

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“EL PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS, BALANCE GENERAL Y FLUJO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMERCIAL DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA S.A. DE C.V.”**

**Trabajo de investigación presentado por:**

Pérez Tejada, Evelyn Concepción

Pérez Tejada, Lissette del Carmen

Puro Ortiz, José Baltazar

**Para optar al grado de:**

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Diciembre de 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de seminario	: Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	: Licenciado Juan Vicente Alvarado
Jurado Examinador	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Licenciado Juan Vicente Alvarado Licenciado Francisco Mercado

Diciembre de 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

La culminación de este trabajo significa el inicio de un reto más en mi vida, el cual es ejercer de forma digna todos los conocimientos adquiridos a través de estos años.

Agradezco a Dios todopoderoso por haberme proporcionado todo para alcanzar esta meta, dedico este triunfo especialmente a mis padres, por brindarme el apoyo incondicional y los medios para seguir adelante, a mi amado esposo porque siempre estuvo conmigo cuando necesite de su ayuda, a mi hija por ser la motivación principal para seguir adelante día a día y a mis compañeros que formaron parte en el trabajo de graduación por su dedicación y esfuerzo que mostraron en este triunfo.

Evelyn Concepción Pérez Tejada

Agradezco a Dios todopoderoso por haberme brindado salud y sabiduría necesaria para lograr el cumplimiento de mis metas, a mis padres por apoyarme en todo momento de manera incondicional económica y moralmente, a los docentes facilitadores por contribuir a mi formación profesional a través de sus conocimientos transmitidos, a mi jefe Lic. Juan Ramón Arévalo por su comprensión y paciencia y a mis compañeros de grupo por su dedicación y entrega en el desarrollo de la investigación. Este triunfo es dedicado con todo mi amor a mis padres.

Lissette del Carmen Pérez Tejada

Doy gracias a Dios por bendecirme a lo largo de mi carrera, por brindarme fuerza y voluntad para hacer posible el sueño de culminar mis estudios universitarios, agradezco a mi padres por cada sacrificio, por su ayuda económica y apoyo moral, a mi hijo por ser la mas grande bendición y principal fuente de motivación en mi vida, a mis compañeros de trabajo de graduación por su entrega y esmero, a los profesores que contribuyeron a enriquecer mis conocimientos con su experiencia y su profesionalismo y a todas aquellas personas que hicieron posible el logro de este gran éxito.

José Baltazar Puro Ortiz

## ÍNDICE

CONTENIDO		PAG. No.
	Resumen Ejecutivo	i
	Introducción	ii
<b>CAPITULO I - MARCO TEORICO</b>		
<b>1.1</b>	<b>CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS</b>	<b>1</b>
1.1.1	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS PRESUPUESTOS	1
1.1.2	CONCEPTO BÁSICO	2
1.1.2.1	Concepto de presupuesto	2
1.1.3	IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS	3
1.1.4	CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS	3
a)	Adaptación a la empresa	3
b)	Presentación de cifras fiables	4
c)	Específicos, concretos y objetivos	4
d)	Deben de comprender unidades físicas y monetarias	4
1.1.5	PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS	4
a)	De Previsión	4
b)	De Planeación	5
c)	De Organización	5
d)	De Dirección	5
1.1.6	OBJETIVOS	6
1.1.7	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	6
a)	Ventajas	6
b)	Desventajas	6
1.1.8	CLASIFICACIÓN	7
1.1.9	INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	8
<b>1.2</b>	<b>APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES</b>	<b>8</b>
1.2.1	PLANEACION ESTRATEGICA	8
a)	Concepto	8
b)	Propósito	9
1.2.2	CONTROL PRESUPUESTARIO	9
a)	Concepto	10
b)	Propósito	10

<b>CONTENIDO</b>		<b>PAG. No</b>
	<b>CAPITULO – II PASOS PARA LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS DE ESTADO DE ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2009 Y 2010 ( caso práctico)</b>	
<b>2.1</b>	<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.</b>	11
2.1.1	Antecedentes	11
2.1.2	Principales líneas de productos	11
2.1.3	Estructura Organizativa	12
2.1.4	Misión y Visión	12
2.1.5	Principales Clientes	13
2.1.6	Principales Proveedores	13
a)	Proveedores Locales	13
b)	Proveedores del Exterior	13
<b>2.2</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL CASO</b>	13
<b>2.3</b>	<b>PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADO, BALANCE GENERAL Y ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2009</b>	14
<b>2.4</b>	<b>ANALISIS DE LOS VALORES PRESUPUESTADOS VERSUS VALORES REALES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA.</b>	43
<b>2.5</b>	<b>RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.</b>	48
<b>2.6</b>	<b>ELABORACION DEL PRESUPUESTO AÑO 2010</b>	51
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	
	ANEXO 1 Metodología utilizada en la investigación	
	ANEXO 2 Cuestionario de entrevista	
	ANEXO 3 Tabulación de guía de entrevista y principales conclusiones	
	ANEXO 4 Estados Financieros anualizados reales y presupuestados del año 2008 al 2010	

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la investigación que se presenta en éste trabajo, consiste en el diseño de modelos que permitan a las pequeñas y medianas empresas del área metropolitana, específicamente Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V. la que se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos, la realización de análisis de los presupuestos de estados de resultados, balance general y estado de flujo de efectivo como una herramienta financiera para la toma de decisiones.

Para la elaboración de los presupuestos año 2009 y diseño de modelos para el respectivo análisis, se efectuó un estudio a la empresa, con el fin de conocer si elaboran presupuestos, analizar la utilización que hacen de ellos y cómo influyen en la toma de decisiones. A demás de proporcionarles los presupuestos correspondientes al año 2010

En la investigación se utilizó el tipo de estudio descriptivo explicativo, ya que a demás de describir el fenómeno relacionado con el uso que la empresa hace sobre los presupuestos se proponen y explican las medidas necesarias a implementar para un mejor análisis.

Para la ejecución del diagnóstico se utilizó el instrumento de entrevista estructurada en forma de cuestionario con preguntas abiertas, enfocadas a la Gerencia General, Gerente de Ventas y Contador General de la empresa, quienes representan el universo de la investigación, por tal sentido se vuelven la misma población.

Como resultado de la información obtenida, la empresa afirmó conocer de forma teórica la utilidad de una correcta elaboración y análisis de los presupuestos, pero manifestaron carecer de bases para el diseño de presupuestos de la empresa que les permitan alcanzar las metas proyectadas y modelos que les faciliten analizarlos.

Los empleados de la empresa, quienes forman la unidad de análisis, proporcionaron la información necesaria tales como datos contables y registros extras contables año 2008 y 2009 que sirvió de base para la elaboración de los presupuestos para el año 2009 y 2010.

La elaboración del presupuesto es fundamental para las empresas, debido a que se expresan en términos financieros y de forma anticipada los objetivos que se espera ejecutar en un tiempo determinado y la forma en que van a lograrse; por tal razón, se recomienda a la empresa la elaboración de presupuesto de estado de resultado, balance general y flujo de efectivo, para la planificación y control eficiente de los recursos financieros, así como un análisis periódico de los valores reales versus los proyectados, haciendo uso de los modelos que se presentan en éste trabajo, con el fin de que la empresa analice sus resultados y tome las decisiones necesarias y oportunas.

## **INTRODUCCIÓN**

En todas las empresas, independientemente del tamaño, giro o actividad económica al que pertenezcan, deben de contar con herramientas que les brinden una mejor planificación y control del uso de los recursos financieros con los que cuentan.

Es por ello, que el contenido del trabajo de investigación se refiere a la elaboración del presupuesto como herramienta financiera para la toma de decisiones de la empresa Distribuidora Farmacéutica S.A de C.V, la cual se dedica a la compra y venta de productos farmacéuticos y se encuentra ubicada en San Salvador, específicamente en la Colonia Escalón. Esta investigación se ha hecho con el fin de apoyar a la organización para que los presupuestos sean utilizados como herramientas de planificación y control de los recursos financieros, así como para brindar posibles soluciones según el análisis del presupuesto con lo que la empresa está ejecutando.

A continuación se detalla el contenido capitular de la siguiente manera:

El primer capítulo, describe el marco teórico de la investigación, el cual aborda las siguientes temáticas: Consideraciones generales sobre los presupuestos, en este punto se describe la evolución, conceptos básicos, importancia, características, objetivos y clasificación de los presupuesto; además incluye algunos factores del entorno económico que influyen en la elaboración del presupuesto.

La otra temática es la aplicación de los presupuestos en la toma de decisiones, en donde se describen los conceptos de planeación estratégica y control presupuestario, por ser factores que intervienen para la toma de decisiones de la empresa.

El segundo capítulo comprende la elaboración del presupuesto correspondiente al periodo 2009 y 2010, así como su respectivo análisis, a continuación se describen los pasos que permiten obtener un mejor análisis del presupuesto para la toma de decisiones:

En primer lugar se detalla un planteamiento breve del caso, que describe las explicaciones necesarias para entender las variables y elementos que intervienen en la elaboración del presupuesto, en segundo lugar se explica de manera general la forma y estructura en que será abordado el caso y su respectiva solución, y como tercer paso se procede a la solución financiera contable del caso y las explicaciones pertinentes.

Finalmente, se incluye un apartado denominado anexos, en el que se describe un resumen de la metodología utilizada.

Es de mucha importancia hacer un grato reconocimiento a la empresa, ya que proporcionó la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo del trabajo de investigación.



# CAPITULO I:

## MARCO TEORICO

### 1.1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS

#### 1.1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS PRESUPUESTOS

Genéricamente hablando podría decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma éste siempre se trató de anticiparse al futuro, previendo que ocurrirá y cómo enfrentará las situaciones nuevas. A continuación se presenta un cuadro que muestra el origen y evolución del presupuesto.

*CUADRO No1: ORIGEN Y EVOLUCION DEL PRESUPUESTO*

EPOCA	LUGAR	ACONTECIMIENTO
FINES DEL SIGLO XVI	Génova	El Prof. Joseph Vlaemmick en su obra Historia y Doctrinas de la Contabilidad menciona que en los registros de los Massari de Génova, llevados a la veneciana, aparecen cuentas de presupuesto. Luego cita el monje Benedictino Ángelo Pietra como el primer autor que se preocupa de la previsión de los ingresos y gastos y a Lodonico Flori como el autor que hablaba de la utilidad de los presupuestos.
SIGLO XVIII	Inglaterra	En ese entonces era nación imperialista y mantenía la hegemonía industrial y económica, trató de separar las finanzas privadas de las públicas. Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tuvo origen en el sector gubernamental época en la cual se presentaban al parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pauta sobre su posible ejecución y control.
1764	Francia y otros países europeos	Con la Revolución Industrial el volumen de las transacciones se acrecentó, por lo que el uso del presupuesto se hizo cada vez más necesaria, para esta época las grandes empresas tenían que auxiliarse de estimaciones principalmente sobre ventas y producción para ciertos períodos.
DESPUES DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL	Toda la Industria	Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.
DE 1912 A 1925	E.U.A	La iniciativa privada comienza a observar que se puede utilizar el presupuesto para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional. A partir de esta época se exportó de América a Europa.

EPOCA	LUGAR	ACONTECIMIENTO
1931	México	Empresas de origen norteamericano, como La General Motors Co. Y después la Ford Motors Co. estableció la Técnica Presupuestal.
1946	E.U.A	El Departamento de Marina, para 1948 presento el presupuesto por Programas y Actividades.
POSTGUERRA DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	E.U.A	La administración por áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre finalidad.
1961	E.U.A	El Departamento de Defensa, elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos.
1964	E.U.A	El Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.
1965	E.U.A	El presidente introdujo oficialmente a su gobierno el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
1970	E.U.A	La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero.
SIGLO XX	EL SALVADOR	<p>Se da inicio una formación del sistema económico y financiero, estructurado, para garantizar el control de las operaciones, del comercio, de la industria del agro y otras actividades afines. Un acontecimiento muy importante fue el siguiente:</p> <p>El desarrollo del cultivo del café. Con los acontecimientos sucedidos se fueron formando las bases del sistema económico de El Salvador y con éstos la elaboración de la Contaduría Pública y la técnica presupuestaria que permitía el control de las operaciones de la empresa de un periodo a otro.</p> <p>La Ley de Contabilidad Central, vigente desde 1952 hasta 1991, determinaba que la Dirección de Contabilidad Central del Ministerio de Hacienda, mantendría un sistema centralizado de cuentas, para conocer el estado de ejecución y resultado de liquidación de los presupuestos.</p>

FUENTE: ANONIMO. *Administración y Dirección de empresas/ Contabilidad General y Analítica* [en línea] Disponible en: <http://pdf.rincondelvago.com/historia-del-presupuesto.html> [Consulta: 10 agosto de 2009]

## 1.1.2 CONCEPTO.

### 1.1.2.1 Concepto de Presupuesto:

En la actualidad, los presupuestos constituyen un mecanismo de gran importancia, ya que son una herramienta indispensable, que permite a la administración de las empresas una buena planificación y control de recursos financieros que además inciden en una eficiente toma de decisiones.

Existen muchos conceptos sobre los presupuestos, entre los cuales se tiene:

Para *Jorge f. Burbano* es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.<sup>1</sup>

Por lo tanto el presupuesto es aquel en el cual la empresa traza un camino con metas que plantea de manera anticipada sobre la estimación de gastos e ingresos que se esperan se ejecuten en un tiempo determinado y de manera oportuna para una buena toma de decisiones.

### **1.1.3 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

El medio económico lleno de incertidumbre en el cual se desenvuelven las empresas, hace necesario planear de manera anticipada todas aquellas actividades o eventos que servirán como parámetro para que en determinado tiempo se tomen decisiones eficientes y de manera oportuna.

El presupuesto además es la referencia que permite a la entidad medir el grado de acierto o riesgo que se da en la ejecución de las actividades, de ésta manera ayuda a plantear mecanismos de control y previsión de aquellas operaciones que interfieren en la buena ejecución del presupuesto.

La elaboración y análisis del presupuesto permite a la administración implementar acciones necesarias y oportunas para cubrir obstáculos que impidan la consecución de los objetivos establecidos. También el presupuesto es útil para la coordinación de las actividades por medio de la comunicación que se genera al conocer los objetivos que cada departamento o dependencia persigue dentro de la empresa.

### **1.1.4 CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS:**

Las características de los presupuestos se agrupan en 4 aspectos fundamentales que son<sup>2</sup>:

#### **a) Adaptación a la Empresa (Flexibles):**

Los presupuestos deben de ser como algo inherente a su naturaleza, deben ser flexibles dado que están basados en estimaciones de acontecimientos futuros, realización pronosticable, pero incierta y sujetos a condiciones que los pudieran cambiar y además deben de adaptarse según los objetivos que la empresa pretenda alcanzar, ya que de

---

<sup>1</sup>**BURBANO RUIZ,** Jorge F. Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Santa Fe de Bogotá: Mcgraw- Hill, 1998. Pág. 9

<sup>2</sup> SARAIVA, Rodolfo; PEREZ, Karen y PAIZ, Manuel. Administración Financiera. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas., 2002. Pág. 29

ésta manera se establece un sistema de control presupuestario, tomando en cuenta una planificación, coordinación y control de funciones que permita optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.

Para que un presupuesto pueda ser adaptado de manera eficiente se deben de considerar las características particulares con la que cuenta la empresa, tales como las políticas y actividad económica de la entidad.

**b) Presentación de cifras fiables:**

Las cifras presupuestadas deben ser fehacientes, es decir estar fundamentadas en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas que incluyan todos aquellos factores que determinan las metas que la entidad pretende cumplir.

**c) Específicos, concretos y objetivos:**

Deben ser específicos en el periodo que cubrirán ya sea semanal, mensual, trimestral o anual, concretos según las necesidades que cada área de la entidad pueda tener y objetivos en relación a los factores, tanto internos como externos a considerar para la presentación del presupuesto.

**d) Deben comprender unidades físicas y monetarias:**

Esto debe darse con el fin de aportar una información completa de todas las necesidades que tiene la empresa y es presentado a la alta gerencia que es la encargada de la ejecución de los mismos.

### 1.1.5 PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS<sup>3</sup>

Estos son considerados como un medio que sustentan la validez de los presupuestos, a continuación se presentan los siguientes:

**a) De Previsión:**

Recalca la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas. Dentro de este se encuentran:

**i) De Predictibilidad:**

Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.

---

<sup>3</sup> CASTELLANO, Irma y FLORES, Ángel. Administración Financiera. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas, 2005. Pág. 40

**ii) Determinación Cuantitativa:**

Se debe determinar unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa para el periodo presupuestal.

**iii) De Objetivo:**

Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.

**b) De Planeación:**

Indican el cambio para lograr los objetivos deseados, entre los cuales se destacan:

**i) De Precisión:**

Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta; deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

**ii) Costeabilidades:**

El beneficio de instalación del sistema de control presupuestario, a de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.

**iii) Flexibilidad:**

Todo plan debe de dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y de la circunstancia que hayan variado después de previsión.

**iv) Unidad:**

Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

**v) Participación:**

Es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan todos los empleados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

**vi) Oportunidad:**

Los planes deben finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

**c) De Organización:**

Denotan la importancia de la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas, como orden y comunicación.

**d) De Dirección:**

Indican el modo de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados.

### 1.1.6 OBJETIVOS.

- a) Optimizar el uso eficiente de los recursos.
- b) Trabajar en forma anticipada y previniendo los riesgos.
- c) Permitir la coordinación de todas las partes encargadas en la elaboración y ejecución de los presupuestos.
- d) Establecer un control que ayuda a conocer si los planes son llevados a cabo como se ha previsto en relación a los objetivos planteados.

### 1.1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS<sup>4</sup>

#### a) Ventajas

- i) Obliga a la Administración a especificar los objetivos a mediano y largo plazo.
- ii) Obliga a la Dirección a analizar los problemas futuros, de forma que se puedan identificar las diferentes alternativas.
- iii) Hace hincapié en la necesidad de coordinación y comunicación entre todos los elementos de la empresa
- iv) Indica aquellas áreas faltas de control, proporcionando datos que se pueden emplear para analizar las varianzas entre los valores reales y los presupuestados. Estas varianzas sirven como plataforma para el estudio de la causa del problema.

#### b) Desventajas

- i) Es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- ii) El presupuesto no debe sustituir a la administración, si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- iii) Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- iv) Se puede poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustar o forzar a hechos falsos.

---

<sup>4</sup> BURBANO RUIZ, Jorge F. Presupuestos: OP. Cit. Pág. 18

### 1.1.8 CLASIFICACION

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

CUADRO No 2: CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

CLASIFICACION	TIPO DE PRESUPUESTO	DEFINICION
FLEXIBLES	Flexibles  Rígidos	Se elaboran para diferentes actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de las operaciones.  No se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De éste modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa.
SEGÚN SU PERIODO	Corto Plazo  Largo Plazo	Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones a lo sumo de un año.  Están planificados para cumplir un ciclo mayor a un año.
SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD	De operación o Económicos.  Financieros	Incluye la proyección de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido se resume en un Estado de Resultado.  Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.
SEGÚN EL SECTOR EN EL QUE SE UTILIZAN	Sector Público  Sector Privado	Cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades específicas.  Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales, dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.

