	3.242.794	0,0 0	9.317.632	0,00
Utilidad en venta de propiedad, planta y equipo		0,0 0		0,0 0	8.107.473	0,00
Recuperaciones	5.456.989	0,0 0	8.599.652	0,0 0	21.065.806	0,00
Diversos	857.306	0,0 0	139.699	0,0 0	186.858	0,00
Ingresos de ejercicios de años anteriores	-	0,0 0	-	0,0 0	78.038.844	0,00
GASTOS NO OPERACIONALES	1.011.244.259	0,0 9	81.502.055	0,0 1	3.032.678.323	0,16
Financieros	211.238.470	0,0 2	65.562.770	0,0 1	2.896.378.870	0,16
Extraordinarios	171.254.379	0,0 2	12.168	0,0 0	318.285	0,00
Perdida en Venta y Retiro de Bienes	-	0,0 0	25.245	0,0 0	1.497.532	0,00
Diversos	0	0,0 0	15.901.872	0,0 0	26.893.204	0,00
Gastos de ejercicios de años anteriores	-	0,0 0	-	0,0 0	107.590.432	0,01
Imp. Renta	628.751.410	0,0 6	0	0,0 0	0	0,00
UTILIDADES A. DE CORR. MON.	899.876.358	0,0 8	1.435.803.674	0,1 3	1.037.051.150	0,06
Mas corrección monetaria	104.492.778	0,0 1	0	0,0 0	0	0,00
UTILIDAD NETA	1.004.369.136	0,0 9	1.435.803.674	0,1 3	1.037.051.150	0,06

Fuente: Esta investigación

Volumen Y Crecimiento De Las Ventas. La Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, es una empresa comercial, prestadora de servicios y generalmente se dice que vende bien cuando el valor de sus ventas guarda una proporción razonable con el valor de los activos, esta relación debe ser mínimo 2 a 1, por cada \$1 en el activo las ventas deben ser de \$2 o mayor. En el año 2005 el total del activo fue de \$8.563.279.786 y las ventas fueron de \$11.068.163.841 con una rotación del activo de 1.29 veces, menos del doble, para el año 2006 la ventas ascendieron a \$11.126.757.557 y su activo total fue de \$10.246.877.180 para una rotación en el activo de 1.08 veces, y para el año 2007 el total del activo fue de \$11.818.535.965 y sus ventas de \$18.474.254.543 en donde las venta fueron 1.56 veces superiores al activo, lo cual quiere decir que esta empresa está incrementando sus ventas, pero no lo suficiente para doblar la inversión realizada.

Tabla 17. Resumen Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2.005	PART. %	2.006	PART. %	2.007	PART. %
VENTAS NETAS	8.563.279.786	99,91%	11.126.757.557	100,00%	18.474.254.543	100,00%
COSTO DE VENTAS	6.697.908.943	60,46%	7.775.068.399	69,88%	13.877.306.786	75,12%
UTILIDAD BRUTA	4.370.254.898	39,45%	3.351.689.158	30,12%	4.596.947.757	24,88%
GASTOS OPER.	2.493.209.891	22,51%	1.846.365.575	16,59%	2.718.037.197	14,71%
DE ADMINISTRACIÓN	1.992.109.214	17,98%	1.359.220.565	12,22%	2.230.892.187	12,08%
GASTOS DE VENTAS	501.100.677	4,52%	487.145.010	4,38%	487.145.010	2,64%
UTILIDAD OPER.	1.877.045.007	16,94%	1.505.323.584	13,53%	1.878.910.561	10,17%
INGRESOS NO OPER.	34.075.610	0,31%	11.982.145	0,11%	116.716.613	0,63%
GASTOS NO OPER.	1.011.244.259	9,13%	81.502.055	0,73%	3.032.678.323	16,42%
UTILIDAD ANTES DE CM	899.876.358	8,12%	1.435.803.674	12,90%	-1.037.051.150	-5,61%
+ Corrección monetaria.	104.492.778	0,94%	-	0,00%	-	0,00%
UTILIDAD NETA	1.004.369.136	9,07%	1.435.803.674	12,90%	-1.037.051.150	-5,61%

Fuente: Esta investigación

Es preciso afirmar, que por lo general las utilidades de las empresas prestadoras de servicio y comerciales, dependen mucho de la adecuada y frecuente rotación de mercancía, mas no depende del margen de rentabilidad, es por tal motivo que la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico tiene grandes costos de ventas, como podemos observar en el cuadro resumen del estado de resultados los costos de ventas para el año 2005,2006 y 2007 respectivamente son de \$6.697.908.943, \$7.775.068.399 y \$13.877.306.786 ocupando así para el año 2005 el 60.46% de los ingresos operacionales, para el año 2006 el 69.88% y para el año 2007 el 75.12% de las ventas netas, de tal manera que los costos de ventas para el año 2007 aumentaron en un 78.48% equivalente a \$6.102.238.387 con respecto al año inmediatamente anterior, proporcional al incremento que tuvieron

las ventas del 66.03% las cuales ascendieron en \$7347.496.986 del año 2006 al año 2007.

Volumen Y Crecimiento De Las Utilidades Para una empresa es importante vender bien, sus ventas deben reportar utilidades. La utilidad bruta para el año 2005 fue de \$4.370.254.898 que representa el 39,45% de las ventas netas, para el año 2006 la utilidad bruta ascendió a \$3.351.689.158 la cual constituye el 30,12% de los ingresos operacionales y para el año 2007 la utilidad bruta fue de \$ 4.596.947.757 con una participación del 24,88% del total de las ventas, estas utilidades o márgenes brutos son suficientes para cubrir los gastos operacionales, los cuales tienen una participación de las entradas operacionales de la siguiente manera: 22.51% para el año 2005, del 16.59% para el 2006 y de 14.71% para el año 2007.

La utilidad operacional de esta empresa comercializadora y prestadora de servicios, para el año 2005 es de 16.94%, para el año 2006 es de 13.53% y para el año 2007 es de 10.17%, reflejando un buen funcionamiento de la empresa ya que son positivas aunque se deberían ubicar entre el 14.36%, 25.03% y el 15.80% que son las utilidades presupuestadas para los años 2005, 206 y 2007, como se puede observar el margen operativo ejecutado en el año 2005 fue de 16.94% por encima del que se presupuestó para este mismo año el cual fue de 14.36%, para los siguientes años analizados el margen neto fue inferior al proyectado.

Así mismo se identifica la disminución de la utilidad operacional la cual es de <19.80%> para el año 2006 con respecto al año 2005, y se obtiene un crecimiento de la utilidad operacional para el año 2007 del 24.82% la cual resulta favorable con respecto al incremento de las ventas, con relación al año 2006.

Al igual la utilidad neta es de 9.07% para el primer año, para el segundo año fue de 12.90% y para el ultimo año fue de <5.61%> efectivamente teniendo en cuenta sus carácter de comercializadora.

Evaluación De La Deuda Financiera Y Los Gastos Financieros En el año 2005 su endeudamiento total es del 2.69% que asciende a \$ 230.027.580 y unas ventas razonables, su utilidad operacional es de \$1.877.045.007 que cubre perfectamente los gastos financieros de \$65.562.770, para el año 2006 las obligaciones financieras disminuyeron, en el año 2007 la deuda financiera aumentó pero no es mayor que el patrimonio, sus ventas también aumentaron de una manera controlada, aumentando su utilidad operacional cubriendo perfectamente los gastos financieros correspondientes a obligaciones contraídas con entidades financieras; es preciso aclarar que dentro de este rubro la Cooperativa EMSSANAR SF, maneja los descuentos comerciales por tal razón para el año 2007 lo gastos no operacionales ascendieron a \$3.032.678.323 con una participación del 16.42% de las ventas netas, ocasionando de esta manera una utilidad neta negativa para este periodo fiscal.

2.2.5 Análisis Horizontal de los Balances Para los Años 2005, 2006 Y 2007

Tabla 18. Balances Generales Comparativos.

Analizadas las variaciones de los Balances de la Cooperativa EMSSANAR servicio Farmacéutico al corte Diciembre 31 de los años 2005, 2006 y 2007, se encontró lo siguientes resultados:

COOPERATIVA EMSSANAR SERVICIO FARMACÉUTICO								
ANÁLISIS HORIZONTAL								
BALANCE GENERAL COMPARATIVO								
PARA LOS AÑOS 2007, 2006 Y 2005								
ACTIVO	2.006	2.005	VALOR	VALOR	2.007	2.006	VALOR	VALOR
ACTIVO CORRIENTE			ABSOLUTO	R.			ABSOLUTO	R.
DISPONIBLE	821.867.289	28.257.000	793.610.289	2808,54%	528.196.467	821.867.289	-293.670.822	-35,73%
Caja	7.498.149	5.432.249	2.065.900	38,03%	7.858.712	7.498.149	360.563	4,81%
Bancos	814.369.140	22.824.751	791.544.389	3467,92%	520.337.755	814.369.140	-294.031.385	-36,11%
INVERSIONES	3.000.000	3.352.125	-352.125	-10,50%	3.000.000	3.000.000	0	0,00%
Inversiones Permanentes	3.000.000	3.352.125	-352.125	-10,50%	3.000.000	3.000.000	0	0,00%
DEUDORES	3.930.406.933	3.710.061.231	220.345.702	5,94%	4.898.752.660	3.930.406.933	968.345.727	24,64%
Cuentas por cobrar clientes	3.515.346.927	3.057.575.699	457.771.228	14,97%	4.419.642.515	3.515.346.927	904.295.588	25,72%
Cuentas corrientes comerciales	0	313.118	-313.118	-100,00%	0	0	0	0,00%
Anticipos y avances	342.455.582	55.026.271	287.429.311	522,35%	367.336.556	342.455.582	24.880.974	7,27%
Anticipo de impuestos y contribuciones	9.533.764	366.491.222	-356.957.458	-97,40%	15.821.134	9.533.764	6.287.370	65,95%
Cuentas por cobrar trabajadores	0	1.468.100	-1.468.100	-100,00%	0	0	0	0,00%
Deudores varios	63.070.660	229.186.820	-166.116.160	-72,48%	95.952.455	63.070.660	32.881.795	52,13%
INVENTARIOS	1.525.117.783	945.539.099	579.578.684	61,30%	2.315.897.863	1.525.117.783	790.780.080	51,85%
Mercancías no fabricadas por la Empresa	1.525.117.783	945.539.099	579.578.684	61,30%	2.315.897.863	1.525.117.783	790.780.080	51,85%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.280.392.005	4.687.209.455	1.593.182.550	33,99%	7.745.846.989	6.280.392.005	1.465.454.985	23,33%
ACTIVO NO CORRIENTE								
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	3.926.466.704	2.230.030.536	1.696.436.167	76,07%	4.024.085.470	3.926.466.704	97.618.767	2,49%
Terrenos	291.828.054	281.537.655	10.290.399	3,66%	428.486.354	291.828.054	136.658.300	46,83%
Construcciones y Edificaciones	2.993.397.196	1.360.142.292	1.633.254.903	120,08%	2.993.449.696	2.993.397.196	52.500	0,00%
Maquinaria y equipo	172.002.319	135.958.844	36.043.475	26,51%	173.585.255	172.002.319	1.582.936	0,92%

Muebles y Equipo de Oficina	401.349.049	365.818.470	35.530.579	9,71%	480.004.067	401.349.049	78.655.017	19,60%
Equipo de Computación y Comunicación	136.183.943	149.998.769	-13.814.826	-9,21%	254.049.177	136.183.943	117.865.234	86,55%
Flota y equipo de transporte	47.061.922	78.800.864	-31.738.942	-40,28%	73.000.000	47.061.922	25.938.078	55,11%
Elementos didácticas	0	0	0	0,00%	7.728.000	0	7.728.000	0,00%
Armamento de vigilancia	0	0	0	0,00%	3.747.960	0	3.747.960	0,00%
Depreciación Acumulada	-115.355.779	-142.226.357	26.870.578	-18,89%	-389.965.038	-115.355.779	-274.609.258	238,05%
ACTIVOS DIFERIDOS	17.854.370	26.088.211	-8.233.841	-31,56%	28.348.369	17.854.370	10.493.999	58,78%
Gastos Anticipados	5.451.246	0	5.451.246	0,00%	10.823.186	5.451.246	5.371.940	98,55%
Cargos diferidos	12.403.124	26.088.211	-13.685.087	-52,46%	17.525.183	12.403.124	5.122.059	41,30%
VALORIZACIONES	0	1.619.951.583	-1.619.951.583	-100,00%	0	0	0	0,00%
De Propiedad Planta y Equipo	0	1.619.951.583	-1.619.951.583	-100,00%	0	0	0	0,00%
OTROS ACTIVOS	22.164.101	0	22.164.101	0,00%	20.255.136	22.164.101	-1.908.965	-8,61%
Responsabilidades Pendientes	22.164.101	0	22.164.101	0,00%	20.255.136	22.164.101	-1.908.965	-8,61%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.966.485.175	3.876.070.331	90.414.844	2,33%	4.072.688.976	3.966.485.175	106.203.801	2,68%
TOTAL ACTIVO	10.246.877.180	8.563.279.786	1.683.597.394	19,66%	11.818.535.965	10.246.877.180	1.571.658.786	15,34%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS	110.686.710	230.027.580	-119.340.870	-51,88%	342.160.786	110.686.710	231.474.076	209,13%
Moneda Nacionales	0	0	0	0,00%	342.160.786	0	342.160.786	0,00%
Sobregiros	110.686.710	230.027.580	-119.340.870	-51,88%	0	110.686.710	-110.686.710	100,00%
PROVEEDORES	2.902.284.477	1.629.826.412	1.272.458.065	78,07%	5.329.128.469	2.902.284.477	2.426.843.992	83,62%
Nacionales	2.902.284.477	1.629.826.412	1.272.458.065	78,07%	5.329.128.469	2.902.284.477	2.426.843.992	83,62%
CUENTAS POR PAGAR	319.617.960	2.641.760.077	-2.322.142.118	-87,90%	314.557.797	319.617.960	-5.060.162	-1,58%
Costos y Gastos por pagar	277.338.551	2.517.003.516	-2.239.664.966	-88,98%	236.930.858	277.338.551	-40.407.692	-14,57%
Dividendos y participaciones	0	75.020.074	-75.020.074	-100,00%	0	0	0	0,00%
Retención en la Fuente	24.093.000	27.772.671	-3.679.671	-13,25%	61.963.000	24.093.000	37.870.000	157,18%
Reteniva	0	12.181.971	-12.181.971	-100,00%	0	0	0	0,00%
Retención de Industria y Comercio	1.927.000	2.022.851	-95.851	-4,74%	2.702.000	1.927.000	775.000	40,22%
Retención de Aportes y Nomina	16.259.409	7.758.994	8.500.415	109,56%	12.961.939	16.259.409	-3.297.470	-20,28%
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	776.391	-10.043.000	10.819.391	-107,73%	0	776.391	-776.391	100,00%
IVA por pagar	776.391	-10.043.000	10.819.391	-107,73%	0	776.391	-776.391	100,00%
OBLIGACIONES LABORALES	0	93.512	-93.512	-100,00%	0	0	0	0,00%
Salarios por pagar	0	93.512	-93.512	-100,00%	0	0	0	0,00%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	628.751.410	-628.751.410	-100,00%	0	0	0	0,00%

Para obligaciones fiscales	0	628.751.410	-628.751.410	-100,00%	0	0	0	0,00%
DIFERIDOS	0	200.000.000	-200.000.000	-100,00%	0	0	0	0,00%
OTROS PASIVOS	5.409.033.686	0	5.409.033.686	0,00%	5.347.130.659	5.409.033.686	-61.903.027	-1,14%
Traslado Cuentas por Pagar	5.391.223.784	0	5.391.223.784	0,00%	5.347.107.509	5.391.223.784	-44.116.275	-0,82%
Ingresos Anticipados	1.127.506	0	1.127.506	0,00%	23.150	1.127.506	-1.104.356	-97,95%
								-
Anticipos y Avances Recibidos	16.682.396	0	16.682.396	0,00%	0	16.682.396	-16.682.396	100,00%
Ingresos recibidos por anticipado	0	200.000.000	-200.000.000	-100,00%	0	0	0	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.742.399.224	5.320.415.991	3.421.983.233	64,32%	11.332.977.712	8.742.399.224	2.590.578.488	29,63%
PASIVOS NO CORRIENTES								
OBLIGACIONES LABORALES	46.386.282	40.478.130	5.908.152	14,60%	52.740.900	46.386.282	6.354.618	13,70%
Obligaciones Laborales Consolidadas	46.386.282	40.478.130	5.908.152	14,60%	52.740.900	46.386.282	6.354.618	13,70%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	46.386.282	40.478.130	5.908.152	14,60%	52.740.900	46.386.282	6.354.618	13,70%
TOTAL PASIVO	8.788.785.506	5.360.894.121	3.427.891.385	63,94%	11.385.718.612	8.788.785.506	2.596.933.106	29,55%
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	22.288.000	315.962.036	-293.674.036	-92,95%	34.064.830	22.288.000	11.776.830	52,84%
Capital Suscrito y Pagado	22.288.000	315.962.036	-293.674.036	-92,95%	34.064.830	22.288.000	11.776.830	52,84%
RESERVAS	0	112.836.300	-112.836.300	-100,00%	287.160.735	0	287.160.735	0,00%
Reserva Legal	0	84.787.338	-84.787.338	-100,00%	0	0	0	0,00%
Otras Reservas	0	28.048.962	-28.048.962	-100,00%	287.160.735	0	287.160.735	0,00%
REVALORIZACIÓN DE PATRIMONIO	0	51.097.410	-51.097.410	-100,00%	0	0	0	0,00%
De Capital Social	0	36.994.185	-36.994.185	-100,00%	0	0	0	0,00%
De reservas	0	8.673.029	-8.673.029	-100,00%	0	0	0	0,00%
De resultados de ejercicios anteriores	0	5.430.196	-5.430.196	-100,00%	0	0	0	0,00%
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR	0	98.169.201	-98.169.201	-100,00%	0	0	0	0,00%
Utilidad por exposición a la inflación	0	98.169.201	-98.169.201	-100,00%	0	0	0	0,00%
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECIFICA	0	0	0	0,00%	1.148.642.939	0	1.148.642.939	0,00%
Fondos de destinación específica	0	0	0	0,00%	1.148.642.939	0	1.148.642.939	0,00%
								-
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.435.803.674	1.004.369.136	431.434.538	42,96%	-1.037.051.150	1.435.803.674	-2.472.854.824	172,23%
								-
Excedente o Perdida del Ejercicio	1.435.803.674	1.004.369.136	431.434.538	42,96%	-1.037.051.150	1.435.803.674	-2.472.854.824	172,23%
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	0	1.619.951.583	-1.619.951.583	-100,00%	0	0	0	0,00%
De propiedad Planta y Equipo	0	1.619.951.583	-1.619.951.583	-100,00%	0	0	0	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	1.458.091.674	3.202.385.665	-1.744.293.991	-54,47%	432.817.354	1.458.091.674	-1.025.274.320	-70,32%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.246.877.180	8.563.279.786	1.683.597.394	19,66%	11.818.535.965	10.246.877.180	1.571.658.786	15,34%

2.2.6 Interpretación de las Variaciones en Cuentas del Activo:

Disponible Dentro de los activos, el grupo disponible presenta un incremento de \$ 791,544 millones, a 31 de Diciembre de 2006, en comparación al disponible generado a 31 de diciembre de 2005, lo que equivale a un incremento del 3467%, y una disminución del 36,11% en el año 2007, respecto del 2006; desde esta perspectiva, La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, mantuvo un nivel considerable en el disponible, pero para afirmarlo es conveniente conocer el saldo mínimo establecido, el cual no se contempla en los informes financieros. El disponible es un grupo, cuyos resultados a fin de cada año, pueden distraer la atención del analista y es necesario complementar su análisis con otras razones como la prueba acida, la cual se verá más adelante.

Inversiones El grupo de las inversiones, prácticamente se mantiene estable en los tres años analizados y no presente un valor relevante.

Deudores Dentro de este grupo, las cuentas por cobrar clientes de la cooperativa presenta un incremento acentuado con el 14,97% en el año 2006, respecto del 2005 y del 25,72% en el 2007, respecto del 2006; el incremento de el último año es mucho mayor al crecimiento del total activo, lo cual significaría, el incremento en las ventas a crédito y una baja recuperación de cartera, síntoma de iliquidez en el corto plazo y dificultades en el mediano y largo plazo dependiendo de la composición y calidad de dicha cartera.

La cuenta de anticipos y avances se mantiene para los años 2006 y 2007 y obedece a los pagos recibidos por anticipado de la EPSS EMSSANAR y que no se han legalizado hasta la fecha final de los informes financieros analizados.

La cuenta de anticipo de impuestos y contribuciones refleja una disminución del 97% para el año 2005, respecto del 2006, el resultado obedece al cambio de razón social y calidad de contribuyente, para el 2007 los resultados se mantienen.

La cuenta de inventarios se incrementó de manera abismal con un 61.30% para el 2006, respecto del 2005 y con el 51,85% en el 2007, respecto del 2006, se diría entonces que existe inventario represado y por ende recursos ociosos, o que se hicieron compras al final del año con la creencia de aprovechar los precios, lo cual se contrasta con la rotación que tendría ese inventario y la recuperación de la inversión y el costo de la misma.

Las anteriores variaciones implican que el balance a 31 de diciembre del año 2006, presente un aumento en el total de activos corrientes de \$1593 millones lo cual equivale al 34%; y un aumento aunque en menor proporción del 23,33% para el 2007. Claramente se puede observar que el aumento en el activo corriente se debe al incremento en la cuenta deudores e inventarios.

Propiedad Planta Y Equipo. Las cuentas de Terrenos, construcciones y edificaciones presentan un incremento del 125% en el 2006, respecto del 2005, pero se debe observar que en el año 2005, la empresa EMSSANAR SF LTDA., realizó una valorización sobre dichas cuentas, al trasladar estos activos a la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, pasan con los nuevos valores reflejando el incremento arriba anotado. Para el año 2007, se incrementa la cuenta de terrenos por la adquisición de un lote por un valor de \$136 millones.

Las cuentas de muebles y equipos de oficina, equipo de computación y comunicación, flota y equipo de transporte, muestran un incremento considerable en el año 2007, respecto del 2006 con un 19,60%, 86,55% y 55,11% respectivamente, al parecer la cooperativa está creciendo y fortaleciendo su capacidad interna, pero es necesario evaluar el retorno de dichas inversiones.

En resumen el activo de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico tiene una tendencia de crecimiento con un bajón en el 2006, creció el 19,66% en el 2006, respecto del 2005 y el 16,34% en el 2007, respecto del 2006.

2.2.7 Interpretación De Las Variaciones En Las Cuentas Del Pasivo Y Patrimonio

Obligaciones Financieras La cuenta de sobregiros bancarios a 31 de Diciembre de 2005, presenta un saldo de \$230 millones y es coherente con el saldo del disponible a ese corte, pero en el año 2006 no es razonable tener un disponible tan alto y un sobregiro bancario, mostrando algún tipo de debilidad en el manejo del disponible o falta de comunicación entre el ordenador del gasto y el área financiera. Para el año 2007, la cooperativa accede a un crédito bancario, respondiendo con ello el incremento en el disponible, es decir el incremento no es por la eficiencia operativa de la cooperativa sino por el apalancamiento financiero al que recurrió.

Proveedores Esta cuenta corrobora lo expuesto en el análisis de los clientes y de los inventarios, se incrementa en 78,07% en el 2006, respecto del 2005 y en el 83,62% en el 2007, respecto del 2006, es decir estamos comprando gran cantidad de mercancía a crédito, saturando las bodegas de inventarios, generando recursos ociosos para la cooperativa y a un costo financiero alto para atender las obligaciones, considerando que la mayoría de ventas están en cuentas por cobrar a clientes.

Cuentas Por Pagar El año 2005, presenta un valor alto en cuenta costos y gastos por pagar, pero al parecer, dichas obligaciones se sanearon antes de realizar el traslado entre EMSSANAR SF LTDA. A la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico. Para el 2007, disminuye en 14,57% y es razonable adeudar \$236 millones que generalmente son gastos de tipo administrativo.

Impuestos Gravámenes y Tasas – Pasivos Estimados y Provisiones Es clara la disminución y anulación de estas cuentas entre los años 2005, 2006 y 2007, teniendo en cuenta el cambio de razón social y de tipo de contribuyente, por ende de obligaciones tributarias.

Otros Pasivos La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico inició operaciones desde el año 2006, recibiendo, entre otras cuentas, activos fijos e inventarios fruto de la liquidación de EMSSANAR SF LTDA., que son de propiedad EMSSANAR EPSS por un valor de \$5.400 millones, el cual se mantiene hasta el corte del último año de análisis.

Resumiendo el pasivo se incrementó en el 63,94% en el 2006, respecto del 2005 y en 29,55 para el 2007, respecto del 2006; es decir el aumento de los pasivos es mucho mayor que los activos, además se está apalancando en un traslado de activos realizado por EMSSANAR EPSS, lo cual, si bien es cierto, le da la capacidad de maniobrar financieramente, le resta independencia y autonomía.

En las cuentas de patrimonio, se analizan únicamente los años 2006 y 2007, los saldos presentados en el informe financiero del 2005, pierden su continuidad en razón a la liquidación de la sociedad limitada que operaba inicialmente. De tal manera, la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico inicia con un capital social o aportes sociales de \$22, 288 millones y se incrementa en un 52,84% para el 2007, pero que de todas maneras es un capital relativamente bajo comparado con la magnitud de los activos que maneja.

El resultado del ejercicio alcanzado en el 2006, es mayor en un 42,36% respecto del 2005, pero desciende bruscamente en el 2007 en un 172,23%. Por lo tanto se concluye que la utilidad obtenida en el 2006, fue absorbida por la pérdida generada en el año 2007.

Concluyendo, el patrimonio disminuyó en un 54,47% en el 2006, respecto del 2005 y en un 70,32% en el 2007, respecto del 2006.

2.2.8 Análisis horizontal a los estados de resultados años 2005, 2006 y 2007

Tabla 19. Estado de Resultados Comparativo

COOPERATIVA EMSSANAR SERVICIO FARMACÉUTICO								
ANÁLISIS VERTICAL								
ESTADO DE RESULTADOS								
De Enero 01 a Diciembre 31 de 2005								
	2.006	2.005	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	2.007	2.006	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
INGRESOS OPERACIONALES								
Ventas	11.126.757.557	11.077.730.074	49.027.484	0,44%	18.474.254.543	11.126.757.557	7.347.496.986	66,03%
menos: Devoluciones en ventas	0	9.566.233	-9.566.233	-100,00%	0	0	0	0,00%
VENTAS NETAS	11.126.757.557	11.068.163.841	58.593.717	0,53%	18.474.254.543	11.126.757.557	7.347.496.986	66,03%
COSTO DE VENTAS	7.775.068.399	6.697.908.943	1.077.159.457	16,08%	13.877.306.786	7.775.068.399	6.102.238.387	78,48%
Costo de Mercancía vendida	7.775.068.399	6.697.908.943	1.077.159.457	16,08%	13.877.306.786	7.775.068.399	6.102.238.387	78,48%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.351.689.158	4.370.254.898	-1.018.565.740	-23,31%	4.596.947.757	3.351.689.158	1.245.258.599	37,15%
GASTOS OPERACIONALES	1.846.365.575	2.493.209.891	-646.844.316	-25,94%	2.718.037.197	1.846.365.575	871.671.622	47,21%
DE ADMINISTRACIÓN	1.359.220.565	1.992.109.214	-632.888.649	-31,77%	2.230.892.187	1.359.220.565	871.671.622	64,13%
Gastos de Personal	580.991.641	555.809.868	25.181.773	4,53%	858.965.112	580.991.641	277.973.472	47,84%
Gastos Generales	634.712.681	1.353.428.654	-718.715.973	-53,10%	967.563.142	634.712.681	332.850.461	52,44%
Depreciaciones	28.137.464	82.192.692	-54.055.228	-65,77%	294.940.333	28.137.464	266.802.869	948,21%
Amortizaciones	115.378.779	678.000	114.700.780	16917,53%	109.423.600	115.378.779	-5.955.179	-5,16%
GASTOS DE VENTAS	487.145.010	501.100.677	-13.955.668	-2,79%	487.145.010	487.145.010	0	0,00%
Gastos de Personal	359.316.726	289.601.838	69.714.888	24,07%	359.316.726	359.316.726	0	0,00%
Gastos generales	115.747.106	204.430.171	-88.683.065	-43,38%	115.747.106	115.747.106	0	0,00%
Amortizaciones	0	7.068.668	-7.068.668	-100,00%	0	0	0	0,00%
Diversos	12.081.177		12.081.177		12.081.177	12.081.177	0	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.505.323.584	1.877.045.007	-371.721.424	-19,80%	1.878.910.561	1.505.323.584	373.586.977	24,82%
INGRESOS NO OPERACIONALES	11.982.145	34.075.610	-22.093.465	-64,84%	116.716.613	11.982.145	104.734.468	874,09%
Financieros	3.242.794	27.761.315	-24.518.521	-88,32%	9.317.632	3.242.794	6.074.838	187,33%

Utilidad en venta de propiedad, planta y equipo			-	0,00%	8.107.473	8.107.473	8.107.473	0,00%
Recuperaciones	8.599.652	5.456.989	3.142.662	57,59%	21.065.806	8.599.652	12.466.154	144,96%
Diversos	139.699	857.306	-717.606	-83,70%	186.858	139.699	47.159	33,76%
Ingresos de ejercicios de años anteriores	0	0	0	0,00%	78.038.844	0	78.038.844	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	81.502.055	1.011.244.259	-929.742.205	-91,94%	3.032.678.323	81.502.055	2.951.176.269	3620,98%
Financieros	65.562.770	211.238.470	-145.675.700	-68,96%	2.896.378.870	65.562.770	2.830.816.100	4317,72%
Extraordinarios	12.168	171.254.379	-171.242.211	-99,99%	318.285	12.168	306.117	2515,75%
Pérdida en Venta y Retiro de Bienes	25.245	-	25.245	0,00%	1.497.532	25.245	1.472.287	5831,99%
Diversos	15.901.872	0	15.901.872	0,00%	26.893.204	15.901.872	10.991.332	69,12%
Gastos de ejercicios de años anteriores	-	-	-	0,00%	107.590.432	-	107.590.432	0,00%
Impuesto de renta y complementarios	-	628.751.410	-628.751.410	-100,00%	-	-	-	0,00%
UTILIDADES A. DE CORR. MON,	1.435.803.674	899.876.358	535.927.316	59,56%	-1.037.051.150	1.435.803.674	-2.472.854.824	-172,23%
Mas corrección monetaria	0	104.492.778	-104.492.778	-100,00%	0	0	0	0,00%
UTILIDAD NETA	1.435.803.674	1.004.369.136	431.434.538	42,96%	-1.037.051.150	1.435.803.674	-2.472.854.824	-172,23%

Fuente: Esta investigación

Analizadas las variaciones de los resultados de la Cooperativa EMSSANAR servicio Farmacéutico al corte Diciembre 31 de los años 2005, 2006 y 2007, se encontró lo siguientes observaciones:

2.2.9 Interpretación de las Variaciones en Cuentas de la Operación

Ventas Netas Las ventas para el año 2006, prácticamente no se modifican respecto de las realizadas en el 2005, es decir se presentó un estancamiento en la eficiencia operativa; en el año 2007, las ventas se reactivan incrementándose en un 66%.

Costo De Ventas Si bien es cierto, las ventas no se incrementan en el 2006, respecto del 2005, el costo de ventas sufre un incremento de 16.08%, reduciendo el margen bruto para este año, y aún más, el costo de ventas se incrementa en el 78,48% en el 2007, respecto del 2006, un porcentaje muy superior a las ventas de ese período, complicando la eficiencia operativa en las ventas.

Gastos Operacionales De Administración Y Ventas Este grupo de cuentas presentó una disminución en el año 2006, del 25,94%, pero nuevamente se incremento en el 2007 en un 47,21%, duplicando la carga en el gasto operacional.

Ingresos No Operacionales Los ingresos financieros indican una disminución del 88% para el 2005, respecto del año 2006 y un leve incremento para el 2007 del 187%, aunque en porcentaje es notorio, en valor absoluto no es tan significativo. Situación similar ocurre para las cuentas de recuperaciones y diversos.

Gastos No Operacionales Los gastos financieros no operacionales, presentan una notable mejoría para el año 2005, respecto del 2006 con una disminución del 68,96%, pero en el año 2007 se genera un desborde impresionante con un 4317% de incremento respecto del 2006, esto explica la pérdida presentada para el último año de análisis. Aunque los informes financieros no explican claramente la situación, por intermedio de las notas anexas a los mismos, se pudo determinar que se realizó una negociación de medicamentos con la EPSS EMSSANAR a un precio similar al costo; para afectar contablemente dicho acuerdo se procedió a registrar la diferencia entre el precio real de venta y el precio de negociación como un descuento comercial condicionado.

Utilidad Neta Finalmente el resultado de toda la operación se ve reflejado en esta cuenta la cual indica que para el año 2006, aumentó en el 43% respecto del resultado obtenido en el año 2005; ahora bien, en el 2007, se presenta un situación coyuntural, por lo ya anotado y presenta una caída del 172% con una pérdida de \$2472 millones, la cual absorbió la utilidad del año inmediatamente anterior y afectó significativamente el patrimonio de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico.

2.2.10 Razones Financieras

Razones De Liquidez:

Razón De Liquidez:

	2005	2006	2007
ÍNDICE DE LIQUIDEZ = $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	0,88	0,72	0,68

Para el año 2005 el índice de liquidez presenta a 0.88 Veces, Esta relación es normal ya que pasivo corriente está superando el activo corriente es decir sus deudas son 0.88 veces más grandes que su respaldo económico, es decir la empresa no puede con sus obligaciones corrientes, presenta iliquidez, para el año 2006 el índice de liquidez es e 0.72 veces, para este año las deudas siguen superando la liquidez de la Cooperativa y para el año 2007 el indicador muestra 0.68 veces, es decir que la COOEMSSANAR SF sigue en estado de iliquidez sin tener cobertura para los pasivos a corto plazo o corrientes.

Razón Capital Neto de trabajo:

Activo Corriente – Pasivo Corriente = \$

2005	2006	2007
\$ -633.206.536	\$ -2.462.007.219	\$ -3.587.130.722

Para el año 2005, 2006 y 2007 la cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico no alcanza a cubrir sus obligaciones a corto plazo ya que le hace falta \$ 633.206.536, 2.462.007.219 y 3.587.130.722 respectivamente para respaldar sus deudas, por lo tanto no presentan razón de liquidez para cubrir los gastos operacionales.

Prueba Ácida:

Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente No, de Veces

2005	2006	2007
0,70	0,54	0,48

La deuda total de \$ 5.320.415.990 del año 2005 a corto plazo, solo se puede pagar 0.70 Veces, sin recurrir a los inventarios, es decir no se puede pagar la deuda en su totalidad.

Para el 2006 la deuda asciende a \$ 8.742.399.224 a corto plazo, solo se puede pagar 0.54 Veces, sin recurrir a los inventarios, es decir que la cooperativa solo puede cancelar la mitad de la deuda.