FUENTE: BURBANO RUIZ, Jorge F. Presupuestos: OP. Cit. Pág. 18

### **1.1.9 INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONOMICO EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO**

Las empresas se encuentran en un ambiente cambiante y lleno de incertidumbre, por lo cual los presupuestos como componentes internos de la misma se pueden ver afectados ya sea en su elaboración como en el desarrollo y cumplimiento; lo cual puede llevar a que la gerencia tome decisiones financieras que puedan afectar el normal desarrollo de las operaciones de la misma.

Todas las variables económicas pueden incidir directa o indirectamente sobre la estructura de los costos y gastos de operación, así como la inflación o las tasas de intereses que surjan en esos momentos.

Tomando en cuenta lo anterior, la inflación y el alza de los intereses, generan cierta restricción en la elaboración y ejecución del presupuesto, ya que pueden disminuir los resultados esperados.

## **1.2 APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES.**

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toma únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que permita anticiparse a corregir hechos negativos que perjudique la economía de la empresa, por ende se presenta un resumen sobre dos fases de gran importancia en el ciclo presupuestario.

### **1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

#### **a) Concepto**

“Consiste en conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización en la elaboración del presupuesto”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> BURBANO RUIZ, Jorge F. Presupuestos: OP. Cit. Pág. 14



Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos, del entorno y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

### **b) Propósito**

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Además no se trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

### **1.2.2 CONTROL PRESUPUESTARIO.**

Un buen presupuesto seguirá siendo bueno en la medida en que sus resultados y efectos se controlen, se analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir las desviaciones, de lo contrario el buen presupuesto se convertirá en una pesada carga.

Lo recomendable es que, una vez aprobado el presupuesto y llevado a la práctica, se prevea un seguimiento constante, mediante la emisión de informes periódicos de ejecución, comparados contra las estimaciones para evaluar cualquier desviación, si ésta es favorable, solo es necesario incorporarla al proceso de planeación, para tenerla en cuenta a futuros. Por el contrario si la desviación es desfavorable, debe analizarse a profundidad, para diseñar la acción correctiva que se juzgue necesaria y pertinente y se aplique de inmediato.

**a) Concepto**

“Es un proceso que se utiliza para medir si los propósitos, planes y programas se cumplen así como buscar acciones correctivas a las variaciones reflejadas”<sup>6</sup>.

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

**b) Propósito**

Ofrecer la oportunidad para poder realizar una evaluación o síntesis crítica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional de la empresa. Las presiones diarias a las que se ve sometido el gerente de una empresa no le permite realizar un seguimiento coherente de la marcha del presupuesto. Por ésta razón hay que potenciar la participación de todos los responsables de la gestión para un correcto seguimiento y supervisión de la política presupuestaria de la empresa.

---

<sup>6</sup>BURBANO RUIZ, Jorge F. OP. Cit. Pág. 14

## CAPITULO II

### PASOS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS DE ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2009 Y 2010.

#### 2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

##### 2.1.1 ANTECEDENTES

DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V. constituida el 09 de enero de 1997; ante los oficios del notario Dr. René Salomón Portillo, e inscrita en el Registro de Comercio # 11, folios 145 hasta 162, Lo. 1241 del Registro de Sociedades de San Salvador fecha de Inscripción 24 de enero de 1997, siendo su finalidad principal la VENTA DE PRODUCTOS MEDICOS y conexos, su plazo de operaciones es indefinido. Actualmente las oficinas se encuentran ubicadas en Col. Escalón 79 Av. Norte San Salvador.

DETALLE DE ACCIONISTAS  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)  
Valor Nominal de cada Acción \$100.00

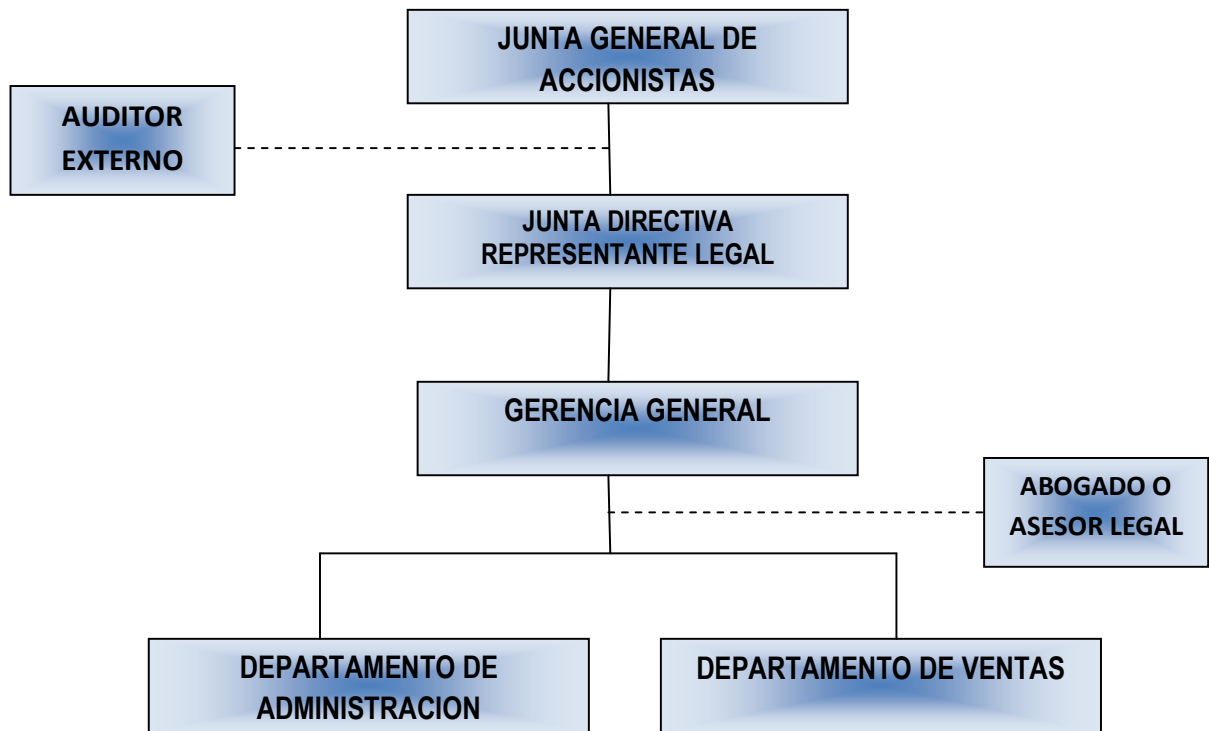
ACCIONISTAS	ACCIONES	VALOR	%
Dra. Luz Sofía López	2,532	\$253,200.00	66.42%
Juan Miguel Amaya	701	\$70,100.00	18.39%
Eduardo David Cabrales	579	\$57,900.00	15.19%
TOTALES	3,812	\$381,200.00	100.00%

##### 2.1.2 PRINCIPALES LÍNEAS DE PRODUCTOS

Actualmente el mayor rubro es la distribución de insumos médicos, instrumental médico quirúrgico, productos vasculares mínimamente invasivos y farmacéuticos a través de Droguería PANAMERICANA FARMACEUTICA, además de brindar servicios de anestesia y conexos.

### 2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Figura 1 ORGANIGRAMA DE DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.



### 2.1.4 MISIÓN Y VISIÓN

#### MISIÓN

La misión de la empresa es la siguiente:

“Somos una empresa que distribuye insumos y productos médicos de primera calidad y de alta tecnología, que cuenta con profesionales especialmente capacitados y buscan la completa satisfacción del cliente.”

#### VISIÓN

Por otra parte la visión es la siguiente:

“Tener una participación del 100% dentro del mercado salvadoreño y 100% centroamericano, en el rubro de distribución de insumos médicos, con tecnología de punta y medicamentos de excelente calidad.”

### **2.1.5 PRINCIPALES CLIENTES**

- a) Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- b) Hospital Nacional Santa Rosa
- c) Hospital de la Mujer
- d) Hospital Nacional Rosales
- e) Hospital de Diagnostico
- f) Clínicas Medicas
- g) Farmacia Moderna.

### **2.1.6 PRINCIPALES PROVEEDORES**

#### **a) Proveedores Locales**

- i) Droguería Santa Lucia, S.A. de C.V.
- ii) Droguería Americana, S.A. de C.V.
- iii) Alcon Centroamericana, S.A.

#### **b) Proveedores del Exterior**

- i) Boston Scientific
- ii) Medical Components (MEDCOMP)

## **2.2 PLANTEAMIENTO DEL CASO**

Los presupuestos deben ser flexibles, de tal manera puedan adaptarse a la situación actual tanto de la empresa como del medio en el que ésta se desenvuelve; por tal motivo se considera la necesidad de reestructurar el presupuesto para el año 2009, partiendo de lo real hasta junio 2009 y proyectar el segundo semestre del año, considerando que a la fecha de la elaboración del caso práctico ya se habían ejecutado los 6 primeros meses.

La necesidad de reestructurar el presupuesto es eminente, debido a que si bien es cierto, las personas entrevistadas manifestaron elaborarlo y conocer el propósito de éste, la realidad es que solamente elaboran presupuesto de ventas, viéndose en éste sentido limitados a conocer su situación financiera y tomar decisiones necesarias y oportunas para mejorar el rendimiento de la empresa.

Una vez elaborado los presupuestos correspondientes para el segundo periodo del año 2009 se procederá a la elaboración de los presupuestos para el año 2010.

### **2.3. PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADO, BALANCE GENERAL Y ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2009.**

Los presupuestos tienden a reflejar de una forma cuantitativa, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de oportunas estimaciones de gastos e ingresos, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último, el cual es la ejecución más acertada de las metas orientadas por la administración de la empresa.

En la elaboración del presupuesto, deben participar junto con la administración cada área que componen a la entidad, de esta manera se lleva a cabo una mejor comunicación respecto a los objetivos que plantea cada departamento con los establecidos de manera global y general por parte de la empresa.

Además es necesario preocuparse del presupuesto con bastante anticipación a la fecha de vigencia ya que la preparación del presupuesto requiere de estudios detallados de la información histórica, para obtener criterios para previsiones futuras.

Hacer una revisión completa del panorama observado en la economía del país, los acontecimientos políticos, las tendencias y actividades sociales, y todo lo relacionado con los objetivos y las políticas de la empresa, permite detectar factores que ayuden a preparar los presupuestos más eficientes y acordes a la realidad que enfrenta la entidad.

A continuación se detallan los pasos desarrollados para la elaboración de los estados financieros proyectados de la empresa DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. de C.V.:

**PASO 1:** Recopilación de información contable histórica 2008, la cual comprende Estado de Resultado (ver cuadro No. 3), Balance General (ver cuadro No. 4) y Estado de Flujo de Efectivo (ver cuadro No. 5), con los respectivos anexos para una mejor interpretación. Esta se presenta de forma mensual para reflejar el comportamiento de los rubros que integran dichos estados financieros.

Para llevar a cabo éste paso se solicitó la información a la administración de la empresa, dando ellos la autorización para que todas las partes competentes brindaran la información necesaria para la elaboración de los presupuestos 2009.

La información contable fue proporcionada de forma física y en formatos establecidos por la empresa, por consiguiente se elaboraron formatos amigables y que fueran uniformes a los estados financieros presupuestados

para el año 2009, por tal motivo se procedió a vaciar la información de los estados financieros del año 2008 y 2009, para que se estandarizaran a los formatos establecidos para los estados presupuestados referente al año 2009.

Después de darle uniformidad a los estados financieros del año 2008, se analizan las cuantas con mayor variabilidad o de mayor relevancia en las cuales se tiene que:

#### **ESTADO DE RESULTADOS:**

- a) **Ventas Netas:** Evaluando la tendencia se nota una alta variación en los meses de junio y julio con un valor promedio de \$ 155,000.00 respecto a los meses anteriores y posteriores a ellos, pues en los meses de Enero a Mayo se tenía un promedio de \$ 90,000.00 y de Agosto a Diciembre con un promedio de \$ 70,000.00, surge una incógnita y se solicita explicación a la administración de la empresa en estudio, los cuales informaron que dicha variación en ambos meses se dio porque ganaron una licitación con el Seguro Social de Diagnóstico, la cual hizo que en los meses de junio y julio aumentaran las ventas. Ver cuadro No 3.
- b) **Rebajas y devoluciones sobre compras:** En ésta cuenta surgen movimientos muy importantes, ya que para los meses de septiembre y octubre se da un movimiento de \$ 11,090.00 y \$ 3,426.82 respectivamente pero para los meses de noviembre y diciembre se dan ajustes por (\$ 3,000.00) y (\$ 11,060.00), por tal circunstancia se solicitó explicación a la empresa, la cual informó que dichos ajustes se dieron ya que para septiembre y octubre la empresa decidió no recibir la mercadería del proveedor ya que no la presentaron en el momento oportuno, pero el proveedor solicitó a la empresa que se quedaran con la mercadería pero a un costo menor a lo acordado y es por ello que para noviembre y diciembre se dan los respectivos ajustes antes mencionados. (Ver cuadro No 3)
- c) **Gastos Financieros:** En el análisis también se encontró una variación de saldo negativo para diciembre por (\$ 16,242.80), en donde la administración explicó que auditoría externa sugirió que debía hacerse un ajuste ya que dichos gastos corresponderían a capitalización. (Ver cuadro No 3).

#### **BALANCE GENERAL:**

- a) **Efectivo y Equivalentes de Efectivo:** Se puede observar según cuadro No 4 que para los meses de julio y agosto existe un incremento considerable respecto a los meses correspondientes de enero a junio, esto se debe a la venta que se hizo al seguro social a través de la licitación, además como la empresa adquirió un préstamo con un banco, y parte del efectivo fue destinado para la liquidez de la empresa.

- b) **Gastos Anticipados:** Según cuadro No 4. Se puede observar que el mes de diciembre disminuye sus gastos a \$ 19,832.11, cuando en los meses de septiembre, octubre y noviembre los gastos crecieron a más de \$ 100,000.00. Según explicaciones de la administración, esto se debió a que los gastos relacionados a construcciones de un proyecto en proceso eran llevados a ésta cuenta, por lo cual a través de la auditoría se les informó que los desembolsos relacionados a construcciones deberían de ir a una cuenta relacionada a propiedad, planta y equipo, es por ello que también la cuenta de bienes inmuebles se ve aumentada para el mes de diciembre.
- c) **Bienes Inmuebles:** En el cuadro No. 4 se puede notar que en el mes de diciembre hubo un incremento en relación a los meses anteriores de \$ 150,000.00 aproximadamente, esto debido a que los gastos relacionados a la construcción que eran registrados a gastos anticipados fueron reclasificados a esta cuenta, así como una parte del financiamiento que hizo la empresa fue destinado para el proyecto en proceso.
- d) **Partes Relacionadas a Largo Plazo:** La empresa explicó que para éste caso en el mes de agosto el incremento que se tiene fue porque la empresa en estudio dio un financiamiento a la empresa con el mismo nombre ubicada en Honduras para que ésta pudiera tener mayor liquidez. Cabe recalcar que el dinero se obtuvo por el financiamiento que la empresa adquirió en el mes de Julio. (Ver cuadro No. 4)
- e) **Préstamos Bancarios:** En el mes de julio se mira un incremento elevado respecto a los meses anteriores, esto debido a que la empresa hizo un préstamo lo cual destinó a: financiamiento a la empresa ubicada en Honduras, para el proyecto de construcción y para tener liquidez.

#### **ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO:**

Para el análisis de éste estado financiero únicamente se determinan las variaciones de las cuentas de estado de resultados y balance general. En éste análisis no se notó inconsistencias pues las encontradas fueron explicadas con anterioridad.

El conocimiento de ésta información es fundamental para la elaboración de los presupuestos 2009, ya que se debe tomar en cuenta el comportamiento de años anteriores para determinar una mejor proyección.



ESTADOS FINANCIEROS  
2008  
Y ANEXOS

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 3**

	Dato Real												TOTAL 2008
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>VENTAS NETAS</b>	70,095.16	119,984.78	83,666.91	99,824.24	89,356.07	169,976.18	139,100.31	54,274.71	72,768.84	81,350.33	52,881.67	58,231.11	1,091,510.31
VENTAS TOTALES	73,180.96	124,473.59	114,680.83	101,364.20	94,325.04	171,173.76	140,107.28	57,344.54	75,733.29	86,178.49	54,728.33	59,116.80	1,152,407.11
(-) Reb.y Devs.ventas	3,085.80	4,488.81	31,013.92	1,539.96	4,968.97	1,197.58	1,006.97	3,069.83	2,964.45	4,828.16	1,846.66	885.69	60,896.80
<b>COSTO DE VENTAS</b>	35,891.28	61,331.05	54,884.21	46,297.21	37,856.01	73,762.02	70,198.13	30,678.93	47,742.87	50,185.29	19,462.74	93,163.87	621,453.61
Inventario Inicial	447,141.83	431,577.66	421,087.25	447,104.56	415,692.26	408,759.11	414,673.20	422,069.78	426,067.77	388,760.13	394,972.71	404,896.73	447,141.83
(+) Compra	20,327.11	50,840.64	80,901.52	14,884.91	30,922.86	79,676.11	77,594.71	34,676.92	21,525.23	59,824.69	26,386.76	54,057.75	551,619.21
(-) Reb. y Dev. Scompras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,090.00	3,426.82	-3,000.00	-11,060.00	456.82
(-) Inventario Final	431,577.66	421,087.25	447,104.56	415,692.26	408,759.11	414,673.20	422,069.78	426,067.77	388,760.13	394,972.71	404,896.73	376,850.61	376,850.61
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	34,203.88	58,653.73	28,782.70	53,527.03	51,500.06	96,214.16	68,902.18	23,595.78	25,025.97	31,165.04	33,418.93	-34,932.76	470,056.70
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	29,434.91	28,820.19	20,851.85	31,181.88	31,621.68	33,898.38	39,522.33	30,098.84	27,090.78	29,501.50	21,604.91	34,658.08	358,285.33
Gastos de Administración	9,095.01	7,806.30	7,783.91	7,278.80	8,800.31	7,259.53	10,871.03	9,215.73	9,649.82	12,179.62	4,578.11	12,336.94	106,857.11
Gastos de Venta	20,339.90	21,011.89	13,067.94	23,903.08	22,821.37	26,638.85	28,651.30	20,883.11	17,440.96	17,321.88	17,026.80	22,321.14	251,428.22
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	4,768.97	29,833.54	7,930.85	22,345.15	19,878.38	62,315.78	29,379.85	-6,503.06	-2,064.81	1,663.54	11,814.02	-69,590.84	111,771.37
(-) Gastos Financieros	1,294.33	2,485.37	2,663.07	2,421.77	2,294.71	3,795.63	1,420.66	2,658.20	2,112.26	2,070.33	2,619.38	-16,242.80	9,592.91
(-) Gastos no Deducibles	57.14	0.00	0.00	0.00	1,727.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,969.73	7,754.84
(+) Ingresos de no Operación	0.00	0.54	1.72	0.00	0.04	3.03	0.00	4.29	0.00	0.18	0.69	44.01	54.50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA</b>	3,417.50	27,348.71	5,269.50	19,923.38	15,855.74	58,523.18	27,959.19	-9,156.97	-4,177.67	-406.61	9,195.33	-59,273.76	94,478.12
Reserva Legal	239.22	1,914.41	368.86	1,394.64	1,109.90	4,096.62	1,957.14	-640.99	-292.39	-28.46	643.67	-4,149.16	6,613.47
Impuesto Sobre Renta	808.85	6,358.58	1,225.16	4,632.19	4,118.45	13,606.64	6,500.51	-2,129.00	-971.17	-94.54	2,137.91	-11,342.32	24,851.27
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	2,369.42	19,075.73	3,675.48	13,896.56	10,627.39	40,819.92	19,501.54	-6,386.99	-2,913.51	-283.61	6,413.74	-43,782.28	63,013.38