Finalmente para el 2007 la deuda se incrementa a \$ 11.332.977.712 a corto plazo, solo se puede pagar 0.48 Veces, sin recurrir a los inventarios, es decir no se puede pagar.

En conclusión la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico en los años 2005, 2006 y 2007 se encuentra en estado de iliquidez, la empresa no cuenta con recursos necesarios para cubrir sus pasivos a corto plazo, y la situación crítica se ahonda por el aumento de obligaciones con terceros año a año.

Razones De Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento:

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} * 100 \text{ - \%}$$

2005	2006	2007
62,60%	85,77%	96,34%

Para el año 2005 el nivel de endeudamiento es del 62.60%, es decir que por cada \$100 que se tiene invertido en el activo total de la Cooperativa EMSSANAR S F, los acreedores participan en un 62.60% efectivamente, para el año 2006 los pasivos participan con el 85.77% del total de los activos de COOEMSSANAR S F, y para el año 2007 la Cooperativa se apalanca en los acreedores o terceros en un 96.34% el total de activo, mostrando un constante crecimiento de los años analizados, es decir que la empresa cada nuevo año de actividad, aumenta su financiación con proveedores y otros terceros, específicamente para el año 2007 la empresa se financió con proveedores y aumentaron sus obligaciones financieras.

Nivel de Autonomía:

$$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}} * 100 \text{ - \%}$$

2005	2006	2007
37,40%	14,23%	3,66%

Los Cooperados o accionistas de la cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico aportaron para el año 2005 el 37.40% del total de los activos de la Cooperativa, para el año 2006 los cooperados participaron con el 14.23% del total activo y para el año 2007 por cada \$100 en el activo total, los socios participan él un 3.66%

Concentración Endeudamiento a Corto Plazo:

Pasivo Corriente *100 - %
Pasivo Total

2005	2006	2007
99,24%	99,47%	99,54%

Para el año 2005 por cada \$ 100 de deuda total el 99.24% corresponde a corto plazo es decir \$ 5.320.415.991 que corresponde en mayor proporción a los Costos y gastos por pagar y proveedores. Es mayor el Pasivo a corto plazo a comparación con el Pasivo a Largo Plazo.

En el siguiente año el 99.47% corresponde a deuda corto plazo, del total de las obligaciones \$ 8.742.399.224 reflejado en la cuenta de proveedores y en gran parte en el rubro traslado Cuentas por Pagar.

Con respecto al año 2007 del total de los pasivos el 99.54% corresponde a obligaciones corrientes, que asciende a la suma de \$11.332.977.712, manifestados claramente en tres grandes rubros: Obligaciones financieras con la suma de \$342.160.786, proveedores por valor de \$5.329.128.469 y Traslado de cuentas por pagar con la cuantía de \$ 5.347.130.659.

Endeudamiento Financiero:

Oblig. Bancarias Promedio *100 - %
Venta

2005	2006	2007
2,08%	0,99%	1,85%

En el año 2005, por cada \$ 100 de Ventas el 2.08% se debe a los bancos, es preciso afirmar que las obligaciones financieras no reducen en gran valor a las ventas, se observa que para el año 2006 el 0.99% de las ventas, se destinan para

cubrir el los deberes financieras, y para el año 2007 el endeudamiento financiero aumenta al 1.85% del total de las ventas, este aumento es originado por el crédito bancario que obtuvo COOEMSSANAR SF para esta año por valor de \$342.160.786.

Cobertura de Intereses I:

Utilidad Operacional No de Veces Gastos Financieros

2005	2006	2007
1,86	18,47	0,62

Para el año 2005, los gastos Financieros equivalen a \$1.011.244.259,26 son cubiertos por la utilidad operacional de \$1.877.045.007 en 1.86 Veces, aunque lo ideal es que este número de veces sea mayor a 2.

En el 2006 los gastos financieros disminuyeron a \$81.502.054 los cuales son cubiertos en 18.47 veces con la utilidad operacional, la cual ascendió a \$1.505.323.584, siendo esta una de las mejores maneras para trabajar con pasivos que generen carga financiera.

Acerca de al año 2007 podemos afirmar que los gastos Financieros equivalen a \$3.032.678.323, los cuales no son cubiertos por la utilidad operacional de \$1.878.910.560, cuya cobertura de intereses es de 0.62 veces, como se puede observar los gastos financieros son superiores a la utilidad operacional, el incremento de estos gastos para el año 2007, son originados por el rubro descuentos comerciales.

Es preciso aclarar que la Cooperativa EMSSANAR SF en el año 2007 tuvo un stop de inventarios, además la Cooperativa tiene alianza estratégica con la EPS EMSSANAR, por el hecho de darle rotación a los inventarios en el caso de COOEMSSANAR SF medicamentos, y al tener alianzas con la EPS los directivos de la empresa tomaron la decisión de vender los medicamentos a precio de costo sin generar utilidad alguna, incrementando de esta manera los descuentos comerciales, generando así una pérdida neta para dicho periodo fiscal.

Cobertura de Intereses II:

EBITDA = Utilidad Operacional + G. Depreciación + G. Amortización

$\frac{\text{EBITDA}}{\text{G. F}}$ No de Veces

	2005	2006	2007
	1,77	16,71	0,49

Para el año 2005, con \$1.787.105.647,25 de EBITDA se cubren 1.77 veces los gastos financieros ocasionados por \$ \$1.011.244.259.

En el 2006 los gastos financieros disminuyeron a \$81.502.054 los cuales son cubiertos en 16.71 veces con el EBITDA el cual es de \$1.361.807.340.

Y para el año 2007, con \$ 1.474.546.627,82 de EBITDA se cubren 0.49 veces los gastos financieros ocasionados por \$3.032.678.323, es decir que con esta utilidad operacional liquida, la Cooperativa EMSSANAR SF no cubre ni siquiera la mitad de los gastos no operacionales.

Razones De Actividad O Rotación:

Rotación de Cartera

$\frac{\text{C x C Promedio} * \text{No. Días del periodo}}{\text{Ventas a Crédito del periodo}} - \text{Días}$

	2005	2006	2007
	99	114	86

Durante el año 2005, cada 99 días la cuentas por cobrar se vuelven efectivas, para el año 2006 la cuentas de clientes se vuelven efectivas cada 114 días y Cada 86 Días la cartera o cuentas por cobrar se vuelven efectivas, para el periodo 2007, presentado en este año, quizás la rotación o recuperación del efectivo en cuentas por cobrar más eficiente durante los periodos analizados.

Rotación de Proveedores:

C x P Promedio * No. Días del periodo – Días
Compras a Crédito del periodo

2005	2006	2007
88	134	138

Para los años 2005, 2006 y 2007 las cuentas por pagar se cancelan cada 88 días, 134 días y 138 días respectivamente, como la rotación de proveedores es lenta se dice que el departamento comercial de la cooperativa EMSSANAR SF, tiene buena capacidad de negociación; y como se puede observar la rotación de proveedores, presenta un incremento en el transcurso de los años examinados.

Rotación de Inventarios:

Inventario Promedio * No. Días del periodo – Días
Costo mercancía vendida en el periodo

2005	2006	2007
51	71	60

Cada 51 días el inventario o los medicamentos que suministra la cooperativa EMSSANAR S F, se vuelve cuentas por cobrar o efectivo, durante el año 2005, para el año 2006 la rotación del inventario de mercancías aumenta a 71 días y para el año 2007 la rotación de medicamentos o inventarios es cada 60 días. , durante este último año la Cooperativa EMSSANAR SF tuvo un stop de inventarios, ocasionados por la abundancia de medicamentos que presento la Farmacia durante este periodo, con el fin de cumplir con la alianza estratégica que se tiene con EMSSANAR EPS y cubrir con todos los medicamentos requeridos por dicha institución.

Ciclo Efectivo:

Resumen que sintetiza los indicadores de rotación.

Rotación Cartera + Rotación Inventarios – Rotación Proveedores – Días

2005	2006	2007
63	50	8

Para el año 2005 cada 63 días la Cooperativa recupera el dinero invertido en la comercialización de medicamentos, para el año 2005 el ciclo de efectivo

disminuye a 50 días, generado por el aumento de la rotación de proveedores y para el año 2007 la cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico recupera el dinero invertido cada 8 días, con un ciclo de efectivo ideal por lo ágil de la reposición del capital de trabajo, dicho ciclo es creado por la leve disminución de rotación de inventarios, la buena gestión de cuentas por cobrar y la gran capacidad de negociación que tiene el departamento comercial de la cooperativa con los proveedores; de esta manera la empresa comercializadora de productos farmacéuticos, para el año 2007 se financia con pasivos a corto plazo, el 45.09% del total de los activos corresponde a proveedores, siendo esta una de las mejores maneras o estrategias, para trabajar con pasivos que no generen carga o impacto financiero alguno.

Para las empresas comerciales y prestadoras de servicio con COOEMSSANAR SF, lo ideal es disminuir los días de rotación de cartera y de inventarios, aumentando los días de rotación de proveedores logrando una mayor financiación.

Rotación del Activo Total:

<u>Ventas</u> Activo Total Promedio	- No. de veces		
	2005	2006	2007
	1,29	1,09	1,56

En el año 2005 las ventas son de 1.29 veces el activo total es decir que el activo rota cada 279 días, para el año 2006 el activo total tuvo una rotación cada 332 días, con unas ventas que fueron de 1.09 veces y para el año 2007 las ventas lograron 1.56 veces el activo total para una periodo de rotación de 230 días.

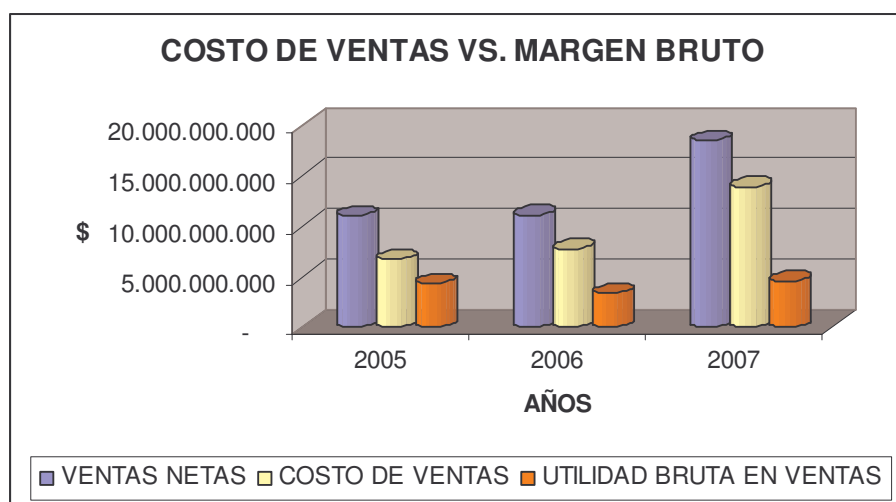
La rotación de activo total para los años 2005 y 2006 no son las mejores, ya que la Cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico por ser una empresa comercial sus ventas deben ser 2 veces el activo total, pero en esta empresa las ventas son de 1.29 veces y 1.09 veces respectivamente, inferiores a la rotación meta del activo total; para el año 2007 la rotación del activo total tiene un aumento de 0.47 veces con respecto al año inmediatamente anterior, con una rotación de las ventas de 1.56 veces del activo total, no siendo la mejor pero con tendencia a mejorar para los posteriores años.

Razones De Rendimiento o Rentabilidad:

Razón De Costo De Ventas A Ventas Netas vs Margen Neto

<u>Costo de Ventas</u> *100 - % Ventas Netas			<u>Utilidad Bruta</u> *100 - % Ventas Netas		
2005	2006	2007	2005	2006	2007
60,52%	69,88%	75,12%	39,48%	30,12%	24,88%

Gráfica 5. Costo de Ventas VS Margen Bruto.



Fuente: Esta Investigación.

La Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, por ser una entidad prestadora de servicios y comercializadora de medicamentos tiene unos costos operacionales elevados, para el año 2005 el 60.52% de los ingresos operacionales son destinados a cubrir los costos de ventas equivalente a \$6.697.908.943 y para este año las ventas fueron de \$11.068.163.841, otorgando una utilidad bruta de \$ 4.370.254.898, las cuales representan un margen bruto del 39.48% de las ventas.

Para el 2006 el 69.88% de las ventas son absorbidos por los costos directos es decir que los costos fueron de \$7.775.068.399 para unas ventas de 11.126.757.557, dejando un margen bruto del 30.12%, equivalente a \$3.351.686.158.

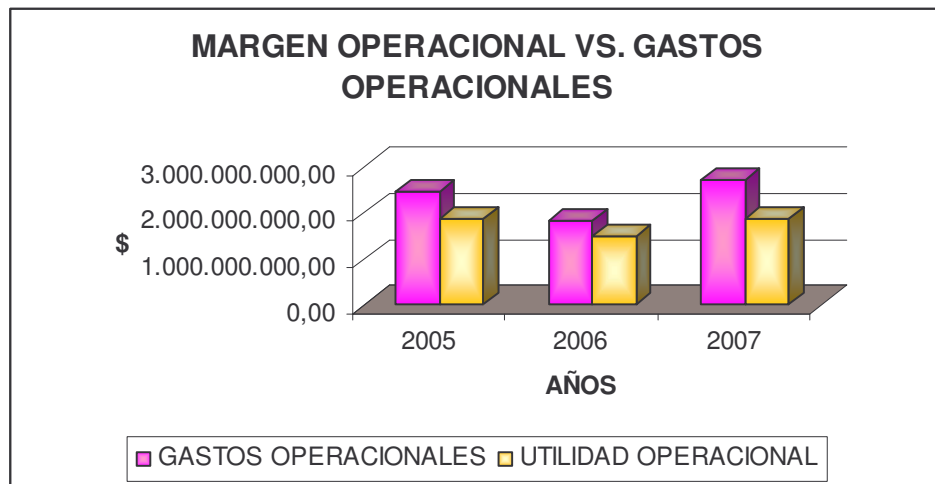
Y para el año 2007 los costos de mercancía ascienden a \$13.877.306.786 equivalente al 75.12%, ocasionando un margen neto del 24.88%, es decir que de

cada \$ 18.474.254.543 de ventas netas en el año 2007, se obtiene el 24.88% de utilidad Bruta, correspondiente a \$4.596.947.757

Margen Operacional Vs. Razón De Gastos Opnales A Ventas Netas:

<u>Utilidad Operacional</u> *100			vs.	<u>Gastos Operacional</u> *100		
Ventas Netas				Ventas Netas		
2005	2006	2007		2005	2006	2007
16,96%	13,53%	10,17%		22,53%	16,59%	14,71%

Gráfica 6. Margen Operacional VS. Gastos Operacionales



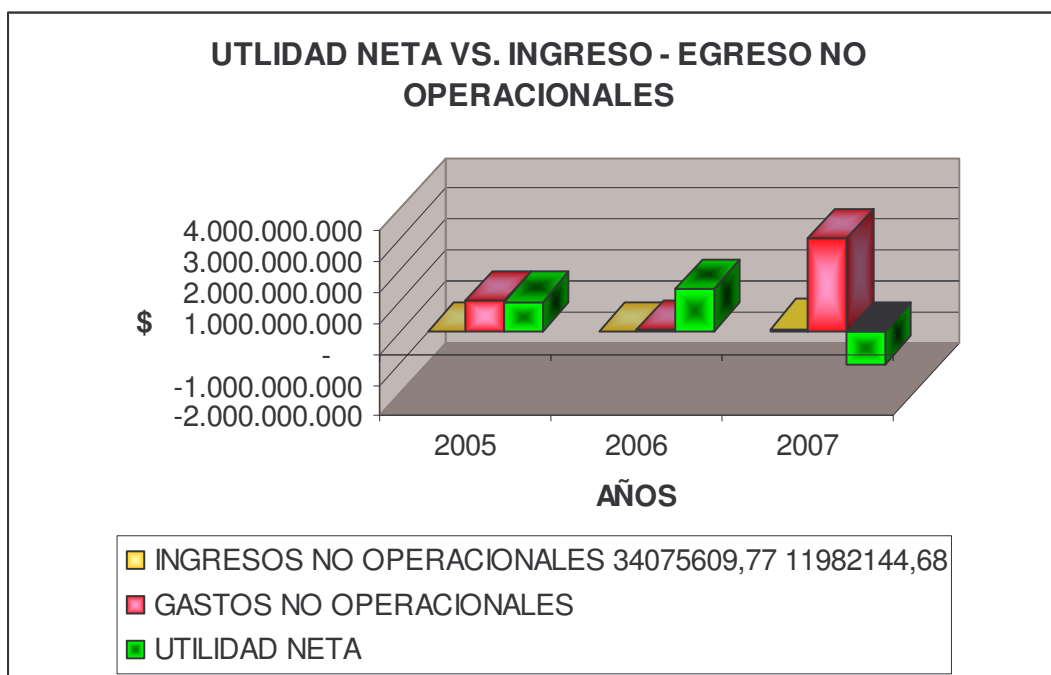
Fuente: Esta Investigación

La Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico con una amplia cobertura en el sur del país, genera unos costos operacionales acorde a las ventas y actividad comercial de la empresa, para el año 2005 los gastos operacionales participan con el 22.53% de las ventas netas, equivalentes a \$2.493.209.891 los cuales se desglosan en gastos de administración por valor de \$1.992.109.213 y en gastos operacionales de ventas que asciende al valor de \$501.100.677, para obtener una utilidad operacional de \$ 1.877.045.004 que representa el 16.96% del total de las ventas realizadas por la cooperativa en el año 2005.

Con respecto al año 2006 el 16.59% de las ventas netas son absorbidos por los gastos operacionales de administración y de ventas, estos gastos tuvieron una disminución con relación al año anterior como podemos observar en la grafica, los

los egresos no operacionales tuvieron una participación significativa de 16.42% del total de las ventas netas, principalmente ocasionados por los rubros Gastos financieros y gastos de ejercicios de años anteriores.

Grafica 7. Utilidad Netas VS. Ingresos – Egresos No Operacionales



Fuente: Esta Investigación

Los gastos operacionales de la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, para el año 2005 participan con el 9.13% del total de las ventas, correspondiente a \$1.011.244.259, donde el rubro más representativo fue el impuesto de renta por pagar, los egresos no operacionales fueron superiores a la utilidad neta del mismo año, la cual fue de \$1.004.369.136 con una participación del 9.07% del total de ventas. Los ingresos no operacionales tiene una participación no significativa dentro del estado de ganancias y pérdidas, esta cuenta participa con el 0.31%, de las ventas.

Para el año 2006 la Cooperativa EMSSANAR SF disminuyó en gran proporción sus gastos no operativos, los cuales descendieron a \$81.502.055, una participación mínima dentro de las ventas netas del 0.73%, generando de esta manera una utilidad neta superior a la utilidad del año inmediatamente anterior, el margen neto para este año fue de 12.90%, equivalente \$1.435.803.673, superior en \$431.434.538 con respecto al año anterior, los ingresos no operacionales

siguen con una participación casi nula, para este periodo su participación fue del 0.11% de las ventas.

La cooperativa EMSSANAR SF, para el año 2007 tuvo una utilidad neta negativa por valor de < \$1.037.051.150 >, ocasionado por el amplio incremento que tuvieron los gastos no operacionales, los cuales ascendieron en \$ 2.951.176.268 y se ubicaron para el año 2007 en \$ 3.032.678.323, con una participación del 16.42% del total de los ingresos operacionales, para este año la Cooperativa EMSSANAR SF, debido a su alianza estratégica con la EPS EMSSANAR, y siendo esta EPS el mayor cliente de la Cooperativa, con un consumo de medicamentos o inventarios del 90%, se tomo la decisión de vender los medicamentos a precio de costo sin generar utilidad alguna, incrementando de esta manera los descuentos comerciales, generando así una pérdida neta para dicho periodo fiscal. Los ingresos operacionales para esta año fueron del 0.63% del total de las ventas, siendo un porcentaje insignificante para el regular funcionamiento de la Cooperativa.

Rendimiento Patrimonio:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}} * 100$$

2005	2006	2007
31,36%	98,47%	-239,60%

Para el año 2005 la Cooperativa EMSSANAR SF tiene un patrimonio de \$3.202.385.665, que tiene un rendimiento neto del 31.36%, para el año 2006 La cooperativa obtiene un patrimonio de \$1.458.091.674 quedándole una utilidad neta de 98.47%, y para el año 2007 el patrimonio de la COOEMSSANAR SF disminuyo a \$432.817.353 la cual obtuvo una ineficacia del <-239.60%>.

Rendimiento de la Inversión:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

2005	2006	2007
11,73%	14,01%	-8,77%

Por cada \$ 100 de inversión que realizo la Cooperativa EMSSANAR SF en el año 2005, obtuvo una utilidad neta de 11.73%.

Para el año 2006 el sistema DUPONT nos muestra una rentabilidad del 98.47% para la Cooperativa EMSSANAR SF, de donde se puede afirmar, que igual al año anterior su utilidad depende del margen neto. La cooperativa para este año sus utilidades dependen mucho del margen neto que tuvo la farmacia para este año, se observa que el margen neto no es muy alto para las utilidades obtenidas, pero esta depende de la cantidad de mercancía vendida, es de esta manera que la cooperativa EMSSANAR SF adquiere un rendimiento del 12.90%

Año 2007

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo T. B.}} * 100 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo T. B.}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100 \times \frac{\text{Activo T. B.}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\frac{18.474.254.543}{11.818.535.965} \times \frac{-1.037.051.150}{18.474.254.543} \times \frac{11.818.535.965}{432.817.353}$$

$$1.56 \text{ veces } \times \quad -5,61\% \times \quad 27,31$$

$$= -239.60\%$$

Para el año 2007, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del -239.60% para la Cooperativa EMSSANAR SF, de donde se puede concluir que a pesar del leve aumento en la rotación de sus activos, la cooperativa genero una pérdida neta, ocasionada por la mala rotación de sus activos y un margen de rentabilidad negativo.

Indicadores de Liquidez Vs. Indicadores de Actividad:

Tabla 20. Razón Corriente

INDICADORES	2005	2006	2007
Razón Corriente	0,88	0,72	0,68
Rotación de Cartera	99 días	114 días	86 días
Rotación de inventario	51 días	71 días	60 días

La razón corriente de la Cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico para el año 2005, 2006 y 2007 son deficientes, ya que la rotación de cartera para los años 2006 y 2007 supera los 90 días es muy larga, es decir que las cuentas por cobrar se demoran mucho tiempo en volverse efectivo, de igual manera los inventarios tardan más de 30 días para recuperar su inversión, dejando de esta manera a la empresa en estado de iliquidez.

Punto De Equilibrio

	2005	2006	2007
COSTO FIJO			
COSTO VARIABLE	\$ 6.697.908.943	\$ 7.775.068.399	\$ 13.877.306.786
GASTO FIJO	\$ 934.673.066	\$ 968.445.831	\$ 1.513.222.171
GASTO VARIABLE	\$ 1.558.536.825	\$ 877.919.744	\$ 1.204.815.026
VENTAS	\$ 11.068.163.841	\$ 11.126.757.557	\$ 18.474.254.543
	2005	2006	2007
COSTOS VARIABLES	\$ 6.697.908.943	\$ 7.775.068.399	\$ 13.877.306.786
GASTOS VARIABLES	\$ 1.558.536.825	\$ 877.919.744	\$ 1.204.815.026
TOTAL	\$ 8.256.445.767	\$ 8.652.988.143	\$ 15.082.121.812
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FIJOS	\$ 934.673.066	\$ 968.445.831	\$ 1.513.222.171
TOTAL	\$ 934.673.066	\$ 968.445.831	\$ 1.513.222.171

2.2.11 Punto De Equilibrio En Ventas Para 2005

$$\% \text{ COSTO VARIABLE} = \frac{\$ 8.256.445.767}{\$ 11.068.163.841} \times 100 = 74,60\%$$

$$100\% \text{ VENTAS} = \$ 934.673.066 + 74,60\%$$

$$100\% \text{ VENTAS} - 74,60\% = \$ 934.673.066$$

$$25,40\% = \$ 934.673.066$$

$$\text{VENTAS} = \frac{\$ 934.673.066}{25,40\%} = \$ 3.679.285.890$$

Según los cálculos realizados a 31 de Diciembre del año 2005, la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, debió realizar unas ventas por valor de \$ 3.679.285.890, para cubrir la totalidad de sus costos y gastos sin obtener utilidad o pérdida. Las ventas de la cooperativa fueron de \$11.068.163.841 fueron casi

cuatro veces superiores al punto de equilibrio, generado de esta manera una utilidad razonable a la empresa.

Punto De Equilibrio En Ventas Para 2006

$$\begin{array}{rcl} \% \text{ COSTO} & & \\ \text{VARIABLE} & \frac{\$ 8.652.988.143 \times 100}{\$ 11.126.757.557} & = 77,77\% \end{array}$$

$$100\% \text{ VENTAS} = \$ 968.445.831 + 77,77\%$$

$$100\% \text{ VENTAS} - 77,77\% = \$ 968.445.831$$

$$22,23\% = \$ 968.445.831$$

$$\text{VENTAS} = \frac{\$ 968.445.831}{22,23\%} = \$ 4.355.968.629$$

Analizando los resultados a 31 de diciembre de 2006 encontramos que el punto de equilibrio en ventas para la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, fue de \$ 4.355.968.629, el cual fue superado por las ventas totales realizadas en este año que ascendieron a \$ 11.126.757.557 generando una utilidad a la cooperativa.

Punto De Equilibrio En Ventas Para 2007

$$\begin{array}{rcl} \% \text{ COSTO} & & \\ \text{VARIABLE} & \frac{\$ 15.082.121.812 \times 100}{\$ 18.474.254.543} & = 81,64\% \end{array}$$

$$100\% \text{ VENTAS} = \$ 1.513.222.171 + 81,64\%$$

$$100\% \text{ VENTAS} - 81,64\% = \$ 1.513.222.171$$

$$18,36\% = \$ 1.513.222.171$$

$$\text{VENTAS} = \frac{\$ 1.513.222.171}{18,36\%} = \$ 8.241.320.072$$

Para el año 2007, el punto de equilibrio en ventas para COOEMSSANAR SF fue de \$ 8.241.320.072, inferior a las ventas totales que presentó la Cooperativa al final de este año que fueron de \$18.474.254.543, logrando una utilidad operativa para la empresa, sin tener en cuenta los egresos no operacionales que aplica la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico.

2.2.12 Diagnóstico Financiero Operativo

Diagnóstico Financiero Operativo Años 2005 - 2006

Tabla 21. Capital de Trabajo Operativo

PARTIDAS	2005	2006
Deudores clientes	3.057.575.699	3.515.346.927
Inventarios	945.539.099	1.525.117.783
Diferidos	0	0
KTO	4.003.114.799	5.040.464.710

Fuente: Esta investigación

Tabla 22. Capital Fijo

PARTIDAS	2005	2006
Propiedad, planta & Equipo	2.372.256.894	4.041.822.483
Depreciación acumulada	-142.226.357	-115.355.779
Valorizaciones	1.619.951.583	0
K FIJO	3.849.982.119	3.926.466.704

Fuente: Esta investigación

Tabla 23. Otro Activos Operativos

PARTIDAS	2005	2006
Deudores a largo plazo	0	0
Intangibles	0	0
Diferidos	26.088.211	17.854.370
Otros activos	0	22.164.101
Otros Activos Operativos	26.088.211	40.018.471
Activo Operativo	7.879.185.130	9.006.949.885

Fuente: Esta investigación

Tabla 24. Pasivo Operativo

PARTIDAS	2005	2006
Proveedores	1.629.826.412	2.902.284.477
Cuentas por pagar	2.641.760.077	319.617.960
Impuestos, gravámenes y tasas	-10.043.000	776.391
Obligaciones laborales	628.844.922	0
Diferidos	200.000.000	0
Otros Pasivos	0	5.409.033.686
Pasivo Operativo	5.090.388.411	3.222.678.827

Fuente: Esta investigación

Tabla 25. Capital de Trabajo Neto Operativo

KTNO	2005	2006
KTO	4.003.114.799	5.040.464.710
(-) Pasivo Operativo	5.090.388.411	3.222.678.827
KTNO	-1.087.273.613	1.817.785.883

Fuente: Esta investigación

Tabla 26. Activo Operativo Neto.

AON	2005	2006
Activo Operativo	7.879.185.130	9.006.949.885
(-) Pasivo Operativo	5.090.388.411	3.222.678.827
AON	2.788.796.718	5.784.271.057

Fuente: Esta investigación

Tabla 27. Indicadores de Productividad

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	2005	2006
Productividad de Activos Operativos	1,40	1,24
Ingreso Operativo/Total Activos Operativos		
Productividad del KTO	2,76	
Ingreso Operativo / KTO		
Productividad del K Fijo	2,87	2,83
Ingreso Operativo / K Fijo		
Productividad de Otros Activos Operativos	424,26	278,04
Ingreso Operativos / OA Operativos.		
Productividad del AON	3,97	1,92
Ingreso Operativo/AON		
Productividad del Inventario	11,71	7,30
Ingreso Operativo / Inventario		
	7,08	5,10
Productividad de la Cartera	3,62	
Ventas / Cuentas por Cobrar		
Período Reposición (Días Inventaros)	50,82	70,62
Inventarios x 360 / Costo Ventas		
Período de Recaudo (Días Recaudo)	99,45	113,74
Clientes x 360 / Ingreso Operativos.		

Fuente: Esta investigación

Tabla 28. Indicadores de Eficiencia Operativa.

INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA	2005	2006
Margen Bruto	39,48%	30,12%
Utilidad Bruta / Ingreso Operacionales.		
Margen Operacional	16,96%	13,53%
Utilidad Operacional / Ingreso Operacionales.		
Margen Neto	9,07%	12,90%
Utilidad neta / Ingresos Operacionales.		
% GASTO OPERACIONAL	22,53%	16,59%
Gasto Operacionales / Ingreso Operacionales		

Fuente: Esta investigación

Tabla 29. Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2005	2006
ROA	23,82%	16,71%
Utilidad Operativa / Activo Operativo.		
RONA	67,31%	26,02%
Utilidad Operativa DI / AON		
ROE	31,36%	98,47%
Utilidad Neta / Patrimonio		

Fuente: Esta investigación

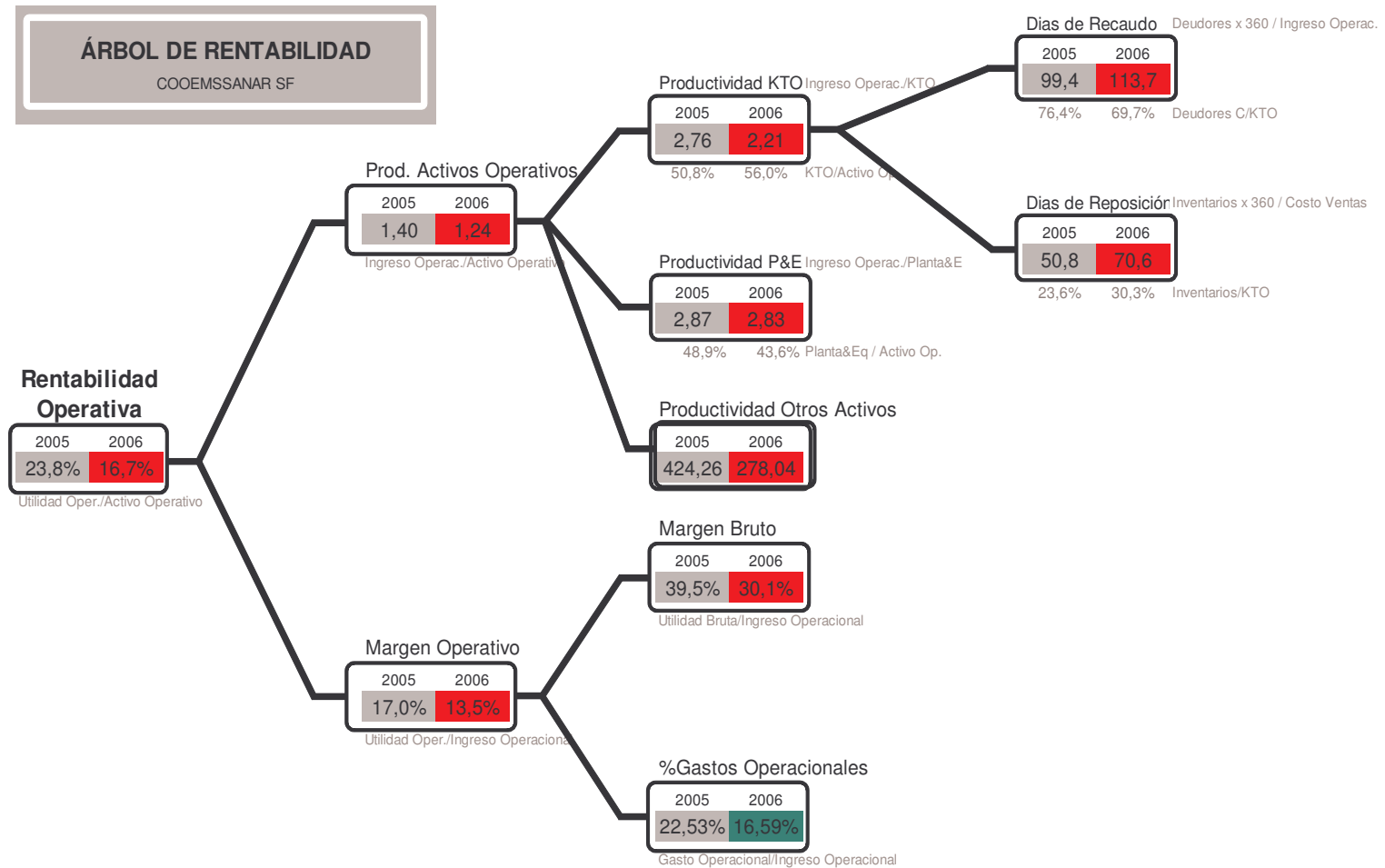
Tabla 30. Participación Porcentual del Activo Operacional

% PARTICIPACIÓN DEL ACTIVO OPERACIONAL

ACTIVO OPERACIONAL	\$ 7.879.185.130	\$ 9.006.949.885
% KTO	50,81%	55,96%
% K FIJO	48,86%	43,59%
% OTROS ACTIVOS OP	0,33%	0,44%
TOTAL	100%	100%

KTO	\$ 4.003.114.799	\$ 5.040.464.710
% Deudores Clientes	76,38%	69,74%
% Inventarios	23,62%	30,26%
% Diferidos Corrientes	0,00%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

Gráfica 8. Árbol de Rentabilidad 2005 - 2006



Como se puede apreciar en el árbol de rentabilidad para los años 2005 y 2006, la rentabilidad operativa para el último año, tuvo una significativa disminución, paso del 23.8% en el 2005 al 16.7% para el año 2006, este bajo rendimiento operativo, fue ocasionado por la mala productividad de los activos, que para el año 2005, tenía una rotación de 1.40 veces y para el año 2006 bajo su rotación a 1.24 veces, causado por la baja recuperación del efectivo, que tuvieron las cuentas por cobrar; para el año 2005 las cuentas con clientes se tardan 99 días para hacerse efectivas y para el año 2006 las cuentas por cobrar se hacen efectivas durante 113 días; los días de reposición de efectivo con relación a los inventarios, aumentaron para la Cooperativa pasando de 50 días en el año 2005 a 70 en el año 2006.