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 4**

	Date Real											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>	735,262.77	770,329.00	803,925.36	781,714.83	779,687.09	831,022.25	977,411.47	873,926.09	790,055.63	836,227.59	838,295.13	590,996.39
Efectivo y Equivalentes	13,618.37	15,988.63	10,662.59	20,282.26	24,497.24	25,376.02	153,513.90	124,994.22	44,999.77	33,880.34	31,571.62	7,373.03
Cuentas y Documentos por Cobrar C.P.	256,349.61	296,686.09	309,931.70	310,226.16	312,549.16	352,944.21	365,994.97	236,024.97	231,432.09	252,596.13	214,698.38	185,692.01
Credito Fiscal IVA	1,782.04	1,944.04	4,045.10	207.93	197.23	464.48	123.50	109.87	111.41	1,079.28	387.57	345.52
Cuentas por Cobrar por Arrendamiento Fincas	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29
Inventario Comerciales	431,577.66	421,087.25	447,104.56	415,692.26	408,759.11	414,673.20	422,069.78	426,067.77	388,760.13	394,972.71	404,896.73	376,850.61
Inventario enTrnsito	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	172.82
Compañías partes Relacionadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,549.00	1,549.00	0.00
Gastos Anticipados	31,204.80	33,912.70	31,451.12	34,605.94	32,963.82	36,834.05	34,979.03	85,998.97	124,021.94	151,419.84	184,461.54	19,832.11
<b>NO CORRIENTE</b>	377,778.70	374,431.40	373,885.79	373,340.18	372,794.57	372,304.84	371,759.23	404,203.96	403,658.35	404,361.74	404,513.18	593,308.50
Propiedad Planta Y Equipo	362,617.36	359,300.22	358,804.61	358,309.00	357,813.39	357,348.66	356,853.05	356,357.44	355,861.83	355,366.22	354,870.61	541,376.77
Activos Intangibles	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10
Inversiones Permanentes	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24
Depositos En Garantía A.L.P.	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00
Partes Relacionadas A.L.P.	510.00	479.84	429.84	379.84	329.84	304.84	254.84	33,195.18	33,145.18	34,344.18	34,991.23	37,275.39
<b>TOT AL ACTIVO</b>	1113,041.47	1144,760.40	1177,811.15	1155,055.01	1152,491.66	1203,327.09	1349,170.70	1278,130.05	1193,713.98	1240,589.33	1242,806.31	1184,299.89
<b>PASIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>	530,163.33	540,642.13	570,000.26	533,076.20	518,125.57	521,244.45	643,329.39	641,815.05	562,976.30	610,813.73	594,747.79	463,748.48
Prestamos Bancarios	89,549.62	97,436.52	104,073.73	96,821.02	85,993.08	91,492.78	227,427.88	174,803.90	169,682.26	181,273.80	177,170.18	47,682.60
Cuentas y Documentos por Pagar	300,456.78	297,099.42	330,906.29	292,343.55	282,851.55	258,091.34	238,580.27	245,838.30	188,393.97	230,117.31	217,569.03	246,985.44
Remuneraciones y Prestaciones por Pagar	8,856.04	9,136.36	7,585.20	11,489.94	9,584.21	11,181.63	17,117.39	14,690.99	10,432.53	11,822.47	12,801.62	9,543.55
Acreedores Varios y Provisiones	49,234.67	47,869.77	45,708.36	46,239.30	49,479.10	51,644.57	47,476.56	48,204.33	33,843.92	31,574.47	28,969.20	30,927.97
Retenciones y Descuentos	3,823.36	3,393.46	3,091.89	3,325.27	3,712.78	4,353.98	5,225.22	5,760.54	5,129.91	5,247.04	5,705.73	3,732.89
Dividendos por Pagar	63,414.32	63,414.32	63,414.32	63,414.32	63,414.32	63,414.32	63,414.32	115,502.71	115,502.71	115,502.71	115,600.21	115,600.21
Impuesto por Pagar	14,828.54	22,292.28	15,210.47	19,432.80	23,090.53	41,065.83	44,087.75	37,014.28	40,191.00	35,275.93	37,031.82	9,275.82
<b>NO CORRIENTE</b>	261,673.82	261,923.82	261,572.10	260,448.82	261,098.82	263,898.82	266,198.82	260,788.87	258,417.45	257,767.45	266,092.45	239,514.89
Prestamos Bancarios a Largo Plazo	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	252,738.84	234,851.33
Provision Para Garantía a Clientes	550.00	800.00	2,425.00	1,300.00	1,950.00	4,750.00	7,650.00	2,240.05	1,015.05	365.05	8,690.05	0.00
Provision Para Obligaciones Laborales	8,384.98	8,384.98	6,408.26	6,409.98	6,409.98	6,409.98	5,809.98	5,809.98	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56
<b>TOT AL PASIVO</b>	791,837.15	802,565.95	831,572.36	793,525.02	779,224.39	785,143.27	909,528.21	902,603.92	821,393.75	868,581.18	860,840.24	703,263.37
<b>PATRIMONIO</b>	321,204.32	342,194.45	346,238.79	361,529.99	373,267.27	418,183.82	439,642.49	375,526.13	372,320.23	372,008.15	381,968.07	481,036.52
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	186,500.00	381,200.00
Capital Mínimo	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Capital Variable	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	136,500.00	331,200.00
Reserva Legal	30,449.01	32,363.41	32,732.28	34,126.92	35,236.82	39,333.44	41,290.58	40,649.60	40,357.20	40,328.74	40,972.41	36,823.25
Utilidades Por Distribuir	101,885.89	104,255.31	123,331.04	127,006.51	140,903.07	151,530.37	154,763.52	148,376.53	145,463.03	145,463.03	103,381.92	106,795.55
Utilidad Ejercicio	2,369.42	19,075.73	3,675.48	13,896.56	10,627.39	40,819.92	19,501.54	(6,386.99)	(2,913.51)	(283.61)	6,413.74	(43,782.28)
<b>TOT AL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	1113,041.47	1144,760.40	1177,811.15	1155,055.01	1152,491.66	1203,327.09	1349,170.70	1278,130.05	1193,713.98	1240,589.33	1242,806.31	1184,299.89

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 5**

	Dato Real											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
Utilidades del Ejercicio	2,369.42	19,075.73	3,675.48	13,896.56	10,627.39	40,819.92	19,501.54	6,386.99	2,913.51	283.61	6,413.74	- 43,782.28
Reserva Legal	239.22	1,914.41	368.86	1,394.64	1,109.90	4,096.62	1,957.14	640.99	292.39	28.46	643.67	- 4,149.16
Depreciación Acumulada	- 1,599.39	2,590.80	495.61	495.61	495.61	495.61	495.61	495.61	495.61	495.61	495.61	696.53
Gastos por intereses	1,351.47	2,485.37	2,663.07	2,421.77	4,022.68	3,795.63	1,420.66	2,658.20	2,112.26	2,070.33	2,619.38	- 10,273.07
Decrem. (Incrém.) en Cuentas por Cobrar	- 25,969.50	- 40,336.48	- 13,245.61	- 294.46	- 2,323.24	- 40,394.81	- 13,050.76	129,970.00	4,592.88	- 21,164.04	37,897.75	29,006.37
Decrem. (Incrém.) en Credito Fiscal IVA	- 1,620.04	- 162.00	- 2,101.06	3,837.17	10.70	- 267.25	340.98	13.63	1.54	- 967.87	691.71	42.05
Decrem. (Incrém.) en Inventario Comercial	15,564.17	10,490.41	- 26,017.31	31,412.30	6,933.15	- 5,914.09	- 7,396.58	- 3,997.99	37,307.64	- 6,212.58	- 9,924.02	28,046.12
Decrem. (Incrém.) en Inventario en tránsito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 172.82
Decrem. (Incrém.) en Gastos Pagados por Anticipado	- 6,098.90	- 2,707.90	2,461.58	- 3,154.82	1,642.12	- 3,870.23	1,855.02	- 51,019.94	- 38,022.97	- 27,397.90	- 33,041.70	164,629.43
Decrem. (Incrém.) en Cuentas por Pagar	- 9,820.15	- 4,871.84	29,902.73	- 33,893.68	- 7,780.42	- 20,356.12	- 16,872.08	6,094.72	76,893.83	41,160.96	- 13,815.71	26,244.27
Decrem. (Incrém.) en ISR	3,814.54	7,463.74	- 7,081.81	4,222.34	3,657.72	17,975.31	3,021.91	- 7,073.47	3,176.72	- 4,915.08	1,755.89	- 27,756.00
Decrem. (Incrém.) en Prov. para Garantía de Cliente	550.00	250.00	1,625.00	- 1,125.00	650.00	2,800.00	2,900.00	- 5,409.95	- 1,225.00	650.00	8,325.00	- 8,690.05
Decrem. (Incrém.) Partes Relacionadas	50.00	30.16	50.00	50.00	50.00	25.00	50.00	- 32,940.34	50.00	- 2,748.00	- 647.05	- 735.16
Decrem. (Incrém.) Provision Obligaciones Laborales	-	-	- 1,976.72	1.72	-	-	600.00	-	- 1,146.42	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>- 21,169.05</b>	<b>- 3,777.61</b>	<b>- 9,280.18</b>	<b>19,264.14</b>	<b>19,095.61</b>	<b>794.41</b>	<b>- 6,376.56</b>	<b>31,762.50</b>	<b>- 72,760.55</b>	<b>20,640.64</b>	<b>1,414.28</b>	<b>153,108.23</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>												
Decrem. (Incrém.) de Propiedades, Planta y Equipo	- 1,299.73	726.34	-	-	-	- 30.88	-	-	-	-	-	- 187,204.69
Decrem. (Incrém.) en Cuentas por Pagar a L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>- 1,299.73</b>	<b>726.34</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 30.88</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 187,204.69</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>												
Decrem. (Incrém.) en Prestamos Bancarios a C.P.	7,851.62	7,886.90	6,637.21	- 7,252.71	- 10,827.94	5,499.70	135,935.10	- 52,623.98	5,121.64	11,591.54	- 4,103.62	- 129,487.58
Decrem. (Incrém.) en Prestamos Bancarios a L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 17,887.51
Pago de intereses por prestamo	- 1,351.47	- 2,485.37	- 2,663.07	- 2,421.77	- 4,022.68	- 3,795.63	- 1,420.66	- 2,658.20	- 2,112.26	- 2,070.33	- 2,619.38	10,273.07
Decrem. (Incrém.) Dividendos por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	52,086.39	-	-	97.50	-
Decrem. (Incrém.) en Capital Social Pagado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150,000.00
Decrem. (Incrém.) de utilidades por distribuir	-	-	-	-	-	-	-	- 57,086.39	-	-	- 41,797.50	- 3,000.11
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>6,500.15</b>	<b>5,401.53</b>	<b>3,974.14</b>	<b>- 9,674.48</b>	<b>- 14,850.62</b>	<b>1,704.07</b>	<b>134,514.44</b>	<b>- 60,582.18</b>	<b>7,233.90</b>	<b>9,521.21</b>	<b>- 3,723.00</b>	<b>9,897.87</b>
<b>TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>- 15,968.63</b>	<b>2,350.26</b>	<b>- 5,306.04</b>	<b>9,589.66</b>	<b>4,244.99</b>	<b>878.78</b>	<b>128,137.88</b>	<b>- 28,519.68</b>	<b>- 79,994.45</b>	<b>- 11,119.43</b>	<b>- 2,308.72</b>	<b>- 24,196.59</b>
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	29,587.00	13,618.37	15,968.63	10,662.59	20,252.25	24,497.24	25,376.02	153,513.90	124,894.22	44,999.77	33,890.34	31,571.62
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>13,618.37</b>	<b>15,968.63</b>	<b>10,662.59</b>	<b>20,252.25</b>	<b>24,497.24</b>	<b>25,376.02</b>	<b>153,513.90</b>	<b>124,994.22</b>	<b>44,999.77</b>	<b>33,890.34</b>	<b>31,571.62</b>	<b>7,373.03</b>

ANEXOS A ESTADOS  
FINANCIEROS 2008

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**VENTA POR PROVEEDOR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

PROVEEDOR	Dato Real												TOTAL 2008
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
BIOTECH	1,524.06	2,581.67	1,817.21	2,146.20	1,940.09	3,661.49	3,014.57	1,162.33	1,581.81	1,757.17	1,152.24	1,257.79	23,596.62
MEDCOMP	5,247.14	9,008.86	6,265.02	7,496.82	6,691.71	12,758.21	10,422.52	4,080.60	5,447.66	6,101.27	3,956.13	4,367.33	81,843.27
SURGIWEAR	1,142.55	1,955.75	1,363.77	1,627.14	1,456.50	2,770.61	2,267.34	884.68	1,186.13	1,326.01	861.97	949.17	17,791.62
LINDSAY ENZIMATICO	1,602.19	2,769.65	1,914.34	2,305.96	2,045.19	3,919.45	3,189.31	1,258.32	1,663.68	1,871.06	1,206.28	1,339.32	25,084.74
VNUS	1,331.81	2,279.71	1,589.67	1,896.66	1,697.77	3,229.55	2,642.91	1,031.22	1,382.61	1,545.66	1,004.75	1,106.39	20,738.70
VNUS GENERADOR	911.24	1,559.80	1,087.67	1,297.72	1,161.63	2,209.69	1,808.30	705.57	945.99	1,057.55	687.46	757.00	14,189.63
ANPRO Esterilizadores	2,750.72	4,681.40	3,281.38	3,893.13	3,503.82	6,636.07	5,448.82	2,112.14	2,855.26	3,180.80	2,077.67	2,276.84	42,698.05
POFOL	560.76	959.88	669.34	796.59	714.85	1,359.81	1,112.80	434.20	582.15	650.80	423.05	465.85	8,732.08
TELEFLEX	399.54	683.91	476.90	569.00	509.33	968.86	792.87	309.37	414.78	463.70	301.43	331.92	6,221.61
BOSTON SCIENTIFIC	54,625.16	93,504.14	65,201.62	77,793.03	69,635.19	132,462.44	108,400.87	42,296.28	56,708.76	63,396.31	41,210.69	45,379.50	850,613.98
Cardiologia	4,479.08	7,667.03	5,346.32	6,378.77	5,709.85	10,861.48	8,888.51	3,468.15	4,649.93	5,198.29	3,379.14	3,720.97	69,747.51
Cardio Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Endoscopia	10,748.58	18,371.67	12,827.77	15,283.07	13,699.35	26,030.35	21,320.17	8,304.89	11,158.19	12,462.87	8,111.47	8,921.01	167,239.38
Urologia	3,715.04	6,359.19	4,434.35	5,290.68	4,735.87	9,008.74	7,372.32	2,876.56	3,856.75	4,311.57	2,802.73	3,086.25	57,850.05
Neurologia	21,978.85	37,649.23	26,236.31	31,324.86	28,021.00	53,331.53	43,625.77	17,035.98	22,817.59	25,519.60	16,578.98	18,267.10	342,386.78
Neuro Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vascular Periferico	13,703.60	23,457.02	16,356.88	19,515.64	17,469.11	33,230.34	27,194.11	10,610.71	14,226.31	15,903.99	10,338.37	11,384.18	213,390.27
Vascular Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>70,095.16</b>	<b>119,984.78</b>	<b>83,666.91</b>	<b>99,824.24</b>	<b>89,356.07</b>	<b>169,976.18</b>	<b>139,100.31</b>	<b>54,274.71</b>	<b>72,768.84</b>	<b>81,350.33</b>	<b>52,881.67</b>	<b>58,231.11</b>	<b>1,091,510.31</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE OPERACION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

TIPO DE GASTO	Dato Real												TOTAL 2008
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	9,095.01	7,808.30	7,783.91	7,278.80	8,800.31	7,259.53	10,871.03	9,215.73	9,649.82	12,179.62	4,578.11	12,336.94	106,857.11
TOTAL GASTOS DE VENTAS	20,339.90	21,011.89	13,067.94	23,903.08	22,821.37	26,638.85	28,651.30	20,883.11	17,440.96	17,321.88	17,026.80	22,321.14	251,428.22
TOTAL	29,434.91	28,820.19	20,851.85	31,181.88	31,621.68	33,898.38	39,522.33	30,098.84	27,090.78	29,501.50	21,604.91	34,658.08	358,285.33

**PASO 2:** La información histórica contable recopilada en el paso 1, se analizó para cada uno de los estados financieros, basándose fundamentalmente en la comparación de la ejecución del primer semestre año 2009 versus datos del primer semestre año 2008, a la vez se tomó en cuenta el panorama económico para el cierre del año a presupuestar.

Un mayor análisis se presenta por cada componente de los estados financieros y por los principales rubros que lo integran, según se detallan a continuación:

### **ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO** (ver cuadro No. 6)

#### a) Elaboración del Presupuesto de Ventas. (ver cuadro No. 6.1)

La proyección se basa en la tendencia de periodos previos (Enero – Junio 2009/2008). De acuerdo a las ventas de Enero a Junio 2009 la empresa ha vendido un promedio de \$79,500.00 mensuales, se ha considerado que la empresa espera vender para los periodos restantes (Julio-Dic.2009) \$82,000.00, lo que significa un promedio de \$2,500.00 más de los meses antes mencionados.

La elaboración de este presupuesto precisa determinar las unidades a vender de cada producto y los precios de venta, este cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

El gerente de ventas deberá pronosticar las ventas y decir cuáles serán los planes de operación para llevarlas a cabo, si se requiere de campañas publicitarias, si habrá el lanzamiento de un nuevo producto, cuál será su promoción, etc., anticipándose a las peticiones del consumidor. Esto es muy importante en la planeación, ya que el presupuesto de ventas viene a ser la clave porque en base a éste se van a llevar a cabo todas las actividades, se estimarán los gastos, cuál será el nivel de producción, si se requiere una mayor inversión, o bien, si es necesario que se realice una inversión en activo fijo.

En consenso con la empresa se ha establecido que el presupuesto de ventas estará determinado por un incremento de la tasa de inflación más un 3% real de crecimiento que se considera obtener en el segundo semestre del presente año en relación al promedio del primer semestre del año 2008.

La inflación proyectada para el segundo semestre del año 2009 ha sido tomada de los pronósticos presentados por COPADES.



b) Elaboración de Presupuesto de Inventarios: (Ver cuadro No. 6.2)

Este presupuesto ha sido elaborado partiendo de la proyección de ventas, considerando que para maximizar utilidades es necesario optimizar los inventarios, manteniendo un stock de acorde a la rotación de cada producto, con el fin de evitar acumulaciones innecesarias o insatisfacción al cliente.

La estimación de los inventarios se elaboro de la siguiente manera:

Por la naturaleza de los inventarios de baja rotación de la empresa en estudio, se pretende implementar una política de compra que no exceda un 20% de las ventas del periodo respectivo, y no un 55% como se mantuvo en el primer semestre.