Además los bajos márgenes de rentabilidad aportaron para la disminución del rendimiento operativo, se alcanza a identificar que el margen operativo pasa del 17% el año 2005, al 13.5% para el año 2006, la disminución de los gastos operacionales, fue el único aspecto en el cual la Cooperativa EMSSANAR mejoró, pasaron del 22.53% en el 2005 al 16.59% en el año 2006.

Es preciso afirmar que la Cooperativa EMSSANAR servicio Farmacéutico, tuvo una disminución de la rentabilidad operativa, ocasionada, por su mala productividad operativa y una deficiencia operativa.

Tabla 31. Diagnóstico Financiero Operativo Años 2006 – 2007

INDICADOR	2006	2007
Utilidad Operativa	1.505.323.584	1.878.910.561
Depreciación y Amortización	89.939.360	143.516.243
EBITDA	1.595.262.943	2.022.426.804
Margen EBITDA	14,3%	10,9%

Fuente: Esta investigación

Tabla 32. Capital de Trabajo Operativo

INDICADOR	2006	2007
Deudores clientes	3.515.346.927	4.419.642.515
Inventarios	1.525.117.783	2.315.897.863
Diferidos	0,00	0,00
KTO	5.040.464.710	6.735.540.377

Fuente: Esta investigación

Tabla 33. Capital Fijo

INDICADOR	2006	2007
Propiedad, planta & Equipo	4.041.822.483	4.414.050.508
Depreciación acumulada	-115.355.779	-389.965.038
Valorizaciones	0,00	0,00
K FIJO	3.926.466.704	4.024.085.470

Fuente: Esta investigación

Tabla 34. Otro Activos Operativos

INDICADOR	2006	2007
Deudores a largo plazo	0,00	0,00
Intangibles	0,00	0,00
Diferidos	17.854.370	28.348.369
Otros activos	22.164.101	20.255.136
Otros Activos Operativos	40.018.471	48.603.505
Activo Operativo	9.006.949.885	10.808.229.354

Fuente: Esta investigación

Tabla 35. Pasivo Operativo

INDICADOR	2006	2007
Proveedores	2.902.284.477	5.329.128.469
Cuentas por pagar	319.617.960	314.557.797
Impuestos, gravámenes y tasas	776.391	0
Obligaciones laborales	0	0
Diferidos	0	0
Otros Pasivos	5.409.033.686	5.347.130.659
Pasivo Operativo	3.222.678.827	5.643.686.266

Fuente: Esta investigación

Tabla 36. Capital de Trabajo Neto Operativo

KTO	2006	2007
KTO	5.040.464.710	6.735.540.378
(-) Pasivo Operativo	3.222.678.827	5.643.686.266
KTNO	1.817.785.883	1.091.854.111

Fuente: Esta investigación

Tabla 37. Capital de Trabajo Operativo

KTO	2006	2007
Activo Operativo	9.006.949.885	10.808.229.354
(-) Pasivo Operativo	3.222.678.827	5.643.686.266
KTO	5.784.271.057	5.164.543.087

Fuente: Esta investigación

Tabla 38. Participación Porcentual del Activo Operacional

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	2006	2007
Productividad de Activos Operativos	1,24	1,71
Ingreso Operativo/Total Activos Operativos		
Productividad del KTO	2,21	2,74
Ingreso Operativo / KTO		
Productividad del K Fijo	2,83	4,59
Ingreso Operativo / K Fijo		
Productividad de Otros Activos Operativos	278,04	380,10
Ingreso Operativos / OA Operativos.		
Productividad del AON	1,92	3,58
Ingreso Operativo/AON		
Productividad del Inventario	7,30	7,98
Ingreso Operativo / Inventario		
Costo de Ventas / Inventario		
Productividad de la Cartera	3,17	4,18
Ventas / Cuentas por Cobrar		
Período Reposición (Días Inventarios)	70,62	60,08
Inventarios x 360 / Costo Ventas		
Período de Recaudo (Días Recaudo)	113,74	86,12
Cientes x 360 / Ingreso Operativos.		

Fuente: Esta investigación

Tabla 39. Indicadores De Eficiencia Operativa

INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA	2006	2007
Margen Bruto Utilidad Bruta / Ingreso Operacional.	30,12%	24,88%
Margen Operacional Utilidad Operacional / Ingreso Operacional.	13,53%	10,17%
Utilidad neta / Ingresos Operacional	12,90%	-5,61%
% GASTO OPERACIONAL Gasto Operacional / Ingreso Operacional	16,59%	14,71%

Fuente: Esta investigación

Tabla 40. Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2006	2007
ROA Utilidad Operativa / Activo Operativo.	16,71%	17,38%
RONA Utilidad Operativa DI / AON	26,02%	36,38%
ROE Utilidad Neta / Patrimonio	98,47%	-239,60%

Fuente: Esta investigación

Tabla 41. Participación Porcentual del Activo Operacional

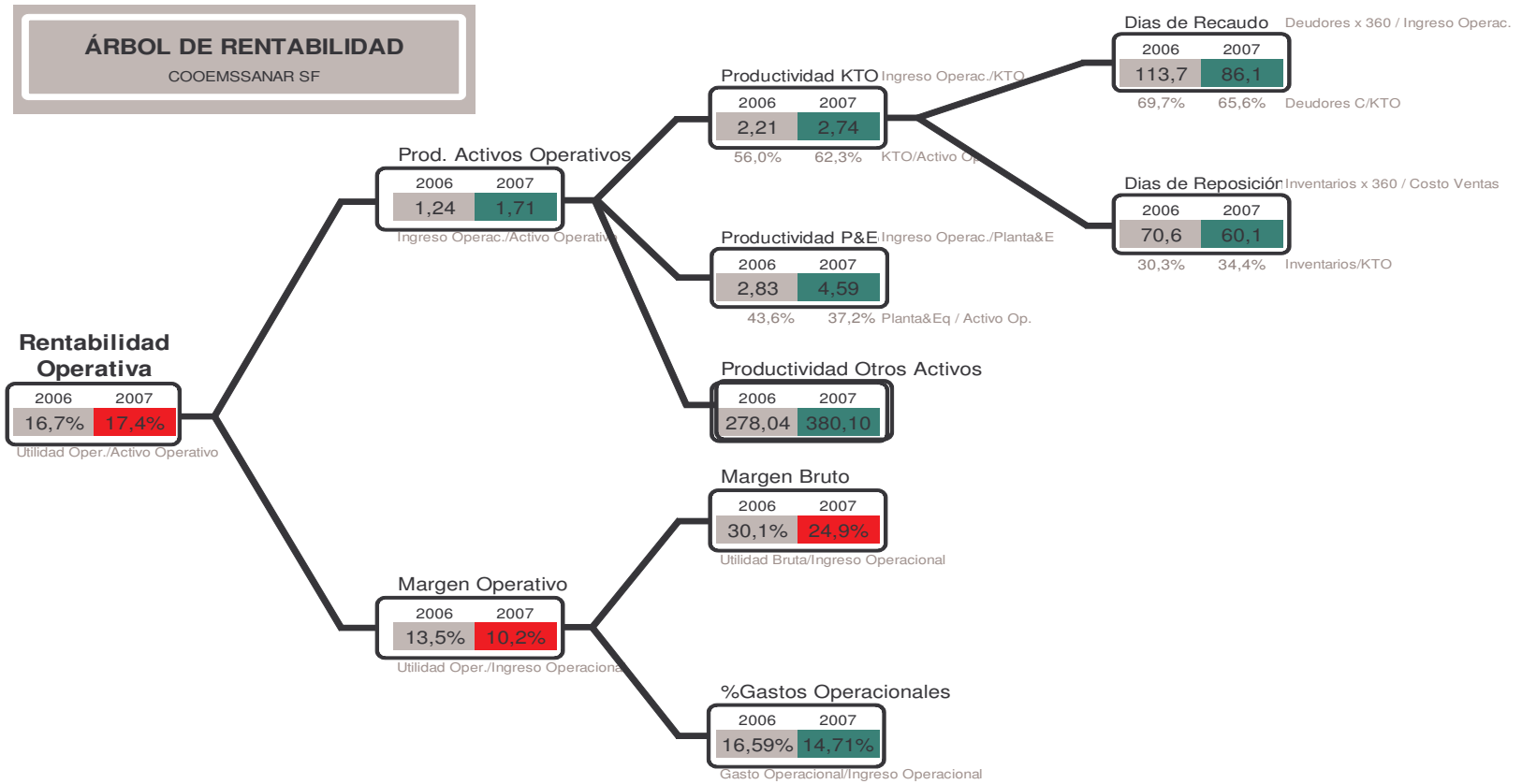
% PARTICIPACIÓN DEL ACTIVO OPERACIONAL

ACTIVO OPERACIONAL	\$ 9.006.949.885	\$ 10.808.229.354
% KTO	55,96%	62,32%
% K FIJO	43,59%	37,23%
% OTROS ACTIVOS OP	0,44%	0,45%
TOTAL	100%	100%

KTO	\$ 5.040.464.710	\$ 6.735.540.378
% Deudores Clientes	69,74%	65,62%
% Inventarios	30,26%	34,38%
% Diferidos Corrientes	0,00%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 8. Árbol de Rentabilidad 2006 - 2007



Para el año 2007, El árbol de rentabilidad muestra un leve aumento en la rentabilidad operativa que pasa del 16.7% en el año 2006 al 17.4% para el año 2007, este aumento se origina por el buen rendimiento de los activos, reflejado en el incremento de la productividad del capital de trabajo operativo, el cual presentó mejoría en el recaudo, las cuentas por cobrar pasaron de 113 días para el año 2006, a 86 días en el año 2007, con una participación en el capital de trabajo del 65.6%; de igual manera la reposición de inventarios paso de 70 días en el año 2006, a 60 días en el 2007, aumentando su participación en un 34.4% del capital trabajo operativo.

De otra parte la productividad de propiedad planta y equipo contribuye al crecimiento de la rentabilidad operativa, con una rotación de la propiedad planta y equipo pasa del 2.83 veces en al año 2006 a 4.59 veces para el posterior año.

La eficiencia operativo para el año 2007 disminuyo a el 10.2%, ocasionado por el efecto negativo que tuvo el margen bruto, el cual se traslado del 30.1% para el año 207 al 24.9% para el siguiente año.

De igual manera se aprecia la buena gestión que tuvo la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, referente a los gastos operacionales, debido a que su porcentaje de egresos operativos paso del 16.59% en el año 2006 al 14.71% en el año 2007.

3. PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA ACTUAL

3.1 PROCESO DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA COOEMSSANAR SF

La cooperativa EMSSANAR SF viene implementando los siguientes procesos

Proceso: Adquisiciones y Logística
Uen: Cooemssanar S. F.
Gerente: Director Ejecutivo
Código: Sf-AI

OBJETIVO: Garantizar una compra y almacenamiento óptimo, de productos farmacéuticos, insumos y dispositivos médicos, a través de proveedores que aseguren, bajos precios con altas condiciones técnicas de fabricación y logística para su entrega.

Cuadro 1. Proceso de adquisiciones y logística COOEMSSANAR SF

PROCEDIMIENTO	SECUENCIA	RESPONSABLE	SALIDAS
ADQUISICIONES	Estimación de necesidades	Jefe técnica	Solicitud de pedido de droguerías y depósitos Análisis y revisión de la solicitud de compra
	Aprobación y compra	Director Ejecutivo	Solicitud aprobada compra de medicamentos
	Recepción	Jefe de Depósito	Acta de Recepción Acta de Inspección
	Registro y radicación de facturas en el sistema	Jefe de depósito	Ingreso del pedido en el sistema
ALMACENAMIENTO	Disposición de medicamentos en estantería	Jefe de depósito	Medicamentos almacenados
	Control de condiciones de almacenamiento	Jefe de depósito	factores ambientales controlados
	Control de inventarios	Jefe de depósito	stock de inventarios
DISTRIBUCIÓN	Salida del Sistema	Jefe de Depósito	Formato FP salida de medicamentos
	Empaque	Jefe de depósito	Medicamentos empacados
	Transporte	Jefe de depósito	Medicamentos enviados
	Seguimiento	Jefe de depósito	Formato de control y seguimiento
DISPOSICIÓN DE MEDICAMENTOS EN DROGUERÍAS	Recepción e ingreso en el sistema	Jefe de Mostrador	Kárdex de droguerías cargado
	Almacenamiento	Jefe de Mostrador	Medicamentos almacenados en estanterías
SEGUIMIENTO Y MEJORA	Control de Puntos críticos	Director Ejecutivo	desviaciones, oportunidades de mejora
	Identificación de acciones correctivas y preventivas	Director Ejecutivo	Acciones preventivas y correctivas
	Implementación de planes de mejoramiento	Director Ejecutivo	Planes de mejora
	Autocontrol	Todos	Proceso controlado

Fuente: Área de Planeación, Grupo Empresarial EMSSANAR

3.2 PROCESO VENTAS Y DISPENSACIÓN COOEMSSANAR SF

Proceso: Ventas y Dispensación

Uen: Cooemssanar S. F.

Gerente: Director Ejecutivo

Código: SF-VD

OBJETIVO: Comercializar y Suministrar Productos farmacéuticos, insumos y dispositivos médicos a clientes institucionales y público en general, garantizando altas condiciones técnicas, oportunidad, disponibilidad, servicio, precios competitivos y confiabilidad en la dispensación

Cuadro 2. Proceso ventas y dispensación COOEMSSANAR SF

PROCEDIMIENTO	SECUENCIA	RESPONSABLE	SALIDAS
VENTAS DISPENSACIÓN	Recepción de la fórmula y orden médica o Cotización	Jefe de Mostrador	Fórmula médica revisada y analizada
	Alistamiento	Jefe de Mostrador	Medicamentos separados según fórmula médica
	Entrega de medicamentos y educación	Jefe de Mostrador	Usuario satisfecho
	Facturación y Arqueo de Caja	Cajero	Registro de salida de medicamentos en el sistema
VENTAS AL POR MAYOR	Diagnóstico y Priorización de clientes	Jefe de Ventas	Clientes priorizados
	Presentación del Portafolio de Servicios	Representante de Ventas	Cliente informado
	Negociación Contratación	Director General	Contrato
	Cotización y Confirmación de Compra	Representante de Ventas	Cotización
	Facturación	Auxiliar de Facturación	Orden de pedido y factura
	Seguimiento	Vendedor Externo	Cliente satisfecho

Fuente: Área de Planeación, Grupo Empresarial EMSSANAR

A la fecha de elaboración del estudio se percató que la Cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico avanza en la construcción del proceso de recaudos, cuyo objetivo es mejorar el flujo de caja para atender las obligaciones con proveedores y demás necesidades de efectivo que tenga la cooperativa.

Se puede observar que la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, viene trabajado en la construcción de procesos que le faciliten el control de la operación del negocio, la reducción de gastos, la minimización de riesgos y por consiguiente la generación de riqueza, objetivo básico de toda unidad económica.

De igual manera, tras el diagnóstico administrativo y financiero desarrollado en el capítulo anterior, se puede establecer que la Cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico no tiene formalizado el proceso para la realización de la planeación estratégica financiera, pero desarrolla actividades que le permiten el direccionamiento estratégico, el cual viene ejecutando desde su constitución como

cooperativa. De igual manera maneja la información financiera básica, consistente en los estados financieros y análisis de algunas razones.

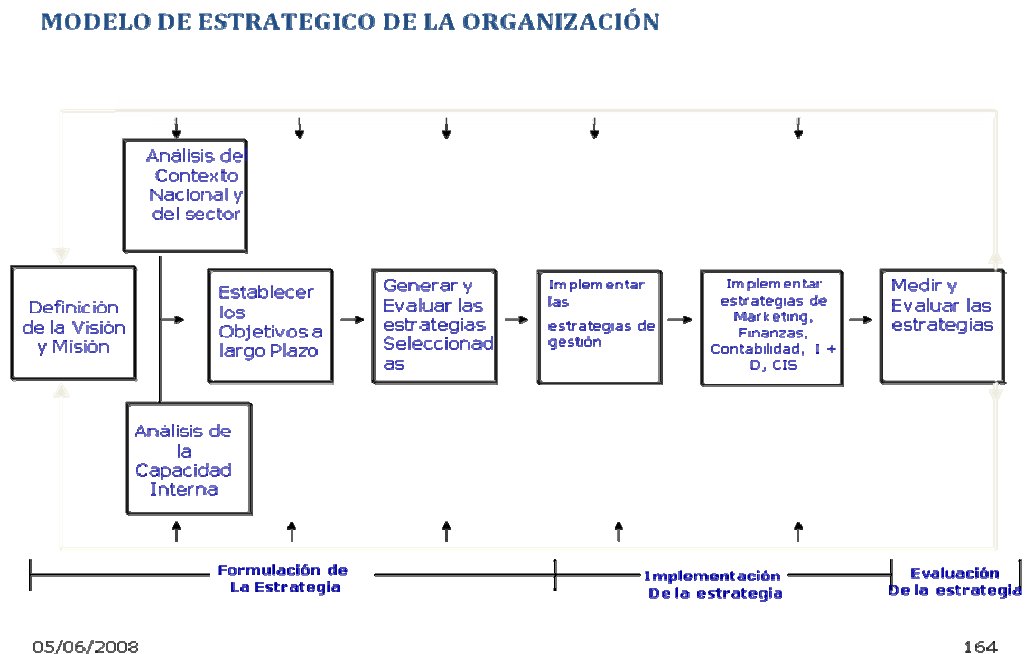
Es notable, en la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, que la planeación estratégica se desliga de la planeación financiera, toda vez que, separadamente se proyectan y únicamente se analizan los resultados finales.