El factor Costo de Venta se espera sea de 59%, lo cual difiere con las tendencias tanto del periodo 2008 (57%), como la del 1er semestre 2009 (47.5%), donde este era menor y por consiguiente un mayor margen de utilidad, este efecto deberá ser compensado con incremento en volumen de ventas.

En tal sentido el Inventario Final será dado por el Inventario Inicial mas las Compras menos el Costo de Venta, para cada mes respectivo.

c) Elaboración de los Presupuestos de Gastos de Operación: ( ver cuadro de No.6.3 )

En relación a los gastos se acordó que estos no deberán crecer más del porcentaje del crecimiento de ventas.

La distribución de gastos a nivel de detalle se ha elaborado a partir de la mezcla promedio del primer semestre del año 2009.

- Presupuestos de Gastos Administrativos:

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como seguridad, legales y de contabilidad.

A través de este presupuesto, las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.

- Presupuesto de Gastos de Ventas:

Es el presupuesto en donde la empresa tiene un mayor cuidado en su manejo, por los gastos que ocasiona.

Este presupuesto comprende los gastos de lanzamiento y colocación del producto al mercado y amplia el mercado de los consumidores cuando así requiera la empresa.

Los presupuestos de gastos de distribución que preparan los gerentes de ventas deben basarse en un volumen planificado de actividad o producción, al desarrollar los presupuestos de gastos para cada área de responsabilidad, los gerentes deben ajustarse a las directrices establecidas por la alta administración así como los programas planificados de comercialización y a sus propios juicios personales.

El presupuesto de estado de resultados va a estar formado por el conjunto de presupuestos de ventas y gastos operativos. Se elaborará agrupando las estimaciones hechas para cada una de las actividades de la empresa, con el fin de obtener la utilidad bruta, la cual mostrará lo que gana la empresa por lo que venda arriba del volumen de ventas presupuestado lo cual se utilizará para cubrir todos los gastos de administración y gastos de venta de la empresa.

**PASO 3:** Una vez concluida la elaboración del estado de resultados proyectado, se procede a la elaboración del balance general proyectado.

### **BALANCE GENERAL PROYECTADO** (Ver cuadro No. 7)

Este presupuesto tiene estrecha relación con el presupuesto de estado de resultados, ya que si se decidió aumentar las ventas, entonces deberán crecer también los activos; es decir que si la empresa opera a la capacidad total, cada cuenta de activo debe aumentar para que se apoye al nivel de ventas más alto, se necesitara más efectivo para las transacciones, las ventas más elevadas conducirán a cuentas por cobrar más altas.

En consecuencia para elaborar el balance general presupuestado, se debe considerar todas las estimaciones hechas y reflejadas en el presupuesto de estado de resultados.

Esta proyección está orientada en obtener un grado de liquidez superior al manejado actualmente, a través de mejorar y agilizar la gestión de cobro y aplicando correctamente una política de inventario.

A continuación se presenta la metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado:

#### **Activos corrientes:**

a) Efectivo: Las proyecciones de efectivo del segundo semestre del año 2009, se elaboraron considerando que habrá un incremento en ventas de contado, así mismo una mayor rapidez en recuperación de cuentas por cobrar implementando políticas como de descuento por pronto pago, además se consideró que se ampliaría el plazo de pagos a proveedores.

b) Cuentas por cobrar: Están estructuradas por recuperación de acuerdo a periodos establecidos.

( ver cuadro No 7.1)

Las ventas a crédito serán promovidas a periodos más cortos de 0 a 30 días y de 31 a 60, para que su recuperación sea más pronto y por tanto tener liquidez.

c) Inventarios: el saldo de este rubro se obtiene del presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del presupuesto de resultados. (ver cuadro No. 6.2)

***Pasivo a corto plazo:***

a) Proveedores: al saldo inicial se le suma el total de compras efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho período. (ver cuadro No. 7.2)

b) Otros pasivos: según las condiciones que se establezcan para cada una de ellas.

***Pasivos a largo plazo:***

En relación con los demás pasivos, tanto a corto como a largo plazo, a la cantidad inicial se le suma nuevos pasivos si se produjeron, o se le resta si se pagaron, ya sea el total o parte de ellos.

***Capital contable:***

a) Capital social: esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas.

b) Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del periodo presupuestal, el que se obtiene del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas,

c) Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, el que se obtiene del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que se decretaron dividendos.

**PASO 4:** Comparar los datos y analizar las variaciones mensuales entre cada rubro del Balance General Proyectado. Los cambios reflejados serán plasmados en el Flujo de Efectivo Proyectado.

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO** (Ver cuadro No. 8)

La proyección de este estado financiero ha sido elaborada partiendo de los cambios generados al comparar mes a mes los saldos que integran el balance general proyectado, con el fin de reflejar el comportamiento de las actividades de operación, de inversión y financiamiento.

ESTADOS FINANCIEROS  
PROYECTADOS 2009  
Y ANEXOS

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 6**

	Dato Real												Presupuesto					TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
<b>VENTAS NETAS</b>	50,540.96	49,421.13	62,306.62	164,149.18	78,966.99	71,450.69	84,787.46	79,934.36	81,119.87	79,722.89	81,587.21	83,100.70					967,088.05	
VENTAS TOTALES	51,694.54	51,746.25	63,908.25	164,373.62	79,281.99	72,203.52	85,401.25	84,455.52	84,424.52	84,454.46	84,436.29	84,364.65					990,744.86	
(-) Reb.y Dev.s/ventas	1,153.58	2,325.12	1,601.63	224.44	315.00	752.83	613.79	4,521.16	3,304.65	4,731.57	2,849.07	1,263.95					23,656.81	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	6,632.45	20,758.57	27,772.94	122,898.63	40,124.86	42,626.53	49,931.34	42,449.03	43,031.08	41,534.25	43,046.71	48,397.85					529,204.23	
Inventario Inicial	376,850.61	413,682.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	355,686.29	330,194.75	303,150.55	277,840.27	250,738.14					376,850.61	
(+) Compra	43,444.08	4,672.84	54,023.12	115,564.39	23,120.85	35,150.58	14,290.14	16,957.49	15,986.87	16,223.97	15,944.58	16,317.44					371,696.36	
(-) Reb. y Dev. S/compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	685.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					685.00	
(-) Inventario Final	413,662.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	355,686.29	330,194.75	303,150.55	277,840.27	250,738.14	218,657.74					413,662.24	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	43,908.51	28,662.56	34,533.68	41,250.55	38,842.13	28,824.16	34,856.13	37,485.32	38,088.80	38,185.64	38,540.50	34,702.85					437,883.82	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	20,958.68	24,238.08	25,916.82	28,553.86	28,438.60	28,578.12	27,860.45	26,265.76	26,655.31	26,196.27	26,808.87	27,306.19					317,777.01	
Gastos de Administración	8,685.56	8,300.52	8,175.23	8,763.62	8,973.14	8,595.67	9,156.25	8,632.16	8,760.18	8,609.32	8,810.65	8,974.09					104,436.38	
Gastos de Venta	12,273.12	15,937.56	17,741.59	19,790.24	19,465.46	19,982.45	18,704.20	17,633.60	17,895.13	17,586.95	17,998.22	18,332.10					213,340.63	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	22,949.83	4,424.48	8,616.86	12,696.69	10,403.53	246.04	6,995.68	11,219.56	11,433.49	11,992.37	11,731.63	7,396.66					120,106.82	
(-) Gastos Financieros	1,038.39	7,682.24	-217.82	246.09	-6,370.07	732.36	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00					9,111.19	
(-) Gastos no Deducibles	0.00	227.18	113.59	113.59	113.59	1,113.54	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00					4,681.49	
(+) Ingresos de no Operación	0.00	0.06	1.02	0.03	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					1.13	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA</b>	21,911.44	-3,484.88	8,722.11	12,337.04	16,660.01	-1,599.84	5,495.68	9,719.56	9,933.49	10,492.37	10,231.63	5,896.66					106,315.27	
Reserva Legal	1,533.80	-243.94	610.55	863.59	1,166.20	-111.99	384.70	680.37	695.34	734.47	716.21	412.77					7,442.07	
Impuesto Sobre Renta	5,094.41	-753.44	2,056.29	2,896.76	3,901.85	-83.58	1,402.75	2,384.80	2,434.54	2,564.48	2,503.85	1,495.97					25,888.67	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	15,283.23	-2,487.50	6,055.27	8,576.69	11,591.96	-1,394.27	3,708.24	6,654.40	6,803.61	7,193.43	7,011.56	3,987.92					72,984.53	

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No.7**

	Dato Real												Presupuesto				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
<b>ACTIVO</b>																	
<b>CORRIENTE</b>	658,473.31	690,868.90	701,280.63	823,089.00	772,563.78	712,164.34	691,086.81	680,817.47	677,504.07	668,492.83	647,043.17	613,260.59					
Efectivo y Equivalentes	23,960.34	46,326.21	24,106.91	12,526.25	66,612.10	61,758.86	80,294.22	85,358.21	89,582.18	97,038.06	97,884.44	102,273.16					
Cuentas y Documentos por Cobrar C.P.	179,877.31	202,688.15	165,306.20	308,458.67	281,233.62	227,446.67	226,126.01	236,284.22	255,791.05	264,634.21	269,440.30	263,349.40					
Credito Fiscal IVA	588.39	708.77	1,913.03	1,296.51	270.70	96.13	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00					
Cuentas por Cobrar por Arrendamiento Fide	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29					
Inventario Comerciales	413,662.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	355,686.29	330,194.75	303,150.55	277,840.27	250,738.14	218,657.74					
Inventario enTransito	172.82	2,731.82	11,380.77	2,107.77	929.87	7,118.40	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00					
Compañías partes Relacionadas	0.00	0.00	0.00	750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
Gastos Anticipados	39,481.92	40,107.15	74,016.74	80,725.06	23,298.76	23,686.50	23,500.00	23,500.00	23,500.00	23,500.00	23,500.00	23,500.00					
<b>NO CORRIENTE</b>	594,572.21	596,070.31	595,557.78	595,067.85	670,312.42	684,437.89	683,925.36	683,412.83	682,900.30	682,387.77	681,875.24	681,362.71					
Propiedad Planta Y Equipo	542,645.48	544,143.58	543,631.05	543,118.52	616,863.09	630,968.56	630,456.03	629,943.50	629,430.97	628,918.44	628,405.91	627,893.38					
Activos Intangibles	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10					
Inversiones Permanentes	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24					
Depositos En Garantia A.L.P.	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00					
Partes Relacionadas A.L.P.	37,275.39	37,275.39	37,275.39	37,297.99	36,797.99	36,817.99	36,817.99	36,817.99	36,817.99	36,817.99	36,817.99	36,817.99					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	1253,045.52	1286,939.21	1296,838.41	1418,156.85	1442,876.20	1396,602.23	1375,012.17	1364,230.30	1360,404.37	1350,880.60	1328,918.41	1294,623.30					
<b>PASIVO</b>																	
<b>CORRIENTE</b>	513,027.08	494,064.03	447,904.43	565,444.59	508,319.96	468,958.83	461,040.56	460,275.36	459,559.90	453,974.37	447,328.23	428,674.20					
Préstamos Bancarios	45,506.32	42,824.77	46,306.33	44,434.39	32,352.11	35,968.88	32,968.88	29,968.88	26,968.88	23,968.88	20,968.88	17,968.88					
Cuentas y Documentos por Pagar	290,472.66	274,337.47	233,700.36	335,734.27	296,257.06	250,381.80	255,381.80	260,381.80	265,381.80	265,381.80	264,381.80	252,381.80					
Remuneraciones y Prestaciones por Pagar	10,464.24	7,224.62	5,828.94	9,961.57	13,265.31	14,208.63	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00					
Acreedores Varios y Provisiones	32,381.24	33,871.66	25,136.20	31,093.29	30,328.27	31,201.84	26,201.84	21,201.84	16,201.84	11,201.84	6,201.84	1,201.84					
Retenciones y Descuentos	4,302.54	3,436.55	5,551.18	3,656.82	3,267.23	4,532.80	4,382.80	4,232.80	4,082.80	3,932.80	3,782.80	3,632.80					
Dividendos por Pagar	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21					
Impuesto por Pagar	14,299.87	16,768.75	15,779.21	24,964.04	17,249.77	17,064.67	14,505.03	16,889.83	19,324.37	21,888.84	24,392.70	25,888.67					
<b>NO CORRIENTE</b>	242,164.89	297,753.07	347,146.05	341,484.05	410,569.87	405,163.29	387,398.56	370,047.12	359,437.71	347,571.57	324,527.75	304,485.98					
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	234,851.33	293,089.51	339,998.13	335,136.13	402,371.95	400,499.73	382,735.00	365,383.56	354,774.15	342,908.01	319,864.19	299,822.42					
Provision Para Garantia a Clientes	2,650.00	0.00	2,484.36	1,684.36	3,534.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
Provision Para Obligaciones Laborales	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56					
<b>TOTAL PASIVO</b>	755,191.97	791,817.10	795,050.48	906,928.64	918,889.83	874,122.12	848,439.12	830,322.48	818,997.61	801,545.94	771,855.98	733,160.18					
<b>PATRIMONIO</b>	497,853.55	495,122.11	501,787.93	511,228.21	523,986.37	522,480.11	526,573.04	533,907.81	541,406.76	549,334.65	557,062.43	561,463.12					
<b>CAPIT. AL SOCIAL</b>	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00					
Capital Mínimo	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00					
Capital Variable	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00					
Reserva Legal	38,357.05	38,113.11	38,723.66	39,587.25	40,763.45	40,641.46	41,026.16	41,706.53	42,401.87	43,136.34	43,852.55	44,265.32					
Utilidades Por Distribuir	63,013.27	78,296.50	75,809.00	81,864.27	90,440.96	102,032.92	100,638.65	104,346.88	111,001.28	117,804.89	124,993.31	132,009.88					
Utilidad Ejercicio	15,283.23	(2,487.50)	6,055.27	8,576.69	11,591.96	(1,394.27)	3,708.24	6,654.40	6,803.61	7,193.43	7,011.56	3,987.92					
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	1253,045.52	1286,939.21	1296,838.41	1418,156.85	1442,876.20	1396,602.23	1375,012.17	1364,230.29	1360,404.37	1350,880.60	1328,918.41	1294,623.30					

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No. 8**

	Dato Real												Presupuesto			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>																
Utilidades del Ejercicio	15,283.23	- 2,487.50	6,055.27	8,576.69	11,591.96	- 1,394.27	3,708.24	6,654.40	6,803.61	7,193.43	7,011.56	3,987.92				
Reserva Legal	1,533.80	- 243.94	610.55	863.59	1,166.20	- 111.99	384.70	680.37	695.34	734.47	716.21	412.77				
Depreciación Acumulada	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53				
Gastos por intereses	1,038.39	7,909.42	- 104.23	359.68	- 6,256.48	1,845.90	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00				
Decrem. (Increm.) en Cuentas por Cobrar	5,814.70	- 22,810.84	37,381.95	- 143,152.47	27,225.05	53,786.95	- 1,320.66	- 10,158.21	- 19,506.83	- 8,843.16	- 4,806.09	6,090.90				
Decrem. (Increm.) en Credito Fiscal IVA	- 242.87	- 120.38	- 1,204.26	614.52	1,027.81	174.57	653.87	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) en Inventario Comercial	- 36,811.63	16,085.73	- 26,250.18	7,334.24	17,004.01	8,160.95	35,641.20	25,491.54	27,044.20	25,310.28	27,102.13	32,080.40				
Decrem. (Increm.) en Inventario en tránsito	-	- 2,559.00	- 8,648.95	9,273.00	1,177.90	- 6,188.53	3,118.40	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) en Gastos Pagados por Anticipado	- 19,649.81	- 625.23	- 33,909.59	- 6,708.32	57,426.30	- 387.74	186.50	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) en Cuentas por Pagar	46,430.83	- 18,750.38	- 48,653.62	110,229.27	- 37,328.08	- 42,792.80	- 2,358.63	- 150.00	- 150.00	- 5,150.00	- 6,150.00	- 17,150.00				
Decrem. (Increm.) en ISR	5,024.05	2,468.88	- 989.54	9,184.83	- 7,714.27	185.10	- 2,559.63	2,384.80	2,434.54	2,564.48	2,503.85	1,495.97				
Decrem. (Increm.) en Prov. para Garantía de Cliente	2,650.00	- 2,650.00	2,484.36	800.00	1,850.00	- 3,534.36	-	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) Partes Relacionadas	-	-	-	772.60	- 750.00	- 20.00	-	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) Provision Obligaciones Laborales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>21,583.22</b>	<b>- 23,270.71</b>	<b>- 72,715.71</b>	<b>- 4,485.04</b>	<b>66,932.93</b>	<b>9,866.11</b>	<b>40,800.09</b>	<b>26,915.43</b>	<b>19,333.39</b>	<b>23,822.01</b>	<b>28,390.20</b>	<b>28,930.49</b>				
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>																
Decrem. (Increm.) de Propiedades, Planta y Equipo	- 1,781.24	- 2,010.63	-	-	- 74,257.10	- 14,618.00	-	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) en Cuentas por Pagar a L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>- 1,781.24</b>	<b>- 2,010.63</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 74,257.10</b>	<b>- 14,618.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>				
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>																
Decrem. (Increm.) en Prestamos Bancarios a C.P.	- 2,176.28	- 2,681.55	3,483.56	- 1,873.94	- 12,082.28	3,616.77	- 3,000.00	- 3,000.00	- 3,000.00	- 3,000.00	- 3,000.00	- 3,000.00				
Decrem. (Increm.) en Prestamos Bancarios a L.P.	-	58,238.18	46,908.62	4,862.00	67,235.82	- 1,872.22	- 17,764.73	- 17,351.44	- 10,609.41	- 11,866.14	- 23,043.82	- 20,041.77				
Pago de intereses por prestamo	- 1,038.39	- 7,909.42	104.23	- 359.68	6,256.48	- 1,845.90	- 1,500.00	- 1,500.00	- 1,500.00	- 1,500.00	- 1,500.00	- 1,500.00				
Decrem. (Increm.) Dividendos por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) en Capital Social Pagado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Decrem. (Increm.) Utilidades por Distribuir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>- 3,214.67</b>	<b>47,647.21</b>	<b>50,496.41</b>	<b>- 7,095.62</b>	<b>61,410.02</b>	<b>101.35</b>	<b>- 22,264.73</b>	<b>- 21,851.44</b>	<b>- 15,109.41</b>	<b>- 16,366.14</b>	<b>- 27,543.82</b>	<b>- 24,541.77</b>				
<b>TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>16,587.31</b>	<b>22,365.87</b>	<b>- 22,219.30</b>	<b>- 11,580.66</b>	<b>54,085.85</b>	<b>4,853.24</b>	<b>18,535.36</b>	<b>5,063.99</b>	<b>4,223.98</b>	<b>7,455.87</b>	<b>846.38</b>	<b>4,383.72</b>				
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	7,373.03	23,960.34	46,326.21	24,106.91	12,526.25	66,612.10	61,758.86	80,294.22	85,358.21	89,582.18	97,038.06	97,884.44				
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>23,960.34</b>	<b>46,326.21</b>	<b>24,106.91</b>	<b>12,526.25</b>	<b>66,612.10</b>	<b>61,758.86</b>	<b>80,294.22</b>	<b>85,358.21</b>	<b>89,582.19</b>	<b>97,038.05</b>	<b>97,884.44</b>	<b>102,273.16</b>				

ANEXOS A ESTADOS  
FINANCIEROS  
PROYECTADOS 2009



**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE VENTAS PROYECTADAS DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dolares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 6.1**

	Dato Real												Presupuesto						TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
VENTAS NETAS_2008	70,095.16	119,984.78	83,666.91	99,824.24	89,356.07	169,976.18	139,100.31	54,274.71	72,768.84	81,350.33	52,881.67	58,231.11							1,091,510.31
<b>VENTAS NETAS_2009</b>	<b>50,540.96</b>	<b>49,421.13</b>	<b>62,306.62</b>	<b>164,149.18</b>	<b>78,966.99</b>	<b>71,450.69</b>	<b>84,787.46</b>	<b>79,934.36</b>	<b>81,119.87</b>	<b>79,722.89</b>	<b>81,587.21</b>	<b>83,100.70</b>							<b>967,088.05</b>
VAR. VENTAS 2009-2008	-19,554.20	-70,563.65	-21,360.29	64,324.94	-10,389.08	-98,525.49	-54,312.85	25,659.65	8,361.03	-1,627.44	28,705.54	24,869.59							-124,422.26
CRECIMIENTO %	-27.90%	-58.81%	-25.53%	64.44%	-11.63%	-57.96%	-39.05%	47.28%	11.48%	-2.00%	54.28%	42.71%							-11.40%
INFLACION 2009/2008 %	7.66%	6.82%	6.11%	5.23%	4.32%	3.55%	2.46%	1.27%	1.23%	1.27%	1.25%	1.16%							1.16%
VAR. VENTAS 2009-2008 DEFLACTAD	24,923.49	78,746.61	-26,472.34	59,104.13	-14,249.26	-104,559.64	-57,734.72	24,970.36	7,455.26	-2,669.50	28,046.75	24,196.64							-165,572.42
CRECIMIENTO DEFLACTADO %	-33.03%	-61.44%	-29.82%	56.27%	-15.29%	-59.41%	-40.51%	45.43%	10.12%	-3.23%	52.38%	41.08%							-12.41%

INFLACION REAL (1er SEMESTRE 2009) TOMADA DE BCR Y LA PROYECCION DE COPADES (2do SEMESTRE 2009)

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**VENTAS PROYECTADAS POR PROVEEDOR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

PROVEEDOR	Dato Real												Presupuesto												TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
BIOTECH	1,101.68	1,057.50	1,355.82	3,535.62	1,715.69	1,533.33	1,831.41	1,726.58	1,752.19	1,722.01	1,794.98	1,794.98	1,726.58	1,752.19	1,722.01	1,794.98	1,726.58	1,752.19	1,722.01	1,794.98	1,726.58	1,752.19	1,722.01	1,794.98	20,889.10
MEDCOMP	3,780.57	3,716.58	4,663.00	12,321.19	5,912.52	5,368.80	6,359.06	5,995.08	6,083.99	5,979.22	6,119.04	6,232.55	5,995.08	6,083.99	5,979.22	6,119.04	5,995.08	6,083.99	5,979.22	6,119.04	5,995.08	6,083.99	5,979.22	6,119.04	72,531.60
SURGIWEAR	823.82	805.56	1,015.60	2,675.63	1,287.16	1,164.65	1,382.04	1,302.93	1,322.25	1,299.48	1,354.54	1,354.54	1,302.93	1,322.25	1,299.48	1,354.54	1,302.93	1,322.25	1,299.48	1,354.54	1,302.93	1,322.25	1,299.48	1,354.54	15,763.54
LINDSAY ENZIMATICO	1,152.44	1,146.69	1,423.05	3,785.43	1,806.24	1,653.37	1,950.11	1,838.49	1,865.76	1,833.63	1,911.32	22,243.03	1,838.49	1,865.76	1,833.63	1,911.32	1,838.49	1,865.76	1,833.63	1,911.32	1,838.49	1,865.76	1,833.63	1,911.32	22,243.03
VNUS	960.28	939.00	1,183.83	3,118.83	1,500.37	1,357.56	1,610.96	1,518.75	1,541.28	1,514.73	1,578.91	18,374.67	1,518.75	1,541.28	1,514.73	1,578.91	1,518.75	1,541.28	1,514.73	1,578.91	1,518.75	1,541.28	1,514.73	1,578.91	18,374.67
VNUS GENERADOR	657.03	642.47	809.99	2,133.94	1,026.57	928.86	1,102.24	1,039.15	1,054.56	1,036.40	1,080.31	12,572.14	1,039.15	1,054.56	1,036.40	1,080.31	1,039.15	1,054.56	1,036.40	1,080.31	1,039.15	1,054.56	1,036.40	1,080.31	12,572.14
ANPRO Esterilizadores	1,986.15	1,922.37	2,446.19	6,408.23	3,097.61	2,783.72	3,315.19	3,125.43	3,171.79	3,117.16	3,249.24	37,813.14	3,125.43	3,171.79	3,117.16	3,249.24	3,125.43	3,171.79	3,117.16	3,249.24	3,125.43	3,171.79	3,117.16	3,249.24	37,813.14
POFOL	404.33	395.37	498.45	1,313.19	631.74	571.61	678.30	639.47	648.96	637.78	664.81	7,736.70	639.47	648.96	637.78	664.81	639.47	648.96	637.78	664.81	639.47	648.96	637.78	664.81	7,736.70
TELEFLEX	288.08	281.70	355.15	935.65	450.11	407.27	483.29	455.63	462.38	454.42	473.67	5,512.40	455.63	462.38	454.42	473.67	455.63	462.38	454.42	473.67	455.63	462.38	454.42	473.67	5,512.40
BOSTON SCIENTIFIC	<b>39,386.57</b>	<b>38,513.89</b>	<b>48,555.55</b>	<b>127,921.46</b>	<b>61,538.98</b>	<b>55,681.52</b>	<b>66,074.87</b>	<b>62,292.85</b>	<b>63,216.71</b>	<b>62,128.05</b>	<b>64,760.38</b>	<b>753,651.73</b>	<b>62,292.85</b>	<b>63,216.71</b>	<b>62,128.05</b>	<b>64,760.38</b>	<b>62,292.85</b>	<b>63,216.71</b>	<b>62,128.05</b>	<b>64,760.38</b>	<b>62,292.85</b>	<b>63,216.71</b>	<b>62,128.05</b>	<b>64,760.38</b>	<b>753,651.73</b>
Cardiología	3,229.57	3,158.01	3,981.39	10,488.13	5,045.99	4,565.70	5,417.92	5,107.81	5,183.56	5,094.29	5,310.13	61,796.93	5,107.81	5,183.56	5,094.29	5,310.13	5,107.81	5,183.56	5,094.29	5,310.13	5,107.81	5,183.56	5,094.29	5,310.13	61,796.93
Cardio Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Endoscopia	7,752.88	7,561.32	9,555.37	25,137.65	12,107.74	10,936.25	12,989.44	12,245.94	12,427.56	12,213.55	12,731.03	148,157.89	12,245.94	12,427.56	12,213.55	12,731.03	12,245.94	12,427.56	12,213.55	12,731.03	12,245.94	12,427.56	12,213.55	12,731.03	148,157.89
Urología	2,678.67	2,619.32	3,302.25	8,699.91	4,185.25	3,786.89	4,493.74	4,236.52	4,299.35	4,225.31	4,404.34	51,255.67	4,236.52	4,299.35	4,225.31	4,404.34	4,236.52	4,299.35	4,225.31	4,404.34	4,236.52	4,299.35	4,225.31	4,404.34	51,255.67
Neurología	15,844.70	15,513.41	19,535.59	51,503.60	24,761.94	22,424.08	26,597.83	25,075.41	25,447.30	25,009.07	26,068.69	303,375.52	25,075.41	25,447.30	25,009.07	26,068.69	25,075.41	25,447.30	25,009.07	26,068.69	25,075.41	25,447.30	25,009.07	26,068.69	303,375.52
Neuro Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vascular Periferico	9,880.76	9,661.83	12,180.94	32,091.16	15,438.05	13,968.61	16,575.95	15,627.17	15,858.93	15,585.82	16,246.19	189,065.72	15,627.17	15,858.93	15,585.82	16,246.19	15,627.17	15,858.93	15,585.82	16,246.19	15,627.17	15,858.93	15,585.82	16,246.19	189,065.72
Vascular Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50,540.96</b>	<b>49,421.13</b>	<b>62,306.62</b>	<b>164,149.18</b>	<b>78,966.99</b>	<b>71,450.69</b>	<b>84,787.46</b>	<b>79,934.36</b>	<b>81,119.87</b>	<b>79,722.89</b>	<b>81,587.21</b>	<b>967,088.06</b>	<b>79,934.36</b>	<b>81,119.87</b>	<b>79,722.89</b>	<b>81,587.21</b>	<b>79,934.36</b>	<b>81,119.87</b>	<b>79,722.89</b>	<b>81,587.21</b>	<b>79,934.36</b>	<b>81,119.87</b>	<b>79,722.89</b>	<b>81,587.21</b>	<b>967,088.06</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE INVENTARIOS PROYECTADOS DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No.6.2**

	Dato Real												Presupuesto					TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
<b>VENTAS NETAS - 2008</b>	70,095.16	119,984.78	83,666.91	99,824.24	89,356.07	169,976.18	139,100.31	54,274.71	72,768.84	81,350.33	52,881.67	58,231.11				1091,510.31		
INVENTARIO INICIAL - 2008	447,141.83	431,577.66	421,087.25	447,104.56	415,692.26	408,759.11	414,673.20	422,069.78	426,067.77	388,760.13	394,972.71	404,896.73				447,141.83		
COMPRAS NETAS - 2008	20,327.11	50,840.64	80,901.52	14,894.91	30,922.86	79,676.11	77,594.71	34,676.92	10,435.23	56,397.87	29,386.76	65,117.75				551,162.39		
INVENTARIO FINAL - 2008	431,577.66	421,087.25	447,104.56	415,692.26	408,759.11	414,673.20	422,069.78	426,067.77	388,760.13	394,972.71	404,896.73	376,850.61				376,850.61		
<b>COSTO DE VENTAS - 2008</b>	35,891.28	61,331.05	54,884.21	46,297.21	37,856.01	73,762.02	70,198.13	30,678.93	47,742.87	50,185.29	19,462.74	93,163.87				621,453.61		
UTILIDAD BRUTA \$ - 2008	34,203.88	58,653.73	28,782.70	53,527.03	51,500.06	96,214.16	68,902.18	23,595.78	25,025.97	31,165.04	33,418.93	- 34,932.76				470,056.70		
UTILIDAD BRUTA %- 2008	48.80%	48.88%	34.40%	53.62%	57.63%	56.60%	49.53%	43.47%	34.39%	38.31%	63.20%	-59.99%				43.06%		
ROTACION DE INVENTARIO - 2008	0.08	0.15	0.12	0.11	0.09	0.18	0.17	0.07	0.12	0.13	0.05	0.25				1.65		
<b>VENTAS NETAS - 2009</b>	50,540.96	49,421.13	62,306.62	164,149.18	78,966.99	71,450.69	84,787.46	79,934.36	81,119.87	79,722.89	81,587.21	83,100.70				967,088.05		
INVENTARIO INICIAL - 2009	376,850.61	413,662.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	355,686.29	330,194.75	303,150.55	277,840.27	250,738.14				376,850.61		
COMPRAS NETAS - 2009	43,444.08	4,672.84	54,023.12	115,564.39	23,120.85	34,465.58	14,290.14	16,957.49	15,986.87	16,223.97	15,944.58	16,317.44				371,011.36		
INVENTARIO FINAL - 2009	413,662.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	355,686.29	330,194.75	303,150.55	277,840.27	250,738.14	218,657.74				218,657.74		
<b>COSTO DE VENTAS - 2009</b>	6,632.45	20,758.57	27,772.94	122,898.63	40,124.86	42,626.53	49,931.34	42,449.03	43,031.08	41,534.25	43,046.71	48,397.85				529,204.23		
UTILIDAD BRUTA \$ - 2009	43,908.51	28,662.56	34,533.68	41,250.55	38,842.13	28,824.16	34,856.13	37,485.32	38,088.80	38,188.64	38,540.50	34,702.85				437,883.82		
UTILIDAD BRUTA %- 2009	86.88%	58.00%	55.43%	25.13%	49.19%	40.34%	41.11%	46.90%	46.95%	47.90%	47.24%	41.76%				45.28%		
ROTACION DE INVENTARIO - 2009	0.02	0.05	0.07	0.30	0.10	0.11	0.14	0.13	0.14	0.15	0.17	0.22				2.42		

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE INVENTARIOS PROYECTADO DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 6.2.1**

	Dato Real												Presupuesto					TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
BIOTECH	9,016.95	8,507.21	9,222.68	8,970.86	8,679.54	8,397.90	7,682.82	7,132.21	6,548.05	6,001.35	5,415.94	4,723.01				4,723.01		
MEDCOMP	30,942.82	29,898.68	31,718.98	31,262.31	29,911.04	29,404.33	26,676.47	24,764.61	22,736.29	20,838.02	18,805.36	16,399.33				16,399.33		
SURGIWEAR	6,742.69	6,480.50	6,908.38	6,788.83	6,511.66	6,378.64	5,797.69	5,382.17	4,941.35	4,528.80	4,087.03	3,564.12				3,564.12		
LINDSAY ENZIMATICO	9,432.38	9,224.71	9,679.99	9,604.70	9,137.64	9,055.30	8,180.78	7,594.48	6,972.46	6,390.33	5,766.98	5,029.13				5,029.13		
VNUS	7,859.58	7,553.95	8,052.71	7,913.36	7,590.28	7,435.22	6,758.04	6,273.70	5,759.86	5,278.97	4,764.02	4,154.50				4,154.50		
VNUS GENERADOR	5,377.61	5,168.49	5,509.75	5,414.40	5,193.35	5,087.26	4,623.92	4,292.53	3,940.96	3,611.92	3,259.60	2,842.55				2,842.55		
ANPRO Esterilizadores	16,256.04	15,464.79	16,639.65	16,259.48	15,670.59	15,246.14	13,907.33	12,910.61	11,853.19	10,863.55	9,803.86	8,549.52				8,549.52		
POFOL	3,309.30	3,180.61	3,390.61	3,331.94	3,195.91	3,130.62	2,845.49	2,641.56	2,425.20	2,222.72	2,005.91	1,749.26				1,749.26		
TELEFLEX	2,357.87	2,266.19	2,415.81	2,374.01	2,277.08	2,230.57	2,027.41	1,882.11	1,727.96	1,583.69	1,429.21	1,246.35				1,246.35		
BOSTON SCIENTIFIC	<b>322,366.98</b>	<b>309,831.37</b>	<b>330,288.14</b>	<b>324,572.57</b>	<b>311,321.34</b>	<b>304,961.51</b>	<b>277,186.33</b>	<b>257,320.77</b>	<b>236,245.22</b>	<b>216,520.92</b>	<b>195,400.23</b>	<b>170,399.98</b>				<b>170,399.98</b>		
Cardiología	26,433.02	25,405.14	27,082.53	26,613.87	25,527.31	25,005.83	22,728.35	21,099.44	19,371.32	17,753.99	16,022.17	13,972.23				13,972.23		
Cardio Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-		
Endoscopia	63,454.90	60,828.27	64,998.27	63,781.27	61,252.22	59,896.60	54,491.14	50,585.84	46,442.66	42,565.13	38,413.08	33,498.37				33,498.37		
Urología	21,924.10	21,071.56	22,462.81	22,074.10	21,172.89	20,740.36	18,851.37	17,500.32	16,066.98	14,725.53	13,289.12	11,588.86				11,588.86		
Neurología	129,684.00	124,800.20	132,886.41	130,679.05	125,268.93	122,814.20	111,578.79	103,582.09	95,098.33	87,158.49	78,656.55	68,592.93				68,592.93		
Neuro Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-		
Vascular Periferico	80,870.97	77,726.21	82,858.12	81,424.27	78,099.99	76,504.52	69,536.67	64,553.07	59,265.93	54,317.77	49,019.31	42,747.59				42,747.59		
Vascular Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-		
RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-		
<b>TOTAL</b>	<b>413,662.24</b>	<b>397,576.51</b>	<b>423,826.69</b>	<b>416,492.45</b>	<b>399,488.44</b>	<b>391,327.49</b>	<b>355,686.29</b>	<b>330,194.75</b>	<b>303,150.55</b>	<b>277,840.27</b>	<b>250,738.14</b>	<b>216,657.74</b>				<b>216,657.74</b>		

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE OPERACION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 PROYECTADO**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 6.3**

TIPO DE GASTO	Dato Real												Presupuesto				TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	8,685.56	8,300.52	8,175.23	8,763.62	8,973.14	8,595.67	9,156.25	8,632.16	8,760.18	8,609.32	8,810.65	8,974.08			104,436.38		
TOTAL GASTOS DE VENTAS	12,273.12	15,937.56	17,741.59	19,790.24	19,465.46	19,982.45	18,704.20	17,633.60	17,895.13	17,586.95	17,998.22	18,332.10			213,340.62		
<b>TOTAL</b>	<b>20,958.68</b>	<b>24,238.08</b>	<b>25,916.82</b>	<b>28,553.86</b>	<b>28,438.60</b>	<b>28,578.12</b>	<b>27,860.45</b>	<b>26,265.76</b>	<b>26,655.31</b>	<b>26,196.27</b>	<b>26,808.87</b>	<b>27,306.18</b>			<b>317,777.00</b>		

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**

**CALCULO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE PROYECTADO DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	Dato Real						Presupuesto						TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
VENTAS AL CONTADO \$ - 2008	28,038.06	35,995.43	33,466.76	34,938.48	35,742.43	42,494.05	41,730.09	21,709.88	29,107.54	32,540.13	21,152.67	23,292.44	380,207.98
COBROS A CLIENTES \$ - 2008	27,964.80	4,131.10	9,533.97	4,224.12	11,163.63	7,909.47	9,708.15	163,970.49	127,977.44	40,608.45	43,268.36	38,016.57	488,476.55
PAGO A PROVEEDORES \$ - 2008	26,415.87	26,508.17	27,032.11	28,500.01	26,653.81	25,906.28	26,062.22	32,166.47	32,090.75	28,148.82	30,540.69	29,737.39	339,762.58
<b>EFECTIVO Y EQUIV. \$ - 2008</b>	<b>29,587.00</b>	<b>13,618.37</b>	<b>15,968.63</b>	<b>10,662.59</b>	<b>20,252.25</b>	<b>24,497.24</b>	<b>25,376.02</b>	<b>153,513.90</b>	<b>124,994.22</b>	<b>44,999.77</b>	<b>33,880.34</b>	<b>31,571.62</b>	<b>528,921.95</b>
VENTAS AL CONTADO \$ - 2009	20,216.38	14,826.34	24,922.65	41,037.30	31,586.80	17,862.67	25,436.24	31,973.74	32,447.95	31,889.16	32,634.88	33,240.28	338,074.38
COBROS A CLIENTES \$ - 2009	10,344.07	34,785.35	46,106.76	5,464.84	9,211.68	74,165.43	59,770.56	71,372.51	75,924.03	80,671.02	87,101.89	87,010.57	641,928.72
PAGO A PROVEEDORES \$ - 2009	23,187.42	25,651.35	24,703.20	22,395.22	28,272.23	25,416.00	23,447.94	23,052.03	23,013.77	22,977.99	22,698.72	22,366.41	287,182.29
<b>EFECTIVO Y EQUIV. \$ - 2009</b>	<b>7,373.03</b>	<b>23,960.34</b>	<b>46,326.21</b>	<b>24,106.91</b>	<b>12,526.25</b>	<b>66,612.10</b>	<b>61,758.86</b>	<b>80,294.22</b>	<b>85,368.21</b>	<b>89,582.18</b>	<b>97,038.06</b>	<b>97,884.44</b>	<b>692,820.81</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE CUENTAS POR COBRAR PROYECTADAS DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 7.2**