Desde el año 2001, el grupo empresarial EMSSANAR, inició actividades de planeación estratégica, posteriormente en el año 2004, se evaluó y re direccionó la plataforma hasta el año 2007. En el año 2008 se retomó los resultados y análisis de la planeación de los periodos anteriores para realizar la planeación financiera hasta el año 2019, con revisión de la ejecución anual y evaluación para el re direccionamiento cada 3 años.

Según la indagación realizada, se puede determinar los pasos que sigue la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico para la realización del proceso de planeación estratégica, el cual se presenta en el siguiente esquema.

3.3 MODELO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN COOEMSSANAR SF.

Gráfica 9. Modelo estratégico de la organización



Fuente: Área de Planeación, Grupo Empresarial EMSSANAR

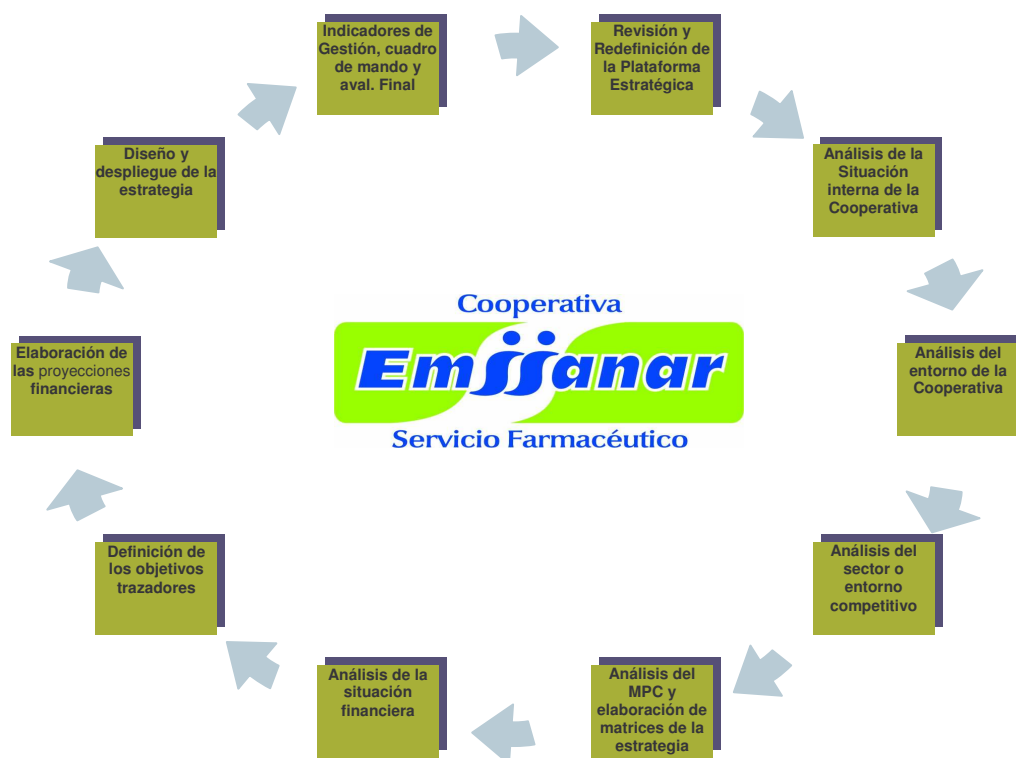
Nuevamente se confirma que el aspecto de la planeación financiera, como tal, es relegado a un segundo plano y lo importante es encadenar el enfoque administrativo, el financiero y el estratégico, con el fin de controlar todos los frentes de la cooperativa y alcanzar los objetivos propuestos.

4. PROPUESTA DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA EMSSANAR SERVICIO FARMACÉUTICO

4.1 OBJETIVO

Evaluar el estado actual de la empresa a nivel administrativo y financiero, para implementar procedimientos de carácter proactivo, con el fin de lograr eficiencia tanto en el diagnóstico como en la gestión y la planeación financiera en aras de la optimización en el manejo de los recursos de la organización y una permanente generación de riqueza.

Gráfica 10. Diagrama de Un Proceso de Planeación Estratégico Financiera Para la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico



Fuente: Esta Investigación.

4.1.1 Revisión y redefinición de la intención de los asociados (plataforma estratégica)

Secuencia: Revisión de la Visión

Descripción: La visión debe analizarse teniendo en cuenta que es el objetivo a largo plazo de la cooperativa, por lo tanto no puede ser tan soñador, ni tan fácil de alcanzar, para lograr reformular una visión medible y alcanzable se puede optar por responder previamente los siguientes interrogantes, como una manera de sensibilizar la realidad de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico.

- ¿Quiénes son los responsables de esta organización que hemos creado?
- ¿cómo trabajamos con ellos?
- ¿cómo producimos valor para ellos?
- ¿cuáles son las principales tendencias de la economía?
- ¿cuál es nuestra imagen en el mercado?
- ¿cómo competimos?
- ¿cuál es nuestro aporte al mundo que nos rodea?
- ¿cuál es el impacto de nuestra labor?
- ¿cómo generamos rentabilidad económica y social?
- ¿cómo luce nuestra empresa?
-
- ¿Porque nuestra organización es un magnifico lugar de trabajo?
- ¿cómo se trata a nuestros colaboradores?
- ¿cómo se le reconoce a nuestros colaboradores su desempeño?
- ¿como sabemos que el futuro de nuestra organización es seguro?
-
- ¿qué hemos hecho para asegurar el futuro de nuestra organización, el nuestro y nuestras familias?
- ¿cuál es el papel de la organización en la comunidad?

Secuencia: Revisión de la misión

Descripción: La misión se considera como la razón de ser de la cooperativa, para su construcción se debe analizar el entorno interno y externo del negocio para determinar el escenario actual del mismo y fijar el sentido u orientación a las actividades que la cooperativa desarrolla. Para facilitar la elaboración de la Misión se pueden responder los interrogantes que se relacionan a continuación, los que a su vez deben estar inmersos en el texto final.

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- ¿La empresa compite en el mercado geográficamente?
- ¿cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ¿cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas de supervivencia, crecimiento y estabilidad?
- ¿cuáles son los valores fundamentales de la empresa?
- ¿cuál es la imagen pública que le interesa tener a la empresa?
- ¿cuál es la razón ser, el propósito de la empresa?
- ¿cuál es el interés que tiene por los colaboradores?

Secuencia: Revisión de los valores

Descripción: La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico debe priorizar los valores éticos y culturales que den vida e identidad a los miembros de la organización, los cuales regirán su accionar en toda tipo de situaciones, generando una imagen corporativa en la sociedad.

Conviene listar una relación de posibles valores, para ser analizados por el equipo que realiza el proceso de planeación estratégica financiera.

Afecto (Amor y Cariño)
Amistad
Armonía interior
Artes
Ascenso y Progreso
Autoestima
Aventura

Ayuda a la sociedad
Ayuda a los demás
Calidad en mis actividades
Cambio y variedad
Capacidad de decisión
Compañía de personas Honestas
Competencia
Comunidad
Conciencia Ecológica
Conducta Ética
Conocimiento
Cooperación
Creatividad
Crecimiento
Democracia
Desafíos Físicos
Desarrollo personal (vivir en plenitud)
Dinero
Eficiencia
Entusiasmo
Equilibrio
Estabilidad Laboral
Excelencia
Fama
Familia
Franqueza
Ganancias Económicas
Independencia
Influencia sobre los demás
Integridad
Intimidad
Lealtad
Libertad
Liderazgo
Lugar
Merito
Naturaleza
Orden (Tranquilidad, estabilidad, conformidad)
País
Participación
Pericia
Placer
Plenitud
Poder y Autoridad
Posición en el mercado

Prestigio Intelectual
Problemas estimulantes
Pureza
Reconocimiento (Respeto ajeno, prestigio)
Refinamiento
Relaciones Intimas
Relaciones Valiosas
Religión
Reputación
Responsabilidad
Riqueza
Sabiduría
Seguridad
Serenidad
Servicio Público
Status
Supervisión
Tiempo Libre
Trabajo bajo presión
Trabajo con los demás
Trabajo gratificante
Trabajo Independiente
Trabajo intenso
Tranquilidad económica
Verdad
Vida Agitada

Secuencia: Redefinición de las políticas institucionales

Descripción: Definida ampliamente, la política se refiere a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y practicas establecidas para soportar y estimular el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos. Las políticas promueven la delegación en la toma de las decisiones, para manejar anticipadamente los problemas cotidianos en el nivel donde ellos ocurren, por lo tanto deben cubrir todas las áreas de operación de la cooperativa, es así que se debe establecer políticas de compra, venta, stock y control de inventarios, de manejo de crédito y cartera, contratación de personal, entre otras.

Secuencia: Redefinición del objetivo básico financiero

Descripción: El objetivo básico financiero, de las organizaciones económicas es principalmente, generar riqueza para sus dueños; para el caso de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, por ser esta una institución sin ánimo de lucro, tiene que conjugar el aspecto financiero con el social, ya que del cumplimiento del uno depende el cumplimiento del otro, es decir, no es posible generar rentabilidad

social si no existe la rentabilidad económica, para la ejecución de programas acordes al objeto social y al entorno del grupo empresarial EMSSANAR.

4.1.2 Análisis de la situación interna de la cooperativa

Secuencia: Definir perfil de la capacidad interna (PCI)

Descripción: El perfil de la capacidad interna, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la cooperativa, para su elaboración conviene realizar una encuesta, la cual debe contener la capacidad directiva, competitiva, del talento humano, financiera y tecnológica, los factores que afecten a cada capacidad y al interior de ellos las posibles variables que modifiquen los resultados finales con una medición del impacto de las mismas (Anexo A.)

Secuencia: Identificar los factores internos principales de cada capacidad

Descripción: Los factores internos críticos determinan el puntaje final de cada capacidad, por lo tanto deben ser objetivamente seleccionados de acuerdo con la medición realizada en la secuencia anterior; prácticamente son el resumen de la encuesta o auditoría realizada; de igual manera se les aplica la calificación del impacto resultante del promedio ponderado de los generales de cada capacidad. (Anexo B).

Secuencia: Construcción de la Matriz MEFI

Descripción: La Matriz MEFI, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funciones de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En su construcción es necesario aplicar juicios intuitivos y objetivos, considerando que la información que se evalúa, puede tener sesgos desde la fuente. Los pasos a seguir para su elaboración son:

- Tomar los factores de éxito más importantes, identificados en la formulación del PCI, desde la auditoría interna o los resultados que arrojó la encuesta.
- Asignar un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
- El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, independientemente de que el factor clave represente una fuerza o debilidad interna.
- Asignar una calificación ente 1 y 4, a cada uno de los factores; a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una

debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4)

- Las calificaciones se refieren a la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico y los pesos al sector o la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, para obtener una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la cooperativa.

La calificación promedio aceptable es del 2,5; si la cooperativa presenta calificaciones por debajo, demuestra ser débil internamente, su fortaleza interna se refleja con calificaciones superiores a la del promedio. (Anexo C)

4.1.3 Análisis del entorno de la cooperativa Emssanar servicio farmacéutico.

Secuencia: Análisis de los entornos económico, político y social, jurídico, demográfico, ecológico, cultural y tecnológico.

Descripción: El entorno de la cooperativa es la fuente de oportunidades, pero también de amenazas; el éxito o fracaso de la misma, dependen de la habilidad para sortear en forma dinámica y acelerada las situaciones de cambio presentes en el medio, en un momento determinado.

Su elaboración refiere a la contextualización de los entornos descritos en la secuencia y el análisis sobre el impacto positivo o negativo que estos tengan sobre el negocio de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, con base en una auditoría externa.

Secuencia: construcción del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM

Descripción: Esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la cooperativa, su elaboración es similar que el PCI, pero aplicada al entorno, igualmente se califica el impacto de los principales factores. (Anexo D)

Secuencia: Elaboración de la Matriz MEFE

Descripción: La Matriz MEFE, permite resumir y evaluar información de los entornos que afectan el negocio de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico,

En su construcción se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Tomar los factores externos críticos para el éxito relacionados en el POAM, de conformidad con la auditoría externa realizada.
- Asignar un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
- El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, independientemente de que el factor clave represente una amenaza u oportunidad externas.
- Asignar una calificación ente 1 y 4, a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la cooperativa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala
- Las calificaciones se basan en la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico y los pesos al sector o la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, para obtener una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la cooperativa.

La calificación promedio aceptable es del 2,5; si la cooperativa presenta calificaciones por debajo, demuestra que su desarrollo se hace en un ambiente de amenazas; la calificación por encima del promedio indica un ambiente de oportunidades que pueden ser aprovechadas para su crecimiento empresarial. (Anexo E)

4.1.4 Análisis del sector, desde el punto de vista de las capacidades y habilidades distintivas

Secuencia: identificar y analizar las cinco fuerzas competitivas, nivel de rivalidad, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Descripción: Este análisis busca determinar cuál es la situación actual de la cooperativa de acuerdo a sus capacidades y habilidades distintivas para afrontar un entorno general y específico dotado de condiciones favorables y desfavorables, que influyen de manera coyuntural y estructural en la supervivencia y crecimiento de la Institución.

Inicialmente se elabora una lista de las variables que determinan el éxito competitivo dentro del sector en el cual la cooperativa desarrolla su objeto social, por cada una de las cinco fuerzas, según el modelo de Porter; se le asigna un peso porcentual, según su nivel de incidencia y se califica su influencia directa, preguntándose si su impacto es, Muy bajo (1), bajo (2), medio (3) alto (4) o muy alto (5) (Anexo F).

Secuencia: Elaboración de la Matriz de las cinco fuerzas competitivas (Michael Porter)

Descripción: Esta matriz permite desarrollar ventajas competitivas con relación a sus rivales más cercanos, interpretar la dinámica del sector o la industria y cuál es la posición que tiene la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico en ella.

Consecuentemente, se le asigna un peso porcentual a cada fuerza y se retoma el promedio de calificación de la matriz inicial, secuencia anterior, para calcular el promedio final y determinar el posicionamiento de la empresa en el sector, se considera para efectos del presente estudio, como un resumen de la matriz del anexo anterior. (Anexo G).

4.1.5 Análisis del entorno desde el punto de vista del mercado objetivo de la empresa y elaboración de matrices

Secuencia: Identificar las debilidades y fortalezas en el mercado objetivo

Descripción: Determinar los factores claves de éxito del sector, analizándolos respecto de los principales competidores, para hacer de la cooperativa un negocio "único". Estos factores deben traducirse en ventajas competitivas, por lo tanto para formularlos conviene mirar hacia el interior de la organización, identificando cuáles son los procesos o características que los distinguen de los demás competidores, y cuáles deben ser manejados a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Secuencia: Elaboración de la Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

Descripción: Esta matriz identifica a los principales competidores de la cooperativa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la misma. Se determinan los factores claves de éxito en el sector o la industria, se le asigna un peso, de tal manera que la sumatoria de los factores no sobrepase 1,0; se califica cada uno de ellos con un valor que va entre 1 = debilidad menor, 2 = debilidad mayor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor. El resultado debe evaluarse cualitativamente, considerando que no es un valor absoluto y que revela la fuerza relativa de la cooperativa al momento del análisis. (Anexo H)

Secuencia: Elaboración y análisis de la Matriz I-E

Descripción: Esta matriz se basa en dos dimensiones clave, los totales ponderados de la Matriz MEFI en el eje de las x, y los totales ponderados de la Matriz MEFE en el eje de las y, combinando así el diagnóstico interno con el externo. Dependiendo del cuadrante en el cual se crucen las dos dimensiones, se puede determinar las estrategias a seguir; cuadrante I, II y IV “crecer y construir” con estrategias intensivas, penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo de producto; o con estrategias integrarías, vertical y horizontal. La posición en los cuadrantes III, V o VII, “retener y mantener” para ello las estrategias a optar comúnmente son penetración en el mercado y desarrollo del producto, finalmente para la posición en los cuadrantes VI, VIII o IX, se recomienda “cosechar o desinvertir”. (Anexo J)

Secuencia: Elaboración y análisis de la Matriz Grupo consultivo de Boston

Descripción: Este tipo de matriz, referencia el grupo de productos que tiene una empresa, los cuales pueden competir en diferentes industrias, para el caso de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, es posible analizar según la línea de productos que ofrece, aunque todos corresponden a un mismo sector, su análisis es similar al de la matriz IE, de acuerdo al cuadrante en el que se posicione, tomando como cruce de variables la participación en el mercado y el crecimiento en ventas; cuadrante II Estrellas, “alto crecimiento, alta participación”, esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión del mercado, como también una participación dominante, cuadrante III, Vacas en efectivo, “bajo crecimiento, alta participación”, esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado, cuadrante IV huesos, “bajo crecimiento, baja participación” esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria, cuadrante I interrogantes-dilemas, “alto crecimiento, baja participación”, tiene una pequeña participación en el mercado aunque sean rentables.

Secuencia: Elaboración y análisis de la Matriz PEYEA

Descripción: La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción permite la revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes; la fuerza financiera y la ventaja competitiva, como determinantes principales de la posición estratégica de la cooperativa; la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente describen la posición estratégica del sector. Los resultados se cruzan para el eje de las y, la fortaleza financiera y estabilidad ambiental, la sumatoria es el punto de corte en dicho eje, para el eje x se suman la ventaja competitiva y la fuerza industrial (Anexo K y L)

4.1.6 Análisis de la situación financiera de la cooperativa

Secuencia: Estructura y composición financiera de la Cooperativa

Descripción: También se conoce con el nombre de análisis vertical, estudia las relaciones entre los datos financieros de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, de cada período contable independientemente de los otros años analizados, este análisis determina para el caso del balance, el peso que tiene cada cuenta con relación al total de activos; para el caso del estado de resultados, el peso que tiene cada cuenta con relación a los ingresos operacionales. Mide la estructura financiera y los medios de financiación.

Secuencia: Análisis de las variaciones Financieras de los últimos años

Descripción: Este tipo de análisis denominado horizontal, determina las principales variaciones entre dos, tres o más estados financieros de la misma naturaleza y de diferentes períodos, por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo. El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o valores relativos y valores absolutos, es decir la diferencia de crecimiento o disminución en pesos o el equivalente en porcentaje, este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

Secuencia: Cálculo y análisis de razones financieras

Descripción: Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de cualquier entidad es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad, su cálculo se limita a la correcta aplicación de fórmulas, con los datos de los estados financieros, el análisis de las mismas debe realizarlo el funcionario competente.

4.1.7 Definición de objetivos trazadores de carácter financiero y del cliente

Secuencia: Determinar objetivos financieros

Descripción: Estos objetivos deben responder a los requerimientos y expectativas de los asociados de la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, normalmente están enfocados hacia los márgenes de utilidad, flujo de caja, solvencia financiera, en el mejor de los casos de rentabilidad económica o social, entre otros. Estos objetivos se pueden plantar en un horizonte de tiempo de 3 años

Secuencia: Determinar objetivos del cliente

Descripción: Estos objetivos están enfocados a la atención de las expectativas y exigencias del cliente, como atributos que diferencien a la cooperativa de la competencia, a pesar de comercializar el mismo producto, tal es el caso del servicio, calidad, oportunidad, marca, relaciones comerciales, postventa, imagen, entre otros. Consecuentemente con los objetivos trazadores financieros, los objetivos enfocados al cliente se pueden determinar para un horizonte de tiempo de 3 años.

4.1.8 Elaborar proyecciones financieras con base en el diagnóstico administrativo financiero y los objetivos trazadores

Secuencia: Elaboración del presupuesto maestro

Descripción: El presupuesto maestro proporciona un plan global para un ejercicio económico, consiste en pronosticar un futuro incierto, para el caso de COOEMSSAR SF, de un año; debe reflejar las metas de los objetivos financieros propuestos, su elaboración está a cargo del personal involucrado, lo conforman varias cédulas según el área o dependencia que lo ejecute. Ventas, gastos generales de ventas y de administración, gastos de personal entre otras, presupuesto de compras, está muy ligado al presupuesto de ventas y es casi una consecuencia de este, sumado al stock mínimo de inventarios establecido. (Anexo M al R)

Secuencia: Calculo del flujo de caja proyectado

Descripción: El flujo de caja o presupuesto de caja, al igual que el presupuesto anterior o de causación, pretende pronosticar los ingresos y egresos de efectivo que tendrá COOEMSSANAR SF, para atender las obligaciones o las posibles inversiones que se proyecten, técnicamente se elabora con base en indicadores como la rotación de cuentas por cobrar, por pagar, tasas de crecimiento, promedios ponderados entre otros.

Secuencia: Calculo de balance y estado de resultados proyectado

Descripción: La proyección de los estados financieros, pretende anticipar escenarios, a partir del presupuesto de causación y el flujo de efectivo proyectado, con el fin de evaluar consecuencias futuras de las decisiones que se tomen hoy en COOEMSSANAR SF, de igual manera requiere una preparación técnica del funcionario correspondiente.

Secuencia: Punto de equilibrio proyectado

Descripción: Con el presupuesto de ventas, la determinación de los costos fijos, y variables, es posible elaborar el punto de equilibrio, en el cual la cooperativa EMSSANAR SF no reporte ni pérdidas ni utilidades, con el fin de anticipar o evaluar el volumen de ventas antes de terminar un determinado período, de igual manera requiere una preparación técnica del funcionario correspondiente.

4.1.9 Diseño y despliegue de la estrategia

Secuencia: Definición de los objetivos estratégicos

Descripción: Con los resultados obtenidos de las matrices IE, Grupo Consultivo de Boston, la matriz de posición estratégica y evaluación de la Acción, adicionado a las proyecciones financieras, se construyen objetivos estratégicos, que en conjunto permitan cumplir con los objetivos trazadores de carácter financiero y del cliente; el objetivo estratégico formulado debe contribuir al cumplimiento de uno o varios objetivos trazadores.

Secuencia: Definición de indicadores y metas

Descripción: Para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se formulan indicadores y se establecen metas, para cada uno de ellos. Un indicador es la voz de alarma que permite identificar las posibles desviaciones que afecten el cumplimiento de la meta y finalmente del objetivo estratégico. La meta por su parte permite medir o establecer el grado de cumplimiento del objetivo en un plazo determinado, un año, dos años etc. (Anexo S)

Secuencia: Elaboración del plan de acción

Descripción: Es conocido también como plan operativo anual, POA; a partir de los objetivos estratégicos formulados, se plantea programas que permitan llevarlos a cabo; para cada programa se establecen actividades precisas, con fechas o periodos para ejecutarse, de igual manera se fijan indicadores de cumplimiento como constancias de haber realizado la actividad. (Anexo T)

4.1.10 Estructuración de indicadores de gestión en un cuadro de mando integral

Secuencia: Elaboración del mapa estratégico

Descripción: El mapa estratégico es una estructura genérica que describe la estrategia, permite de una manera rápida, la ubicación e identificación de cada uno de los trabajadores, para su aporte al logro de los objetivos; definida la visión y el objetivo básico financiero, los objetivos trazadores, los objetivos estratégicos, todos se enlazan en un diagrama causa efecto, desde las perspectiva de crecimiento y aprendizaje, la perspectiva interna, la del cliente, la financiera y finalmente en la parte superior el objetivo básico financiero y la visión. (Anexo U)

Secuencia: Definición de la periodicidad de evaluación

Descripción: Para cada objetivo estratégico se plantea, indicadores y metas, los cuales deben ser evaluados en períodos diferentes el uno del otro, dependiendo de la disponibilidad de información y del tiempo adjudicado para su cumplimiento.

Secuencia: Retroalimentación de los resultados y toma de decisiones durante el transcurso del período

Descripción: Los resultados de la medición a través del cuadro de mando integral, deben analizarse mínimo cada tres meses, para efectuar las correcciones respectivas y retomar el rumbo de la organización en el transcurso del periodo.

Secuencia: Evaluación final para iniciar el ciclo.

Descripción: Anualmente se analizan los resultados, para iniciar el ciclo de planeación o para ajustar el plan anual de acción; de otra parte los resultados obtenidos durante el año de análisis pueden servir de base para incentivar y motivar al personal que labora en la organización.

4.1.11 Resumen de un proceso de planeación estratégico financiera para la COOPERATIVA EMSSANAR servicio farmacéutico

Cuadro 3. Resumen de Un Proceso de Planeación Estratégico Financiera Para la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico

PROCEDIMIENTO	SECUENCIA	RESPONSABLE	SALIDAS
Revisión y redefinición de la intención de los Asociados (plataforma estratégica)	Establecer la Visión	Dueños y Directivos	Plataforma estratégica estructurada
	Establecer la Misión		
	Establecer los valores		
	Definir políticas institucionales		
	Establecer el propósito u objetivo Básico Financiero		
Análisis de la Situación interna de la Cooperativa	Definir perfil de la capacidad interna (PCI)	Director Ejecutivo	Diagnóstico interno
	Identificar los factores internos principales de cada capacidad:		
	Capacidad Directiva		
	Capacidad Competitiva		
	Capacidad De Talento Humano		
	Capacidad Financiera		
	Capacidad Tecnológica		
Elaborar la Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)			
Análisis del entorno de la Cooperativa	Análisis Del Entorno		Diagnóstico del entorno
	Entorno Económico		
	Entorno Político Y Social		
	Entorno Jurídico		
	Entorno Demográfico		
	Entorno Ecológico		
	Entorno Cultural		
	Entorno Tecnológico		
	Construcción del Perfil De oportunidades Y Amenazas (POAM)		
	Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE)		
Análisis del sector desde el punto de vista de las capacidades y habilidades distintivas	Identificar las cinco fuerzas competitivas de la cooperativa	Director Ejecutivo	Valor de la estructura competitiva de la Cooperativa
	Nivel de Rivalidad		
	Productos Sustitutos		
	Poder de Negociación de los Clientes		
	Poder de Negociación de los Proveedores		
	Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores		

	Elaboración de la matriz de las cinco Fuerzas Competitivas		
Análisis del entorno desde el punto de vista del mercado objetivo de la empresa y elaboración de matrices	Identificar las debilidades y fortalezas en el mercado objetivo	Director Ejecutivo	Punto de partida de la estrategia
	Matriz De Perfil Competitivo (MPC)		
	Elaboración y análisis de la Matriz I-E		
	Elaboración y análisis de la Matriz Grupo consultivo de Boston		
Análisis de la Situación Financiera de la Cooperativa	Elaboración y análisis de la Matriz PEYEA	Director Ejecutivo y Jefe Financiero	Diagnóstico financiero
	Estructura y composición financiera de la Cooperativa		
	Análisis de las variaciones Financieras de los últimos años		
	Cálculo y análisis de razones financieras		
Definición de objetivos trazadores de carácter financiero y del cliente	Cálculo del Punto de Equilibrio Actual	Director Ejecutivo, Jefe Financiero y Jefe de Ventas	Objetivos del consenso
	Determinar objetivos financieros		
Elaborar proyecciones financieras con base en el diagnóstico administrativo financiero y los objetivos trazadores	Determinar objetivos del cliente	Director Ejecutivo, Jefe Financiero y Jefe de Ventas	Escenarios financieros
	Elaboración del presupuesto maestro		
	Cálculo del flujo de caja proyectado		
	Cálculo de balance y estado de resultados proyectado		
Diseño y despliegue de la estrategia	Punto de equilibrio proyectado	Director Ejecutivo, Jefe Financiero y Jefe de Ventas	Plan estratégico financiero
	Definición de los objetivos estratégicos		
	Definición de indicadores y metas		
Estructuración de indicadores de gestión en un cuadro de mando integral	Elaboración del plan de acción	Director Ejecutivo	Sistema de medición de la gestión
	Elaboración del mapa estratégico		
	Definición de la periodicidad de evaluación		
	Retroalimentación de los resultados y toma de decisiones durante el período		
	Evaluación final para iniciar el ciclo		

Fuente: Esta Investigación

4.1.1 Beneficios de la Propuesta de Planeación Financiera Aplicada a la Cooperativa Emssanar Servicio Farmacéutico

El proceso de planeación estratégico financiera propuesto, trata de prever los resultados de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo,

relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director de la Cooperativa.

El proceso de Planeación estratégico financiera propuesto inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

El proceso pretende fomentar una actitud, una forma de vida empresarial orientada hacia la planeación estratégico financiera; aunque ello requiera de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, es determinante para la Dirección de la Cooperativa planear constante y sistemáticamente.

El proceso deja claro que la planeación estratégica financiera la deben conformar tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos con programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En síntesis el proceso de planeación propuesto consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para su orientación, la secuencia de las operaciones para su realización y la determinación de tiempos y responsables para su ejecución, en otras palabras se trata de determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo, formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

En ese orden de ideas, COOEMSSANAR SF, podrá diseñar e implementar planes estratégico financieros para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo; según la amplitud y magnitud de la cooperativa, se deben establecer los tres rangos para mejorar su situación financiera, aprovechando su capacidad instalada y la estrategia propuesta; aunque esto implique realizar cierta cantidad de planes y actividades que deba ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores u operativos.

Haciendo un recorrido sobre el proceso de planeación estratégico financiera propuesto, podemos asegurar que la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico contará con una herramienta que le permitirá determinar los siguientes interrogantes:

4.1.12.1 ¿Dónde Está Coemssanar SF? ¿Por qué? En esta primera etapa del proceso propuesto, considera los factores estratégicos claves, no como una medida contable y financiera, sino como orientación, guía que ayuda a explicar las causas que han influido en ese comportamiento.

Permite analizar conceptualmente a la organización por lo que es, hace y significa para su medio, clientes y público en general; evaluar a la competencia, precisando

las ventajas y desventajas que la organización tiene con respecto a los competidores, a fin de establecer la capacidad competitiva que tiene el presente; analizar los segmentos específicos de mercado atendido por la organización y su competencia, examinando el comportamiento, deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales; analizar la aceptación de los productos de la organización y cómo se han posicionado en la mente de los consumidores; asimismo permite examinar el producto en sí mismo, por lo que es, hace y puede hacer o ser para sustituirlo o mejorarlo; finalmente permite analizar las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que condicionen el desarrollo de la organización.

Esta primera fase del proceso propuesto, permite a la Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico, conocer lo que es y hace al interior de la misma organización, así como sus conexiones con los factores estratégicos, lo cual facilita la resolución de los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la definición de la cooperativa o de su concepto de negocio?
- ¿Cómo se define la misión y objetivos de la cooperativa?
- ¿Hay congruencia y consistencia en los conceptos contenidos en los puntos precedentes?
- ¿Quiénes son los competidores actuales y qué ventajas y desventajas tienen frente a COOEMSSANAR SF?
- ¿qué productos tiene COOEMSSANAR SF y cuál es su posicionamiento entre clientes y público?
- ¿Cuáles son las características más significativas de los mercados específicos?
- ¿Qué recursos operativos posee COOEMSSANAR SF y cuáles son sus ventajas y desventajas frente a la competencia?
- ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por la cooperativa hasta el presente?
- ¿Qué es lo más relevante que la organización ha hecho para alcanzar los logros anteriores?
- ¿cuáles son las estrategias clave que hasta la fecha ha manejado la organización?

4.1.12.2 ¿A Dónde Va Coemssanar SF? ¿Por Qué? Estrechamente vinculados a esta fase del proceso propuesto, está la creación de escenarios futuros en los

que participará la organización, con base en pronósticos resultantes de tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc.

Esta fase intenta identificar el rumbo que tomaría una organización cuando por inercia siguiera las tendencias de su medio ambiente y se comportara en forma similar a como lo ha hecho hasta el presente, sería un posicionamiento descriptivo.

La formulación de pronósticos y creación de escenarios para fines estratégicos tiene un doble pronóstico:

- Precisar y establecer las relaciones de causa o efecto en cada paso o efecto crítico, para llegar a las situaciones hipotéticas que conformaran escenarios futuros.
- Encontrar alternativas en cada paso o evento con el fin de prevenir, desviar o facilitar el camino para que una organización llegué a sus objetivos y a la posición estratégica que quiere alcanzar.

El proceso propuesto permite responder a los propósitos mencionados, con la resolución de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tendencias son las que más directamente influyen en la vida de la cooperativa?
- ¿Qué información se requiere para formular los correspondientes pronósticos y dónde puede recolectarse?
- ¿Qué metodología es la más conveniente utilizar en la formulación de pronósticos?
- ¿Cuáles son los probables y posibles escenarios para los próximos 3,5 ó más años, considerando las diferentes tendencias y pronósticos utilizados?
- ¿Qué perspectivas tendría la cooperativa es ese futuro, de continuar operando como lo ha hecho en el pasado?
- ¿Qué oportunidades futuras se presentan para la cooperativa y que deberá hacer para aprovecharlas?
- ¿Qué amenazas podrían presentarse a la cooperativa y que debería hacer para evitarlas?
- ¿Cuáles son las áreas de innovación y cambio más importantes que la

cooperativa debe considerar para enfrentarse al futuro?

- ¿Qué más afectará a la cooperativa que se deba conocer ahora?
- ¿Cómo deben optimizarse los recursos económicos, técnicos y administrativos?

4.1.12.3 ¿A dónde Debería Ir Coomssanar SF? ¿Por Qué? ¿Cómo? Esta última etapa del proceso propuesto, contempla una redefinición de lo que una organización debe ser en el futuro para enfrentarse a nuevos competidores, participar en otros mercados, presentar productos diferentes en lo que son; en lo que hacen y el concepto que llega a la mente de los clientes y consumidores.

La planeación estratégica financiera, reclama tomar decisiones con alto grado de riesgo e incertidumbre, pero que van a fijar objetivos a largo plazo, replantear la misión, los objetivos y el concepto de negocio, permitiendo a su vez responder las siguientes preguntas:

¿Qué se debe hacer ahora para llegar a ser la organización pretendida?

Esta es la etapa decisiva para cerrar la brecha entre lo que actualmente es la organización y lo que pretende ser en el futuro. El desarrollo del proceso permitirá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos, la misión y el concepto de negocio apropiados para dentro de 3, 5, 10 o más años, según se supone será el futuro?
- ¿Cuáles serán los probables competidores de la Cooperativa?
- ¿Qué cambios e innovaciones tendrán que comprenderse en los productos, según los pronósticos y escenarios futuros?
- ¿Qué concepto comunicativo deberá utilizarse para posicionar los productos entre los clientes y público en general?
- ¿Qué identidad e imagen corporativa se deberá proyectar en el futuro?
- ¿Cuáles serán las comunicaciones básicas que deberán manejarse para cumplir con los puntos 1,4 y 5?
- ¿Cuáles serán las características principales de los mercados atendidos por la Cooperativa?
- ¿Qué ventajas actuales de la organización deberán fortalecerse?

- ¿Cómo deberán superarse las desventajas que actualmente enfrenta la cooperativa con respecto a sus competidores?
- ¿Qué cambios y mejoras deben emprenderse a niveles operativos?