	Dato Real												Presupuesto				TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2009				
CTAS POR COBRAR A 00-30 DIAS	49,372.95	46,876.57	56,169.71	85,813.95	55,477.16	63,073.00	81,924.47	85,604.75	92,671.99	95,875.83	97,617.05	95,410.35	95,410.35				
CTAS POR COBRAR A 31-60 DIAS	31,628.61	37,137.11	15,732.00	47,573.28	114,534.23	24,018.65	44,183.85	46,166.71	49,980.24	51,708.15	52,647.23	51,457.10	51,457.10				
CTAS POR COBRAR A 61-90 DIAS	26,420.67	18,253.72	1,975.48	26,264.47	3,728.10	5,319.73	13,381.69	13,982.83	15,137.20	15,660.53	15,944.94	15,584.49	15,584.49				
CTAS POR COBRAR A + DE 90 DIAS	26,094.22	32,211.53	17,943.72	42,929.42	15,733.81	15,194.98	17,160.58	17,931.48	19,411.84	20,082.94	20,447.67	19,985.44	19,985.44				
OTRAS CTAS POR COBRAR	46,360.86	68,209.22	73,485.29	105,877.55	91,760.32	119,840.31	69,475.43	72,596.46	78,589.78	81,306.77	82,783.40	80,912.02	80,912.02				
<b>CTAS Y DOC POR COBRAR C.P.</b>	<b>179,877.31</b>	<b>202,688.15</b>	<b>165,306.20</b>	<b>308,458.67</b>	<b>281,233.62</b>	<b>227,446.67</b>	<b>226,126.01</b>	<b>239,284.22</b>	<b>255,791.05</b>	<b>264,634.21</b>	<b>263,440.30</b>	<b>263,349.40</b>	<b>263,349.40</b>				

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE CUENTAS POR PAGAR PROYECTADAS DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 7.3**

	Dato Real												Presupuesto					TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
BIOTECH	6,331.68	5,870.18	5,085.44	7,231.41	6,436.67	5,373.20	5,516.25	5,624.25	5,732.25	5,732.25	5,710.65	5,451.45	5,451.45				5,451.45	
MEDCOMP	21,727.98	20,630.82	17,490.02	25,200.52	22,181.76	18,813.68	19,153.64	19,528.64	19,903.64	19,903.64	19,828.64	18,928.64	18,928.64				18,928.64	
SURGIWEAR	4,734.70	4,471.70	3,809.32	5,472.47	4,828.99	4,081.22	4,162.72	4,244.22	4,325.72	4,325.72	4,309.42	4,113.82	4,113.82				4,113.82	
LINDSAY ENZIMATICO	6,623.40	6,365.27	5,337.60	7,742.34	6,776.40	5,793.82	5,873.78	5,988.78	6,103.78	6,103.78	6,080.78	5,804.78	5,804.78				5,804.78	
VNUS	5,518.98	5,212.41	4,440.31	6,378.95	5,628.88	4,757.25	4,862.25	4,947.25	5,042.25	5,042.25	5,023.25	4,795.25	4,795.25				4,795.25	
VNUS GENERADOR	3,776.14	3,566.39	3,038.10	4,364.55	3,851.34	3,254.96	3,319.96	3,384.96	3,449.96	3,449.96	3,436.96	3,280.96	3,280.96				3,280.96	
ANPRO Esterilizadores	11,414.95	10,671.08	9,175.19	13,106.76	11,621.17	9,754.89	9,985.43	10,180.93	10,376.43	10,376.43	10,337.33	9,868.13	9,868.13				9,868.13	
POFOL	2,323.78	2,194.70	1,869.60	2,685.87	2,370.06	2,003.05	2,043.05	2,083.05	2,123.05	2,123.05	2,115.05	2,019.05	2,019.05				2,019.05	
TELEFLEX	1,655.69	1,563.72	1,332.09	1,913.69	1,688.67	1,427.18	1,455.68	1,484.18	1,512.68	1,512.68	1,506.98	1,438.58	1,438.58				1,438.58	
BOSTON SCIENTIFIC	<b>226,365.34</b>	<b>213,791.19</b>	<b>182,122.69</b>	<b>261,637.72</b>	<b>230,873.13</b>	<b>195,122.54</b>	<b>199,019.04</b>	<b>202,915.54</b>	<b>206,812.04</b>	<b>206,812.04</b>	<b>206,032.74</b>	<b>196,681.14</b>	<b>196,681.14</b>				<b>196,681.14</b>	
Cardiología	18,561.20	17,530.16	14,933.45	21,453.42	18,930.83	15,999.40	16,318.90	16,638.40	16,957.90	16,957.90	16,894.00	16,127.20	16,127.20				16,127.20	
Cardio Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-	
Endoscopia	44,557.88	41,972.99	35,840.40	51,414.04	45,424.10	38,323.45	39,124.49	39,890.49	40,656.49	40,656.49	40,503.29	38,664.89	38,664.89				38,664.89	
Urología	15,395.05	14,539.89	12,386.12	17,793.92	15,701.62	13,270.24	13,535.24	13,800.24	14,065.24	14,065.24	14,012.24	13,376.24	13,376.24				13,376.24	
Neurología	91,063.80	86,115.17	73,274.29	105,340.29	92,898.32	78,579.81	80,113.27	81,681.77	83,250.27	83,250.27	82,936.57	79,172.17	79,172.17				79,172.17	
Neuro Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-	
Vascular Peniferico	56,787.41	53,632.98	45,668.42	65,636.05	57,918.26	48,949.64	49,927.14	50,904.64	51,882.14	51,882.14	51,686.64	49,340.64	49,340.64				49,340.64	
Vascular Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-	
RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-	
<b>TOTAL</b>	<b>290,472.66</b>	<b>274,337.47</b>	<b>233,700.36</b>	<b>335,734.27</b>	<b>296,257.06</b>	<b>250,381.80</b>	<b>255,381.80</b>	<b>260,381.80</b>	<b>265,381.80</b>	<b>265,381.80</b>	<b>264,381.80</b>	<b>252,381.80</b>	<b>252,381.80</b>				<b>252,381.80</b>	



**PASO 5:** Recopilación y Presentación de Estado de Resultado (ver cuadro No. 9), Balance General (ver cuadro No. 10) y Estado de Flujo de Efectivo (ver cuadro No. 11) del año 2009 representados de forma mensual y con sus anexos. La información correspondiente a este periodo es fundamental para el desarrollo del caso práctico de la investigación, debido a que, los valores proyectados serán comparados con los valores reales presentados en los estados financieros 2009, con el fin de determinar cuál ha sido el desempeño de la empresa y si se ha logrado el cumplimiento de los objetivos plasmados en los presupuestos.

ESTADOS FINANCIEROS  
2009  
Y ANEXOS

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 9**

	Dato Real												TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>50,540.96</b>	<b>49,421.13</b>	<b>62,306.62</b>	<b>164,149.18</b>	<b>78,966.99</b>	<b>71,450.69</b>	<b>81,521.48</b>	<b>16,840.65</b>	<b>72,618.71</b>	<b>72,699.40</b>	<b>72,772.10</b>	<b>72,838.25</b>	<b>866,126.16</b>
VENTAS TOTALES	51,694.54	51,746.25	63,908.25	164,373.62	79,281.99	72,203.52	83,403.62	21,684.66	74,272.43	74,354.95	74,429.31	74,496.97	885,850.10
(-) Reb.y Dev.s/ventas	1,153.58	2,325.12	1,601.63	224.44	315.00	752.83	1,882.14	4,844.01	1,653.72	1,655.55	1,657.21	1,658.72	19,723.95
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>6,632.45</b>	<b>20,758.57</b>	<b>27,772.94</b>	<b>122,898.63</b>	<b>40,124.86</b>	<b>42,626.53</b>	<b>47,559.86</b>	<b>-18,564.87</b>	<b>91,308.52</b>	<b>40,497.29</b>	<b>40,583.34</b>	<b>40,657.55</b>	<b>502,855.68</b>
Inventario inicial	376,850.61	413,662.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	394,571.58	410,375.40	359,974.25	360,429.78	360,840.21	376,850.61
(+) Compra	43,444.08	4,672.84	54,023.12	115,564.39	23,120.85	35,150.58	50,803.95	-2,761.05	40,907.37	40,952.82	40,993.77	41,031.04	487,903.76
(-) Reb. y Dev. S/ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	685.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	685.00
(-) Inventario Final	413,662.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	394,571.58	410,375.40	359,974.25	360,429.78	360,840.21	361,213.70	361,213.70
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>43,908.51</b>	<b>28,662.56</b>	<b>34,533.68</b>	<b>41,250.55</b>	<b>38,842.13</b>	<b>28,824.16</b>	<b>33,961.62</b>	<b>35,405.52</b>	<b>-18,689.81</b>	<b>32,202.10</b>	<b>32,188.75</b>	<b>32,180.70</b>	<b>363,270.48</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>20,958.68</b>	<b>24,238.08</b>	<b>25,916.82</b>	<b>28,553.86</b>	<b>28,438.60</b>	<b>28,578.12</b>	<b>26,447.51</b>	<b>23,277.49</b>	<b>26,728.80</b>	<b>26,839.60</b>	<b>30,258.97</b>	<b>32,522.18</b>	<b>322,758.71</b>
Gastos de Administración	8,685.56	8,300.52	8,175.23	8,763.62	8,973.14	8,595.67	8,040.63	7,429.89	9,123.88	9,215.12	9,298.06	11,180.16	105,781.47
Gastos de Venta	12,273.12	15,937.56	17,741.59	19,790.24	19,465.46	19,982.45	18,406.88	15,847.60	17,604.92	17,624.48	20,960.92	21,342.02	216,977.24
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>22,949.83</b>	<b>4,424.48</b>	<b>8,616.86</b>	<b>12,696.69</b>	<b>10,403.53</b>	<b>246.04</b>	<b>7,514.11</b>	<b>12,128.03</b>	<b>-45,418.61</b>	<b>5,362.50</b>	<b>1,929.78</b>	<b>-341.48</b>	<b>40,511.77</b>
(-) Gastos Financieros	1,038.39	7,682.24	-217.82	246.09	-6,370.07	732.36	25.00	443.48	451.93	452.44	452.89	453.30	5,390.23
(-) Gastos no Deducibles	0.00	227.18	113.59	113.59	113.59	1,113.54	113.59	113.59	240.97	241.24	241.48	241.70	2,874.05
(+) Ingresos de no Operación	0.00	0.06	1.02	0.03	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.13
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA</b>	<b>21,911.44</b>	<b>-3,484.88</b>	<b>8,722.11</b>	<b>12,337.04</b>	<b>16,660.01</b>	<b>-1,599.84</b>	<b>7,375.52</b>	<b>11,570.96</b>	<b>-46,111.51</b>	<b>4,668.83</b>	<b>1,235.41</b>	<b>-1,036.47</b>	<b>32,248.62</b>
Reserva Legal	1,533.80	-243.94	610.55	863.59	1,166.20	-111.99	516.29	809.97	-3,227.81	326.82	86.48	-72.55	2,257.40
Impuesto Sobre Renta	5,094.41	-753.44	2,056.29	2,896.76	3,901.85	-93.58	1,743.21	2,718.65	-10,660.68	1,145.81	347.60	-180.56	8,216.32
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>15,283.23</b>	<b>-2,487.50</b>	<b>6,055.27</b>	<b>8,576.69</b>	<b>11,591.96</b>	<b>-1,394.27</b>	<b>5,116.03</b>	<b>8,042.35</b>	<b>-32,223.02</b>	<b>3,196.20</b>	<b>801.33</b>	<b>-783.36</b>	<b>21,774.90</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 10**

	Dato Real											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>	658,473.31	690,868.90	701,280.63	823,089.00	772,563.78	712,164.34	695,772.87	664,649.27	687,628.44	692,360.92	694,704.42	694,904.25
Efectivo y Equivalentes	23,960.34	46,326.21	24,106.91	12,526.25	66,612.10	61,788.86	57,863.12	31,242.78	40,985.07	41,000.57	41,041.57	41,078.88
Cuentas y Documentos por Cobrar C.P.	179,877.31	202,688.15	165,306.20	308,458.67	281,233.62	227,446.67	215,789.09	189,567.52	239,232.95	243,412.47	245,257.75	245,004.21
Credito Fiscal IVA	588.39	708.77	1,913.03	1,298.51	270.70	96.13	257.90	696.82	736.89	736.89	737.62	738.29
Cuentas por Cobrar por Arrendamiento Fide	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29
Inventario Comerciales	413,662.24	397,576.51	423,826.69	416,492.45	399,488.44	391,327.49	394,571.58	410,375.40	359,974.25	360,429.78	360,840.21	361,213.70
Inventario enTransito	172.82	2,731.82	11,380.77	2,107.77	929.87	7,118.40	1,246.76	9,188.32	4,403.16	4,408.05	4,412.46	4,416.47
Compañías partes Relacionadas	0.00	0.00	0.00	750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Anticipados	39,481.92	40,107.15	74,016.74	80,725.06	23,298.76	23,686.50	25,314.13	22,848.14	41,596.65	41,642.87	41,684.51	41,722.40
<b>NO CORRIENTE</b>	594,572.21	596,070.31	595,557.78	595,067.85	670,312.42	684,437.89	709,503.44	807,631.95	661,122.29	661,302.88	661,414.86	661,470.61
Propiedad Planta Y Equipo	542,645.48	544,143.58	543,631.05	543,118.52	616,863.09	630,968.56	655,893.50	753,632.62	607,958.80	608,096.60	608,170.02	608,190.69
Activos Intangibles	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10
Inversiones Permanentes	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24
Depositos En Garantia A.L.P.	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00
Partes Relacionadas A.L.P.	37,275.39	37,275.39	37,275.39	37,297.99	38,797.99	38,817.99	38,958.60	39,347.99	38,512.15	38,554.94	38,593.50	38,628.58
<b>TOTAL ACTIVO</b>	1253,045.52	1286,939.21	1296,838.41	1418,156.85	1442,876.20	1396,602.23	1405,276.31	1472,281.22	1348,750.73	1353,663.80	1356,119.27	1356,374.87
<b>PASIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>	513,027.08	494,064.03	447,904.43	565,444.59	508,319.96	468,958.83	473,088.88	492,441.83	483,572.63	484,563.79	485,772.06	486,556.52
Prestamos Bancarios	45,506.32	42,824.77	46,308.33	44,434.39	32,352.11	35,968.88	31,332.77	39,132.87	40,129.88	40,174.47	40,214.64	40,251.20
Cuentas y Documentos por Pagar	290,472.66	274,337.47	233,700.36	335,734.27	296,257.06	250,381.80	265,789.09	272,912.97	275,222.69	274,972.94	275,747.91	276,634.96
Remuneraciones y Prestaciones por Pagar	10,464.24	7,224.62	5,828.94	9,961.57	13,265.31	14,208.63	9,723.41	13,063.25	10,572.17	10,583.92	10,594.50	10,604.13
Acreedores Varios y Provisiones	32,381.24	33,871.66	25,136.20	31,093.29	30,328.27	31,201.84	30,525.19	30,797.54	30,973.57	31,007.99	31,039.90	31,067.21
Retenciones y Descuentos	4,302.54	3,436.55	5,551.18	3,656.82	3,267.23	4,532.80	3,168.56	3,118.24	3,918.03	3,922.39	3,926.31	3,929.88
Dividendos por Pagar	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21
Impuesto por Pagar	14,299.87	16,768.75	15,779.21	24,964.04	17,249.77	17,064.67	16,949.65	17,816.75	7,156.07	8,301.88	8,649.48	8,468.93
<b>NO CORRIENTE</b>	242,164.89	297,753.07	347,146.05	341,484.05	410,569.87	405,163.29	404,075.01	442,874.65	363,664.19	364,063.08	364,422.48	364,749.53
Prestamos Bancarios a Largo Plazo	234,851.33	293,089.51	339,996.13	335,136.13	402,371.95	400,499.73	399,411.45	438,211.09	359,000.63	359,399.52	359,758.92	360,085.97
Provision Para Garantia a Clientes	2,650.00	0.00	2,484.36	1,684.36	3,534.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provision Para Obligaciones Laborales	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56	4,663.56
<b>TOTAL PASIVO</b>	755,191.97	791,817.10	795,050.48	906,928.64	918,889.83	874,122.12	877,163.89	935,316.48	847,236.81	848,626.87	850,194.53	851,306.05
<b>PATRIMONIO</b>	497,853.55	495,122.11	501,787.93	511,228.21	523,986.37	522,480.11	528,112.42	536,964.74	501,513.91	505,036.93	505,924.74	505,068.82
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00	381,200.00
Capital Mínimo	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Capital Variable	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00
Reserva Legal	36,357.05	36,113.11	38,723.66	39,587.25	40,753.45	40,641.46	41,157.75	41,967.72	38,739.91	39,066.73	39,153.21	39,080.65
Utilidades Por Distribuir	63,013.27	78,296.50	75,809.00	81,864.27	90,440.96	102,032.92	100,638.65	105,754.68	113,799.02	81,574.00	84,770.20	85,571.54
Utilidad Ejercicio	15,283.23	(2,487.50)	6,055.27	8,576.69	11,591.96	(1,394.27)	5,116.03	8,042.35	(32,223.02)	3,196.20	801.33	(783.36)
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	1253,045.52	1286,939.21	1296,838.41	1418,156.85	1442,876.20	1396,602.23	1405,276.31	1472,281.22	1348,750.73	1353,663.80	1356,119.27	1356,374.87

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No. 11**

	Dato Real											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
Utilidades del Ejercicio	15,283.23	- 2,487.50	6,055.27	8,576.69	11,591.96	- 1,394.27	5,116.03	8,042.35	- 32,223.02	3,196.20	801.33	- 783.36
Reserva Legal	1,533.80	- 243.94	610.55	863.59	1,166.20	- 111.99	516.29	809.97	- 3,227.81	326.82	86.48	- 72.55
Depreciación Acumulada	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.53	512.54
Gastos por intereses	1,038.39	7,909.42	- 104.23	359.68	- 6,256.48	1,845.90	138.59	557.07	692.90	693.67	694.37	695.00
Decrem. (Incrém.) en Cuentas por Cobrar	5,814.70	- 22,810.84	37,381.95	- 143,152.47	27,225.05	53,786.95	11,657.58	26,221.57	- 49,665.43	- 4,179.52	- 1,845.28	253.54
Decrem. (Incrém.) en Crédito Fiscal IVA	- 242.87	- 120.38	- 1,204.26	614.52	1,027.81	174.57	- 161.77	- 438.92	- 39.25	0.82	- 0.74	- 0.67
Decrem. (Incrém.) en Inventario Comercial	- 36,811.63	16,085.73	- 26,250.18	7,334.24	17,004.01	8,160.95	- 3,244.09	- 15,803.82	50,401.15	- 455.53	- 410.43	- 373.49
Decrem. (Incrém.) en Inventario en tránsito	-	- 2,559.00	- 8,648.95	9,273.00	1,177.90	- 6,188.53	5,871.64	- 7,941.56	4,785.16	- 4.89	- 4.41	- 4.01
Decrem. (Incrém.) en Gastos Pagados por Anticipado	- 19,649.81	- 625.23	- 33,909.59	- 6,706.32	57,426.30	- 367.74	- 1,627.63	2,465.99	- 18,748.51	- 46.22	- 41.64	- 37.90
Decrem. (Incrém.) en Cuentas por Pagar	46,430.83	- 18,750.38	- 48,653.62	110,229.27	- 37,328.08	- 42,792.80	8,881.18	10,685.75	794.47	199.24	820.49	928.46
Decrem. (Incrém.) en ISR	5,024.05	2,468.88	- 989.54	9,184.83	- 7,714.27	185.10	- 115.02	867.11	- 10,660.68	1,145.81	347.60	- 180.56
Decrem. (Incrém.) en Prov. para Garantía de Cliente	2,650.00	- 2,650.00	2,484.36	- 800.00	1,850.00	- 3,534.36	-	-	-	-	-	-
Decrem. (Incrém.) Partes Relacionadas	-	-	-	- 772.60	750.00	20.00	- 140.61	- 389.39	835.84	- 42.79	- 38.55	- 35.08
Decrem. (Incrém.) Provision Obligaciones Laborales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>21,563.22</b>	<b>- 23,270.71</b>	<b>- 72,715.71</b>	<b>- 4,485.04</b>	<b>66,932.93</b>	<b>9,866.11</b>	<b>27,404.71</b>	<b>25,588.64</b>	<b>- 56,542.65</b>	<b>946.03</b>	<b>921.75</b>	<b>901.91</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>												
Decrem. (Incrém.) de Propiedades, Planta y Equipo	- 1,781.24	- 2,010.63	-	- 74,257.10	- 14,618.00	- 25,437.47	- 98,251.65	145,161.29	- 650.33	- 585.95	- 533.21	-
Decrem. (Incrém.) en Cuentas por Pagar a L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>- 1,781.24</b>	<b>- 2,010.63</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 74,257.10</b>	<b>- 14,618.00</b>	<b>- 25,437.47</b>	<b>145,161.29</b>	<b>- 650.33</b>	<b>- 585.95</b>	<b>- 533.21</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>												
Decrem. (Incrém.) en Prestamos Bancarios a C.P.	- 2,176.28	- 2,681.55	3,483.56	- 1,873.94	- 12,082.28	3,616.77	- 4,636.11	7,800.10	997.01	44.59	40.17	36.56
Decrem. (Incrém.) en Prestamos Bancarios a L.P.	-	58,238.18	46,908.62	- 4,862.00	67,235.82	- 1,872.22	- 1,088.28	38,799.64	- 79,210.46	398.89	359.40	327.05
Pago de intereses por préstamo	- 1,038.39	- 7,909.42	104.23	- 359.68	6,256.48	- 1,845.90	- 138.59	- 557.07	692.90	693.67	694.38	694.99
Decrem. (Incrém.) Dividendos por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decrem. (Incrém.) en Capital Social Pagado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decrem. (Incrém.) Utilidades por Distribuir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>- 3,214.67</b>	<b>47,647.21</b>	<b>50,486.41</b>	<b>- 7,095.62</b>	<b>61,410.02</b>	<b>- 101.35</b>	<b>- 5,862.98</b>	<b>46,042.67</b>	<b>- 78,906.36</b>	<b>250.19</b>	<b>294.80</b>	<b>- 331.38</b>
<b>TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>16,587.31</b>	<b>22,365.87</b>	<b>- 22,219.30</b>	<b>- 11,580.66</b>	<b>54,085.85</b>	<b>- 4,853.24</b>	<b>- 3,895.74</b>	<b>- 26,620.34</b>	<b>9,712.28</b>	<b>45.51</b>	<b>41.00</b>	<b>37.33</b>
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	7,373.03	23,980.34	46,326.21	24,106.91	12,526.25	66,612.10	61,788.86	57,863.12	31,242.78	40,955.07	41,000.57	41,041.57
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>23,960.34</b>	<b>46,326.21</b>	<b>24,106.91</b>	<b>12,526.25</b>	<b>66,612.10</b>	<b>61,788.86</b>	<b>57,863.12</b>	<b>31,242.78</b>	<b>40,955.06</b>	<b>41,000.57</b>	<b>41,041.57</b>	<b>41,078.90</b>

ANEXOS A ESTADOS  
FINANCIEROS 2009

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**VENTA POR PROVEEDOR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

PROVEEDOR	Dato Real												TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
BIOTECH	1,101.88	1,057.50	1,355.82	3,535.62	1,715.69	1,533.33	1,760.86	363.76	1,568.56	1,570.31	1,571.88	1,573.31	18,708.32
MEDCOMP	3,780.57	3,716.58	4,663.00	12,321.19	5,912.52	5,368.80	6,114.11	1,263.05	5,446.40	5,452.45	5,457.91	5,462.87	64,959.46
SURGIWEAR	823.82	805.56	1,015.60	2,675.63	1,287.16	1,164.65	1,328.80	274.50	1,183.68	1,185.00	1,186.19	1,187.26	14,117.86
LINDSAY ENZIMATICO	1,152.44	1,146.69	1,423.05	3,785.43	1,806.24	1,653.37	1,874.99	387.33	1,670.23	1,672.09	1,673.76	1,675.28	19,920.90
VNUS	960.28	939.00	1,183.83	3,118.83	1,500.37	1,357.56	1,548.91	319.97	1,379.76	1,381.29	1,382.67	1,383.93	16,456.40
VNUS GENERADOR	657.03	642.47	809.99	2,133.94	1,026.57	928.86	1,059.78	218.93	944.04	945.09	946.04	946.90	11,259.64
ANPRO Esterilizadores	1,986.15	1,922.37	2,446.19	6,408.23	3,097.61	2,783.72	3,187.49	658.47	2,839.39	2,842.55	2,845.39	2,847.98	33,865.53
POFOL	404.33	395.37	498.45	1,313.19	631.74	571.61	652.17	134.73	580.95	581.60	582.18	582.71	6,929.01
TELEFLEX	288.08	281.70	355.15	935.65	450.11	407.27	464.67	95.99	413.93	414.39	414.80	415.18	4,936.92
BOSTON SCIENTIFIC	<b>39,386.57</b>	<b>38,513.89</b>	<b>48,555.55</b>	<b>127,921.46</b>	<b>61,538.98</b>	<b>55,681.52</b>	<b>63,529.69</b>	<b>13,123.92</b>	<b>56,591.76</b>	<b>56,654.64</b>	<b>56,711.29</b>	<b>56,762.85</b>	<b>674,972.11</b>
Cardiología	3,229.57	3,158.01	3,981.39	10,489.13	5,045.99	4,565.70	5,209.22	1,076.12	4,640.34	4,645.49	4,650.14	4,654.36	55,345.46
Cardio Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Endoscopia	7,752.88	7,561.32	9,555.37	25,137.65	12,107.74	10,936.25	12,489.09	2,579.99	11,125.19	11,137.55	11,148.69	11,158.82	132,690.53
Urología	2,678.67	2,619.32	3,302.25	8,699.91	4,185.25	3,786.89	4,320.64	892.55	3,848.79	3,853.07	3,856.92	3,860.43	45,904.69
Neurología	15,844.70	15,513.41	19,535.59	51,503.60	24,761.94	22,424.08	25,573.29	5,282.91	22,780.49	22,805.80	22,828.61	22,849.36	271,703.78
Neuro Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vascular Periférico	9,880.76	9,661.83	12,180.94	32,091.16	15,438.05	13,988.61	15,937.45	3,292.35	14,196.96	14,212.73	14,226.94	14,239.88	169,327.66
Vascular Paquetes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50,540.96</b>	<b>49,421.13</b>	<b>62,306.62</b>	<b>164,149.18</b>	<b>78,966.99</b>	<b>71,450.69</b>	<b>81,521.48</b>	<b>16,840.65</b>	<b>72,618.71</b>	<b>74,699.40</b>	<b>72,772.10</b>	<b>72,838.25</b>	<b>866,126.16</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE OPERACION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

TIPO DE GASTO	Dato Real												TOTAL 2009
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	8,685.56	8,300.52	8,175.23	8,763.62	8,973.14	8,595.67	8,040.63	7,429.89	9,123.88	9,215.12	9,298.06	11,180.16	105,781.47
TOTAL GASTOS DE VENTAS	12,273.12	15,937.56	17,741.59	19,790.24	19,465.46	19,982.45	18,406.88	15,847.60	17,604.92	17,624.48	20,960.92	21,342.02	216,977.24
TOTAL	20,958.68	24,238.08	25,916.82	28,553.86	28,438.60	28,578.12	26,447.51	23,277.49	26,728.80	26,839.60	30,258.97	32,522.18	322,758.71



## 2.4 ANALISIS DE LOS VALORES PRESUPUESTADOS VERSUS VALORES REALES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.

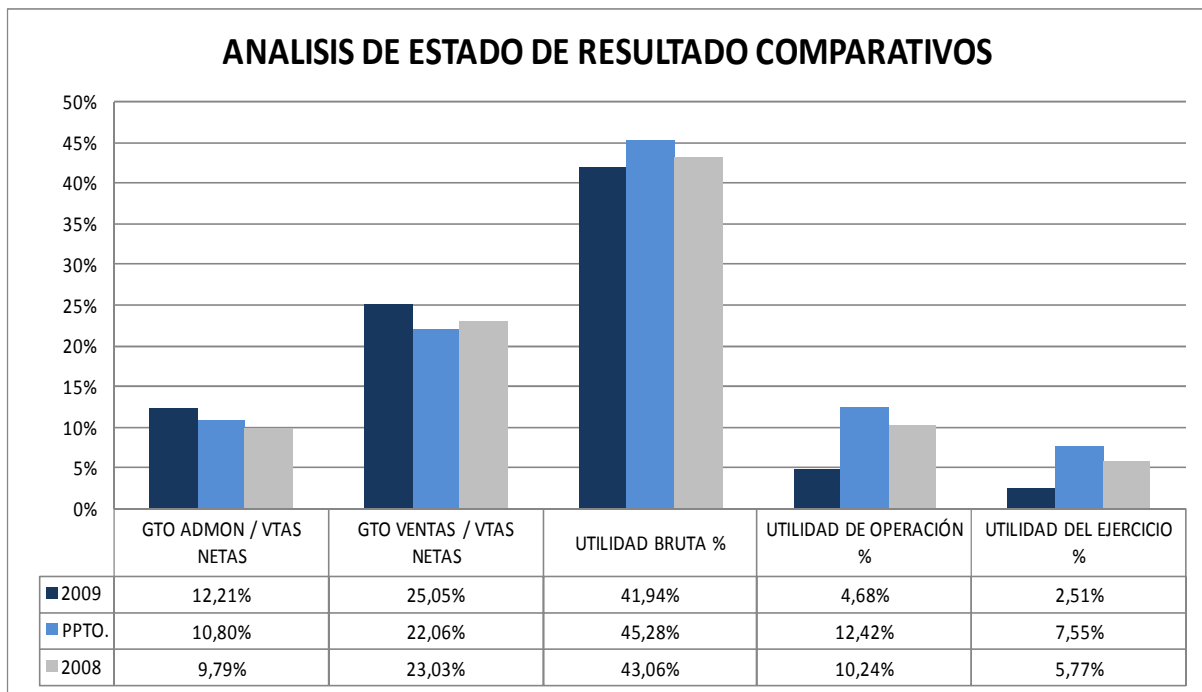
**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 - 2008  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	ACUMULADO				
	2009	PPTO.	2008	2009 - PPTO	2009 / PPTO
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>866,126.16</b>	<b>967,088.05</b>	<b>1,091,510.31</b>	<b>-100,961.90</b>	<b>-10.44%</b>
VENTAS TOTALES	885,850.10	990,744.86	1,152,407.11	-104,894.76	-10.59%
(-) Reb.y Dev.s/ventas	19,723.95	23,656.81	60,896.80	-3,932.86	-16.62%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>502,855.68</b>	<b>529,204.23</b>	<b>621,453.61</b>	<b>-26,348.55</b>	<b>-4.98%</b>
Inventario Inicial	376,850.61	376,850.61	447,141.83	0.00	0.00%
(+) Compra	487,903.76	371,696.36	551,619.21	116,207.41	31.26%
(-) Reb. y Dev. S/compras	685.00	685.00	456.82	0.00	0.00%
(-) Inventario Final	361,213.70	218,657.74	376,850.61	142,555.96	65.20%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>363,270.48</b>	<b>437,883.82</b>	<b>470,056.70</b>	<b>-74,613.34</b>	<b>-17.04%</b>
	<b>41.94%</b>	<b>45.28%</b>	<b>43.06%</b>	<b>-3.34%</b>	<b>-7.37%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>322,758.71</b>	<b>317,777.01</b>	<b>358,285.33</b>	<b>4,981.70</b>	<b>1.57%</b>
Gastos de Administración	105,781.47	104,436.38	106,857.11	1,345.09	1.29%
Gastos de Venta	216,977.24	213,340.63	251,428.22	3,636.61	1.70%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>40,511.77</b>	<b>120,106.82</b>	<b>111,771.37</b>	<b>-79,595.05</b>	<b>-66.27%</b>
	<b>4.68%</b>	<b>12.42%</b>	<b>10.24%</b>	<b>-7.74%</b>	<b>-62.34%</b>
(-) Gastos Financieros	5,390.23	9,111.19	9,592.91	-3,720.96	-40.84%
(-) Gastos no Deducibles	2,874.05	4,681.49	7,754.84	-1,807.44	-38.61%
(+) Ingresos de no Operación	1.13	1.13	54.50	0.00	0.00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA</b>	<b>32,248.62</b>	<b>106,315.27</b>	<b>94,478.12</b>	<b>-74,066.65</b>	<b>-69.67%</b>
Reserva Legal	2,257.40	7,442.07	6,613.47	-5,184.67	-69.67%
Impuesto Sobre Renta	8,216.32	25,888.67	24,851.27	-17,672.35	-68.26%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>21,774.90</b>	<b>72,984.53</b>	<b>63,013.38</b>	<b>-51,209.63</b>	<b>-70.17%</b>
	<b>2.51%</b>	<b>7.55%</b>	<b>5.77%</b>	<b>-5.03%</b>	<b>-66.69%</b>

	2009 - PPTO	Meta	Var Utilidad \$
POR VENTA NO LOGRADA	- 100,961.89	45.28%	- 45,714.12
POR MARGEN % NO LOGRADO	-3.34%	866,126.16	- 28,899.22
<b>TOTAL DE MARGEN NO LOGRADO</b>			<b>- 74,613.34</b>

La disminución de utilidad bruta proyectada en base a la ejecución 2009 de (\$74,613.34), está dada por venta no lograda que representa (\$45,714.12) y por Margen % no alcanzado equivalente a (\$28,899.22), según se muestra a continuación:

Por otro lado cabe mencionar que a pesar de la disminución de ventas de -10.44% los gastos de venta incrementan al presupuesto en 1.7%, lo que indica que no existe una adecuada correlación entre estos rubros. Lo cual es un llamado de atención a las personas responsables de esta área de la empresa.



En la grafica anterior, en el 2009 se nota un leve crecimiento en los gastos de operación en relación a la venta realizada, si lo comparamos al año anterior. No obstante la Utilidad Bruta, Utilidad de Operación y Utilidad del Ejercicio se ve disminuida en relación al periodo anterior, el mismo efecto sucede si se compara al Presupuesto.

La administración debe realizar una revisión para determinar que tan efectivos son los montos de gastos en relación al objetivo determinado por la administración de obtener un mayor margen de ganancia en relación al año 2008

La entidad debe considerar el ahorro en gastos operativos como una medida para apalancar la baja en ventas generada por la situación económica actual. Adicionalmente debe considerar mantener un stock de inventario óptimo que le permita solventar los requerimientos de sus clientes y a la vez acelerar la rotación de sus productos.

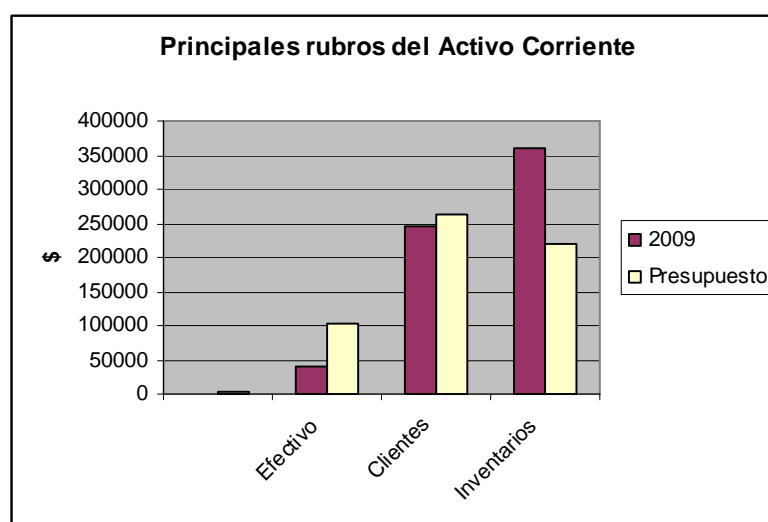
Deben de establecerse políticas de gastos de manera que estos mantengan un comportamiento proporcional en relación a las ventas; de acuerdo a la grafica se puede determinar que la administración no cumplió con sus expectativas dado que para la utilidad bruta quedo 3.34% menos en relación al presupuesto lo cual está dado a ventas no logradas.