Finalmente, institucionalizar un proceso de planeación estratégico financiera en COOEMSSANAR SF, contribuirá en la alineación de la estrategia, es decir que todas las actividades sean ordenadas y con un solo propósito, optimizando todos los esfuerzos y encaminándolos hacia los resultados deseados, minimizando el trabajo no productivo, para con ello generar competitividad y productividad al interior de la cooperativa.

4.1.13 Plan de Implementación del Producto de Planeación Estratégico Financiero en la Cooperativa Emsanar Servicio Farmacéutico

PROGRAMA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COSTO
CAPACITACIÓN CONCEPTOS BÁSICOS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y EL MODELO DE GESTIÓN, A TODO EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA	Concertar la agenda de trabajo	Analizar y revisar los temas a tratar en cada uno de los talleres, la intensidad horaria	Director	8 horas	Agenda de Trabajo	-
	Concertar la metodología a utilizar	Dependiendo de la profundidad de los temas, seleccionar la metodología a utilizar, la cual debe estar acorde al auditorio y/o grupos de trabajo	Jefe de Planeación ó Asesor Externo	4 horas	Metodología Establecida	-
	Preparar material de apoyo ó logística	Seleccionar y gestionar la consecución de equipos y ayudas audiovisuales, ubicar el lugar y la entrega de material didáctico	Secretaria Ejecutiva	4 horas	Informe	3,000,000.00
	Conformación de grupos de trabajo	Cuando el grupo es heterogéneo en su nivel académico, es conveniente, realizar una inducción general, para luego segregar grupos de trabajo y aplicar diferentes metodologías,	Jefe de Planeación ó Asesor Externo	2 horas	Listado de Grupos	-
	Ejecución del programa de capacitación	Desarrollar la agenda de trabajo, con la aplicación de las metodologías propuestas, en los horarios y lugares establecidos	Jefe de Planeación ó Asesor Externo	20 horas	Lista de Asistencia	200,000.00
	Auto evaluación y evaluación final	El programa debe contener aspectos de participación continua, de reflexión interpersonal, para finalmente realizar una evaluación del taller	Jefe de Planeación ó Asesor Externo	2 horas	Resultados Test Evaluación	-

CONCLUSIONES

La cooperativa ha estructurado e implementado la plataforma estratégica, consistente con su objeto social, y la reevalúa periódicamente para su re direccionamiento; no obstante, se encontraron debilidades en sus factores internos, por cuanto esta unidad de negocio es dependiente del Grupo Empresarial EMSSANAR, y las variaciones de esta última afectan desfavorablemente a la cooperativa en estudio.

De otra parte, analizados los entornos de la cooperativa, se establece un ambiente de oportunidades que pueden ser aprovechadas, replanteando la estrategia, ampliando el mercado de clientes, disminuyendo así la dependencia del grupo. La cooperativa debe formar parte del grupo empresarial y aportarle, pero no depender de ello para lograrlo y aunque no es fuerte en las ventajas competitivas frente a sus más cercanos “rivales”, tiene las capacidades para surgir por sí sola.

Financieramente presenta dificultades con la liquidez y con su estructura, dado que en la actualidad se financia en un 96% con proveedores; de otra parte el año 2006 presentó disminuciones en la productividad y eficiencia operativa, los cuales se reactivaron en el 2007.

La Cooperativa EMSSANAR Servicio Farmacéutico genera unos costos y gastos operacionales acorde a las ventas y actividad comercial de la empresa, estos egresos absorben el 83% e las ventas totales para el año 2005, para el año 2006 absorben el 86% y para el año 2007 el 90% del total de las ventas netas, dejando una utilidad operativa bastante reducida.

Según el estudio realizado, el volumen de ventas es creciente pero sus costos crecen en mayor proporción a las ventas, generando una disminución en la utilidad operativa, además de las negociaciones con EMSSANAR EPSs, que para el año 2007 dejó una pérdida.

La cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico ha estructurado los principales procesos de la operación propio del negocio y está en la etapa de la implementación, socialización y estandarización de los mismos, pero no ha estructurado un proceso que le permita unir las bondades de la estrategia con los datos financieros, que son finalmente los que le interesan a los dueños, en este caso los cooperados y mirando un poco más al entorno, se hablará de la sociedad en general, por ser esta, una empresa del sector solidario de la economía.

RECOMENDACIONES

La correcta planeación e implementación de ideas innovadoras permitirán a las organizaciones de hoy permanecer en el futuro. Es por esto que la Planeación Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas, en vez de reactivas asegurando el camino al éxito. Así mismo, las finanzas presentan, hoy por hoy, retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la compañía. Representan la unión fundamental entre el diseño estratégico y su medición.

El objetivo fundamental de la empresa debe ser agregar valor a los dueños, en este caso los cooperados, pero la estrategia por sí sola, no nos da los elementos necesarios para su medición, razón suficiente para recomendar la estructuración de un proceso que una las bondades de la estrategia y las proyecciones de las finanzas, para la conformación de un verdadero plan estratégico financiero, que le permita a la cooperativa EMSSANAR servicio farmacéutico, mejorar sus indicadores financieros, su capacidad interna y su competitividad.

En el aspecto operativo, es conveniente recomendar el esfuerzo para mejorar su productividad y la eficiencia, bases fundamentales para generar rentabilidad, según los indicadores analizados, estos factores presentan altibajos, síntoma de “desorganización” o poco control de los mismos.

Para cumplir el objetivo básico financiero, se puede optar por la productividad y eficiencia operativa, el crecimiento o la combinación de los dos aspectos; por lo tanto conviene aprovechar la infraestructura que tiene para la consecución de nuevos clientes y la implementación de nuevos productos, con un manejo adecuado de los costos y gastos fijos.

Para mejorar la productividad de los activos, es necesario establecer estrategias efectivas para el constante mejoramiento de la productividad; por lo tanto es necesario establecer políticas que mejoren la recuperación de cartera y la reposición de los inventarios, con el único fin de obtener un ciclo de caja óptimo que le genere liquidez a la cooperativa.

La eficiencia operativa de la Cooperativa, se mejora con el aprovechamiento de la capacidad instalada, para implementar nuevos puntos de ventas, que genere un incremento en el volumen de ventas, a través de una economía de escala desde el nivel corporativo.

BIBLIOGRAFÍA

- BESLEY & BRIGHAM (2001) Fundamentos de Administración Financiera. McGraw-Hill. México.
- BREALEY, R.; MYERS, S. (1998) Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill. México
- DE MARTÍNEZ, JULIÁN. (1990) Teoría General de la Administración, ESAP, Modelo UAD, Bogotá.
- HORNGREN, C. (1.983). Contabilidad Administrativa. Prentice Hall Internacional. España.
- MARTÍNEZ FAJARDO C (1980) Administración de Organizaciones, Ed. Presencia, Bogotá.
- SHANK, J. & GOVINDARAJAN (1997) Gerencia estratégica de costos. Editorial Norma. Colombia.
- STONER, James (1992) Administración (1992) Editorial Prentice Hall, México, 1992
- WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. (1.994). Fundamentos de Administración Financiera. McGraw Hill. México.
- WESTON F. & T. COPPELAND (1993). Finanzas en Administración. 8ª edición. McGraw Hill. México.

ANEXOS

¿Es adecuada y clara la unidad de mando?									
¿Es alta la capacidad de liderazgo?									
Motivación al Personal									
¿Es alto el ánimo de los empleados?									
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?									
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?									
¿La empresa brinda estabilidad laboral a sus colaboradores?									
CAPACIDAD FINANCIERA									
Flujo de Caja									
¿Es adecuado el ciclo de caja?									
¿Es adecuado la rotación de cartera?									
¿Se invierten adecuadamente los superávit de caja?									
¿Se tiene una liquidez adecuada para solventar obligaciones a corto plazo?									
¿Tiene la empresa la capacidad financiera, para cubrir de manera inmediata el déficit de caja?									
Capital de trabajo									
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?									
¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?									
¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?									
¿Es adecuada la rotación de inventarios?									
Crecimiento Empresarial									
¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?									
¿Son razonables las políticas para distribuir excedentes?									
¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus asociados?									
¿La empresa genera valor, demostrada en infraestructura?									
¿Los márgenes de rentabilidad son acordes al mercado del sector?									
¿La empresa mantiene un adecuado control de sus costos y gastos?									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistema de Información y Comunicación									
¿Usan todos los gerentes o jefes de área de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?									
¿Existe en la empresa el puesto de jefe de información o director de sistemas de información?									

¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?									
¿Contribuyen todos los jefes de las áreas funcionales de le empresa con aportaciones para el sistema de información?									
¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?									
¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?									
¿Es fácil usar el sistema de información?									
¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?									
¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?									
¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?									
¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?									
¿Son adecuados los medios de comunicación internos y externos?									

ANEXO C.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS MEFI

VARIABLES ESTRATÉGICAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIF POR PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Planeación estratégica			
Estructura Organizacional			
Canal de Distribución			
Producto diferenciado			
Ubicación geográfica e instalaciones			
Curva de Experiencia			
Comunicación			
Perfil de los Gerentes o Jefes de Área			
Motivación al Personal			
Crecimiento Empresarial			
Sistema de Información y Comunicación			
DEBILIDADES			
Procesos y procedimientos			
Conocimientos del mercado			
Publicidad y Marca			
Flujo de Caja			
Capital de trabajo			
TOTAL			

ANEXO E.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS - MEFE

VARIABLES ESTRATÉGICAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIF POR PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
ENTORNO ECONÓMICO			
CRECIMIENTO ECONÓMICO			
INVERSIÓN EXTRANJERA			
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL			
POLÍTICA DE SALUD DEL GOBIERNO ACTUAL			
DESEMPLEO			
ENTORNO JURÍDICO			
LEY EN SEGURIDAD SOCIAL DE SALUD			
NORMAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA			
REGLAMENTACIÓN LEGISLATIVA COMERCIAL			
REGLAMENTACIÓN DEL SERVICIO FARMACÉUTICO			
ENTORNO TECNOLÓGICO			
TELECOMUNICACIONES			
AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS			
SISTEMA DE INFORMACIÓN			
ENTORNO DEMOGRÁFICO			-
TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL			
AMENAZAS			
ENTORNO ECONÓMICO			
INFLACIÓN			
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL			
CONFLICTO INTERNO NACIONAL			
ENTORNO ECOLÓGICO			
CONDICIONES DE SALUBRIDAD			
ENTORNO CULTURAL			
NIVEL DE ESCOLARIDAD.			
CREENCIAS, USOS, COSTUMBRES, TRADICIONES CULTURALES.			
TOTAL			

ANEXO F.

MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS – DETALLADO

RIVALIDAD			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Crecimiento del sector			
Número de competidores			
costos Fijos elevados			
Diferenciación			
Intereses estratégicos			
Barrera de salida			
TOTAL			

PRODUCTOS SUSTITUTOS			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos			
Acciones colectivas para diferenciación de sustitutos			
Mejoras de los productos sustitutos			
Rendimiento de los productos sustitutos			
TOTAL			

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Concentración de los clientes			
importancia del producto para el cliente			
Las ventas se concentran en pocos clientes			
Posibilidad de integración hacia atrás			
nivel de información del cliente			
TOTAL			

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Concentración de los proveedores			
sustitutos de proveedores			
Importancia de la empresa para el proveedor			
Importancia del productos para el proveedor			
Posibilidad de Integración hacia delante			
Cooperación con proveedores			
TOTAL			

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS DE COMPETIDORES			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
Economía de Escala			
Integración hacia atrás			
Posicionamiento de la marca			
Lealtad de los cliente			
Requerimientos capital			
Acceso a canales de distribución			
Requerimientos legales			
Acceso favorable a proveedores			
Curva de experiencia y aprendizaje			
Reacción de los competidores actuales			
TOTAL			

ANEXO G.

MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS - RESUMEN

CONSOLIDADO GENERAL			
VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL
RIVALIDAD			
PRODUCTOS SUSTITUTOS			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS DE COMPETIDORES			
TOTAL			

ANEXO H.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO
MPC**

VARIABLES	COOEMSSANAR S.F.			DROMAYOR		LA REBAJA	
	PESO	CALIFIC.	P. P.	CALIFIC.	P. P.	CALIFIC.	P. P.
Precio Competitivo							
Amplitud y Profundidad Línea de Productos							
Servicio al Cliente							
Volumen de ventas							
Flujo de caja							
Relaciones comerciales con aseguradores, prestadores y otros							
Ubicación geográfica							
sistema de información							
Participación en el mercado							
TOTAL							

ANEXO J.

MATRIZ IE

		FUERTE	MEFI MEDIO	DÉBIL	
MEFE	ALTO	4,0	I	II	III
	MEDIO	3,0	IV	V	VI
	BAJO	2,0	VII	VIII	IX
		4,0	3,0	2,0	1,0

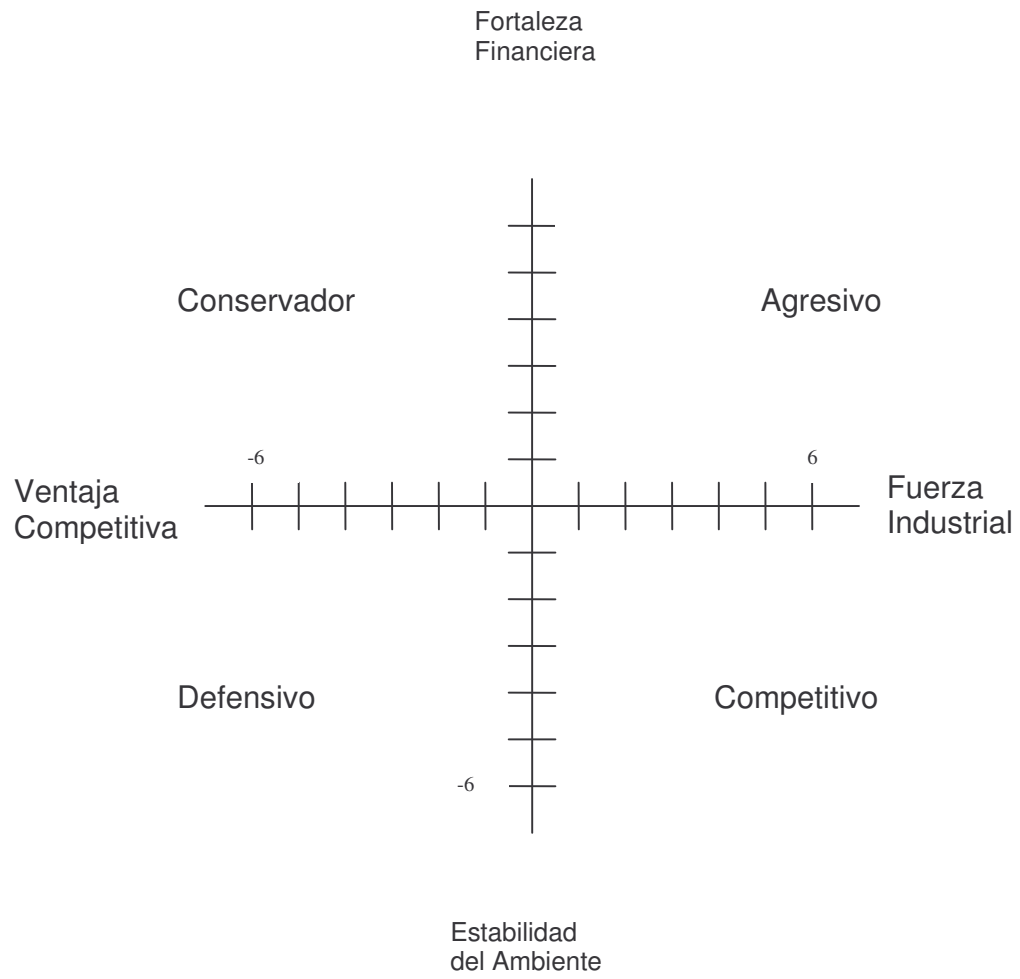
ANEXO K.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN PEYEA

Estabilidad Ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
innovación tecnológica								
Cambios Políticos								
Devaluación								
Inflación								
Crecimiento PIB								
Políticas Gubernamentales								
Agresividad de la Competencia								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								
Fuerza de Industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Tasa de Crecimiento del sector industrial								
Barreras de Entrada								
Barreras de Salida								
Sustitución de Productos								
Know How								
Índices de Productividad								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								
Ventaja Competitiva	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
participación del Mercado								
Portafolio de Productos								
Calidad del Producto								
Calidad del Servicio al Cliente								
Imagen Corporativa								
Capacidad de Respuesta al Cliente								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								
Fuerza Financiera	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Apalancamiento Financiero								
Apalancamiento Operacional								
Liquidez								
Capacidad de Capitalizar								
Acceso a Crédito								
Tasa de Retorno								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR								

ANEXO L.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN – PEYEA



ANEXO S.

MATRIZ DE INDICADORES Y METAS

NOMBRE OBJETIVO ESTRATÉGICO I						
ARGUMENTACIÓN						
INDICADOR 1						
FÓRMULA						
METAS	2008				2009	2010
	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM		

INDICADOR 2						
FÓRMULA						
METAS	2008				2009	2010
	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM		

INDICADOR 3						
FÓRMULA						
METAS	2008				2009	2010
	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM		

ANEXO T.

MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN ANUAL – POA

PLAN OPERATIVO ANUAL

NOMBRE OBJETIVO ESTRATÉGICO I				
ARGUMENTACIÓN				
INDICADOR 1				
FÓRMULA				
METAS	2008			
	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM

FAMILIA ESTRATÉGICA: (Las áreas o funcionarios involucrados en los programas)

PROGRAMA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MODO DE VERIFICACIÓN
Programa 1	Actividad 1					
	Actividad 2					
	Actividad 3					
Programa 2	Actividad 1					
	Actividad 2					
	Actividad 3					

ANEXO U.

MATRIZ DEL MAPA ESTRATÉGICO.