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	ACUMULADO				
	2009	PPTO.	2008	2009 - PPTO	2009 / PPTO
<b>ACTIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>	<b>694,904.25</b>	<b>613,260.59</b>	<b>590,996.39</b>	<b>81,643.67</b>	<b>13.31%</b>
Efectivo y Equivalentes	41,078.88	102,273.16	7,373.03	-61,194.28	-59.83%
Cuentas y Documentos por Cobrar C.P.	245,004.21	263,349.40	185,692.01	-18,345.19	-6.97%
Credito Fiscal IVA	738.29	750.00	345.52	-11.71	-1.56%
Cuentas por Cobrar por Arrendamiento Financiero	730.29	730.29	730.29	0.00	0.00%
Inventario Comerciales	361,213.70	218,657.74	376,850.61	142,555.96	65.20%
Inventario enTransito	4,416.47	4,000.00	172.82	416.47	10.41%
Compañías partes Relacionadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
Gastos Anticipados	41,722.40	23,500.00	19,832.11	18,222.40	77.54%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>661,470.61</b>	<b>681,362.71</b>	<b>593,303.50</b>	<b>-19,892.10</b>	<b>-2.92%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>608,190.69</b>	<b>627,893.38</b>	<b>541,376.77</b>	<b>-19,702.69</b>	<b>-3.14%</b>
Bienes Inmuebles	581,102.93	602,899.14	514,072.62	-21,796.21	-3.62%
Dep. Acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
Mobiliario y Equipo	59,058.31	58,678.31	54,837.86	380.00	0.65%
Dep. Acumulada	-39,233.80	-39,233.79	-30,139.74	-0.01	0.00%
Equipo de Computo	1,299.73	1,299.73	1,299.73	0.00	0.00%
Dep. Acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
Otros Activos	5,963.52	4,249.99	4,249.99	1,713.53	40.32%
Dep. Acumulada	0.00	0.00	-2,943.69	0.00	0.00%
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>12,387.10</b>	<b>12,387.10</b>	<b>12,387.10</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>1,444.24</b>	<b>1,444.24</b>	<b>1,444.24</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>DEPOSITOS EN GARANTIA A L.P.</b>	<b>820.00</b>	<b>820.00</b>	<b>820.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>PARTES RELACIONADAS A L.P.</b>	<b>38,628.58</b>	<b>38,817.99</b>	<b>37,275.39</b>	<b>-189.41</b>	<b>-0.49%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,356,374.87</b>	<b>1,294,623.30</b>	<b>1,184,299.89</b>	<b>61,751.57</b>	<b>4.77%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>	<b>486,556.52</b>	<b>428,674.20</b>	<b>463,748.48</b>	<b>57,882.32</b>	<b>13.50%</b>
Prestamos Bancarios	40,251.20	17,968.88	47,682.60	22,282.32	124.01%
Cuentas y Documentos por Pagar	276,634.96	252,381.80	246,985.44	24,253.16	9.61%
Remuneraciones y Prestaciones por Pagar	10,604.13	12,000.00	9,543.55	-1,395.87	-11.63%
Acreedores Varios y Provisiones	31,067.21	1,201.84	30,927.97	29,865.37	2484.97%
Retenciones y Descuentos	3,929.88	3,632.80	3,732.89	297.08	8.18%
Dividendos por Pagar	115,600.21	115,600.21	115,600.21	0.00	0.00%
Impuesto por Pagar	8,468.93	25,888.67	9,275.82	-17,419.74	-67.29%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>364,749.53</b>	<b>304,485.98</b>	<b>239,514.89</b>	<b>60,263.55</b>	<b>19.79%</b>
Prestamos Bancarios a Largo Plazo	360,085.97	299,822.42	234,851.33	60,263.55	20.10%
Provision Para Garantia a Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
Provision Para Obligaciones Laborales	4,663.56	4,663.56	4,663.56	0.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>851,306.05</b>	<b>733,160.18</b>	<b>703,263.37</b>	<b>118,145.87</b>	<b>16.11%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>505,068.82</b>	<b>561,463.12</b>	<b>481,036.52</b>	<b>-56,394.29</b>	<b>-10.04%</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
Capital Minimo	50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00%
Capital Variable	331,200.00	331,200.00	331,200.00	0.00	0.00%
<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>39,080.65</b>	<b>44,265.32</b>	<b>36,823.25</b>	<b>-5,184.67</b>	<b>-11.71%</b>
<b>UTILIDADES POR DISTRIBUIR</b>	<b>85,571.54</b>	<b>132,009.88</b>	<b>106,795.55</b>	<b>-46,438.34</b>	<b>-35.18%</b>
Utilidad Ejercicio	-783.36	3,987.92	-43,782.28	-4,771.29	-119.64%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,356,374.87</b>	<b>1,294,623.30</b>	<b>1,184,299.89</b>	<b>61,751.58</b>	<b>4.77%</b>

Rubro	2008	2009	Presupuesto 2009
Activo Corriente	590,996.39	694,904.25	613,260.59
Activo no Corriente	593,303.50	661,470.61	681,362.71
<b>Total Activo</b>	<b>1,184,299.89</b>	<b>1,356,374.86</b>	<b>1,294,623.30</b>

Activo Corriente	2009	Presupuesto 2009
Efectivo	\$41,078.88	\$102,273.16
Cientes	\$245,004.21	\$263,349.40
Inventarios	\$361,213.70	\$218,657.74

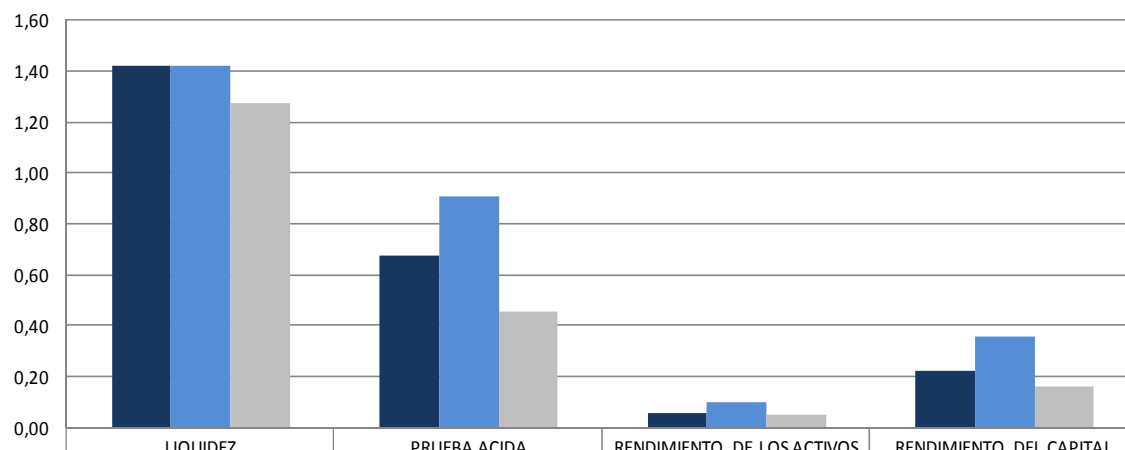


Al observar la constitución de los activos, estos han alcanzado un incremento significativo. Este incremento está evidenciado substancialmente en los activos corrientes que de \$ 613,260.59 presupuestado pasó a \$694,904.25 en el 2009, superando lo presupuestado, lo cual representa un incremento del 13.31 % que son \$ 81,643.66 lo cual no es bueno para el negocio considerando que la empresa no incremento sus ventas o mas bien dicho no cumplió con las expectativas reflejadas en el presupuesto.

Nótese que a pesar del incremento de Efectivo en relación al año anterior existe una diferencia considerable en relación al presupuesto (\$61,194.28), lo cual en un momento dado podría generar falta de liquidez para solventar sus obligaciones inmediatas, esta desviación viene dada por la disminución en ventas por la mala gestión de cobro de los encargados del área.

El rubro que más impacta en el activo corriente es el de los inventarios este rubro se incremento en el 2009 en \$ 142,555.96 (65%) en relación al presupuesto lo cual no es congruente si lo comparamos con la tendencia de las ventas.

### ANALISIS BALANCE GENERAL COMPARATIVOS



	LIQUIDEZ	PRUEBA ACIDA	RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS	RENDIMIENTO DEL CAPITAL
■ 2009	1,42	0,67	0,06	0,22
■ PPTO.	1,42	0,91	0,11	0,36
■ 2008	1,27	0,46	0,05	0,17

Las razones que se muestran en la grafica anterior muestran un panorama no tan alentador de la empresa en estudio, ya que su liquidez depende en gran medida de la conversión de sus inventarios en efectivo, lo cual es alarmante ya que los inventario muestran un alto periodo para dicha conversión, sùmese a esto que la tendencia de las ventas es a la baja. Según la prueba de liquidez por cada dólar de deuda a corto plazo se tiene un excedente de \$0.42 según año 2009, se observa que es el mismo resultado en relación a lo presupuestado; sin embargo a lo que respecta a los activos mas líquidos (prueba ácida) es de \$0.67 se reduce a \$0.24 en relación al presupuesto.

## **2.5 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**

### **Los Presupuesto y la Toma de Decisiones**

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que permita a la entidad anticiparse a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de la empresa. Dentro de este marco se puede decir:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la programación, en la ejecución o a ambas.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias producidas y sugerirles acciones correctivas.

Para el caso específico de la empresa en estudio se analizan las desviaciones y se sugieren las posibles medidas correctivas que permitirán orientar la operación de la empresa a la consecución de las metas y objetivos esperados por los accionistas de la misma:

Las Ventas cerraron el periodo con un déficit de (\$100,962) equivalente a un 10.44% abajo del presupuesto, el principal producto que impacto este resultado es BOSTON SCIENTIFIC con (\$78,680), en tal sentido la empresa debe enfocar su atención a rotar este inventario de ser necesario aplicar descuentos adicionales y promover mas el producto con el fin de evitar un deterioro que a la larga generará mayor pérdida a la empresa y aunque esto signifique sacrificio de margen la utilidad puede ser compensada por el incremento en volumen de ventas.

Los Inventarios reales han incrementado en \$142,556 al presupuesto, producto de incremento en compras por \$116,207, lo cual es ilógico si consideramos que las ventas han disminuido, por tal motivo la gerencia debe esforzarse en mantener un óptimo de inventario que le permita disminuir su costo y a la vez mantener el surtido suficiente para satisfacer la demanda de cada producto, así como mejorar las negociaciones comerciales con los proveedores. Adicionalmente se deben identificar los productos de baja rotación para tratar de dinamizarlos y evitar acumulaciones que pueda provocar pérdidas por obsolescencia o deterioro.

El Costo de Venta terminó con (\$26,349) abajo del presupuesto lo que a simple vista indica un ahorro en el mismo, mas sin embargo al compararlo con el (\$100,962) abajo de ventas resulta que el costo incremento un 3.34%, lo cual indica que debe revisarse las políticas de compra, las negociaciones con los proveedores y la asignación de precios de venta de la empresa.

La Utilidad Bruta real por abajo del presupuesto de (\$74,613), está compuesta por (\$45,714) generada por venta no lograda y (\$28,899) por la disminución de margen o incremento en el costo de venta. Ante esta desviación la empresa debe motivar la venta y buscar los medios que le permitan mantener un margen de ganancia competitivo pero que a la vez garantice obtener la utilidad necesaria para continuar sus operaciones.

Los Gastos de Operación reales han incrementado 1.57% al presupuesto, lo cual en los gastos administrativos resulta lógico ya que en su mayoría son gastos fijos aunque hay que buscar las áreas de oportunidad y aprovecharlas, en cuanto a los gastos de venta deberían guardar correlación a las ventas mismas lo cual no es así, por lo que la gerencia debe poner atención a este resultado y trabajar en la eficiencia de este rubro.

La disminución de Efectivo (\$61,194) y Cuentas por Cobrar (\$18,345) ha sido influenciada en gran medida por el incremento de inventario \$142,556 y la disminución de ventas por tal motivo se debe prestar atención y tomar las medidas necesarias para mejorar los indicadores de liquidez y la rotación de inventario por medio del incremento en ventas y optimización de inventarios. Otra buena alternativa puede ser disminuir el periodo de conversión de Cuentas por Cobrar en Efectivo, ofreciendo algún tipo de incentivo (descuento) por pronto pago, además de buscar áreas de oportunidad en la gestión de cobro actual, así como considerar la manera de acortar los plazos de crédito otorgados. Este punto debe ejecutarse con mucho tacto ya que por ninguna razón conviene a la empresa romper las buenas relaciones con los clientes.

El Activo No Corriente no ha sufrido mayor variación lo que es lógico al considerar la situación de la empresa, mas sin embargo hay que estar atentos en los indicadores de rendimiento del mismo, con el fin de invertir oportunamente en la renovación y/o modernización de la propiedad, planta y equipo para evitar ineficiencia por el desgaste y deterioro natural de la misma.

En relación a las variaciones del Pasivo se debe de tener cuidado a la hora de adquirir nuevos créditos o deudas ya que si bien es cierto por momentos se vuelve necesario, hay que saber invertirlo para sacar el máximo provecho al costo del capital que habrá que solventar, y de ser posible buscar las medidas mas económicas de apalancar la operación del negocio.

Puede ser útil aumentar el Período de Pago a los Proveedores, para ello debemos negociar más días de crédito, sin perjudicar la imagen y reputación de crédito de la empresa. Las gestiones de negociación deben ejecutarse de tal forma que se evite el incremento de costos o se limite la provisión de mercadería retrasando el proceso de venta.

En última instancia pero no por eso menos importante se recomienda trabajar en la elaboración del presupuesto del próximo periodo tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Trabajar en la elaboración con anticipación para elaborar propuestas específicas de rendimiento mínimo para cada área de la entidad.
- b) El presupuesto debe contar al menos con la proyección de los Componentes de los Estados Financieros, así como la estructuración de los principales rubros que los integran.
- c) Las proyecciones se deben elaborar de acuerdo a las condiciones de la empresa así como del medio en que esta se desenvuelve.
- d) Se deben asignar responsabilidades específicas en la ejecución a personal clave según el área que le corresponda.
- e) Elaborar informes del control presupuestario que permitan tomar decisiones de calidad y de manera oportuna en beneficio de la entidad.
- f) Adaptar el presupuesto a la realidad de la empresa en el momento adecuado, sin perder de vista los objetivos y rendimiento esperado inicialmente.



## **2.6 ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL AÑO 2010**

Como parte de las recomendaciones se ha elaborado el presupuesto 2010 con el propósito de proporcionar a la empresa DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. de C.V. una herramienta financiera útil, oportuna y de calidad que le permita visualizar el futuro y le sirva como instrumento de control en las operaciones del día a día.

Cabe mencionar que para la ejecución de dicho presupuesto se considera un margen de tolerancia aceptable de 5%, tomando en cuenta que no se sabe con exactitud las condiciones futuras a las que tendrá que enfrentarse la entidad, pero sin perder de vista las metas y objetivos esperados de la administración.

A continuación el procedimiento desarrollado en la elaboración de los Estados Financieros Proyectados del año 2010.

**PASO 1:** Análisis de información contable histórica 2008 y 2009 (Estados Financieros), en base a los resultados obtenidos durante estos periodos se elabora la estimación del año 2010. El 2009 no fue tan productivo como el 2008 debido en gran medida a la situación económica en general, a la falta de objetivos y metas claras y oportunas.

El presupuesto 2010 se elabora de forma tal que supere la ejecución del periodo 2009 y a la vez se adapte a la proyección económica para dicho periodo y este de acorde a la capacidad misma de la empresa para responder ante el panorama proyectado.

### **PASO 2: ELABORACIÓN DEL ESTADO RESULTADO PROYECTADO (Ver cuadro No 12)**

Para una mayor comprensión y análisis de este importante Estado Financiero se detallan a continuación los parámetros más relevantes considerados en la proyección de sus principales rubros:

#### **d) Presupuesto de Ventas. (ver cuadro No 12.1)**

Para esta proyección se considera que las ventas superaran al 2009 en un 5% mas la tasa de inflación 0.67% proyectada por Global Insight para el cierre del año 2010. Como se menciona anteriormente las condiciones económicas esperadas no son las óptimas, mas sin embargo se espera que se puedan aprovechar áreas de oportunidad detectadas en el análisis de los resultados del año anterior.

#### **e) Elaboración de Presupuesto de Inventarios: (Ver cuadro No 12.2)**

Este ha sido elaborado partiendo de la proyección de ventas y de la estimación de compras la cual se ha determinado como un 15% de las ventas realizadas con el objetivo de optimizar los inventarios, manteniendo un stop de acorde a la rotación de cada producto, con el fin de evitar acumulaciones innecesarias o insatisfacción al

cliente. Además se estima que el costo de venta será aproximadamente de un 45%, puesto que históricamente este ha rondado el 50% y en vista que se espera una mayor eficiencia de todas las áreas se ha puesto de meta una disminución del 5% del costo.

f) Elaboración de los Presupuestos de Gastos de Operación: ( ver cuadro No 12.3)

En relación a los gastos se acordó que estos no deberán representar más del 37% de las ventas y se distribuyen de la siguiente manera Gastos de Ventas 25% y Gastos de Administración 12%.

Dicha distribución está elaborada según la tendencia de la operación histórica de la entidad y orientada a optimizar los gastos controlables.

### **PASO 3: ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO (Ver cuadro No 13)**

Este presupuesto tiene estrecha relación con el estado de resultados proyectado, ya que si se decidió aumentar las ventas, entonces deberán crecer también los activos; es decir que si la empresa opera a la capacidad total, cada cuenta de activo debe aumentar para que se apoye al nivel de ventas más alto, se necesitara más efectivo para las transacciones, las ventas más elevadas conducirán a cuentas por cobrar más altas.

En consecuencia para elaborar el balance general presupuestado, se debe considerar todas las estimaciones hechas y reflejadas en el presupuesto de estado de resultados.

Esta proyección está orientada en obtener un grado de liquidez superior al manejado actualmente, a través de mejorar y agilizar la gestión de cobro y aplicando correctamente una política de inventario.

A continuación se presenta la metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado por sus principales rubros:

a) Efectivo y Equivalentes (Ver cuadro No 13.1)

Se ha considerado que las ventas serán en un 60% ventas al contado y se espera mayor eficiencia en la gestión de cobro así como ventas al crédito con periodos de cobranza mas cortos para una mayor liquidez, también se espera satisfacer las obligaciones a corto plazo con nuestros proveedores y acreedores oportunamente.

b) Cuentas por Cobrar (Ver cuadro No 13.2)

Como se menciona en el rubro anterior se ha considerado que los periodos para otorgar créditos serán más cortos y se estimulara a los clientes a pagar puntualmente y de ser posible antes de su vencimiento.

#### **PASO 4: ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (Ver cuadro No 14)**

La proyección de este estado financiero ha sido elaborada partiendo de las variaciones generados al comparar los saldos que integran el balance general y el estado de resultado ambos proyectados y los saldos de los mismos estados financieros pero reales del año anterior, con el fin de reflejar el comportamiento de las actividades de operación, de inversión y financiamiento.

ESTADOS FINANCIEROS  
PROYECTADOS 2010

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 12**

	PRESUPUESTO 2010												TOTAL 2010
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>VENTAS NETAS</b>	75,540.64	75,511.77	75,389.06	75,641.68	75,721.08	76,096.40	76,681.04	76,832.61	77,041.92	76,976.96	76,926.44	76,883.13	915,242.73
VENTAS TOTALES	75,540.64	75,511.77	75,389.06	75,641.68	75,721.08	76,096.40	76,681.04	76,832.61	77,041.92	76,976.96	76,926.44	76,883.13	915,242.73
(-) Reb.y Dev.s/ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	33,993.29	33,980.29	33,925.08	34,038.76	34,074.49	34,243.38	34,506.47	34,574.67	34,668.86	34,639.63	34,616.90	34,597.41	411,859.23
Inventario Inicial	361,213.70	338,551.51	315,897.98	293,281.26	270,588.75	247,872.43	225,043.51	202,039.20	190,514.31	178,958.02	167,411.48	155,872.51	361,213.70
(+) Compra	11,331.10	11,326.76	11,308.36	11,346.25	11,358.16	11,414.46	11,502.16	23,049.78	23,112.58	23,093.09	23,077.93	30,763.25	202,673.88
(-) Reb. y Dev. S/compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Inventario Final	338,551.51	315,897.98	293,281.26	270,588.75	247,872.43	225,043.51	202,039.20	190,514.31	178,958.02	167,411.48	155,872.51	152,028.35	152,028.35
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	41,547.35	41,531.47	41,463.98	41,602.93	41,646.59	41,853.02	42,174.57	42,257.93	42,373.06	42,337.33	42,309.54	42,285.72	503,383.50
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	27,950.04	27,939.35	27,893.95	27,987.42	28,016.80	28,155.67	28,371.98	28,428.06	28,505.51	28,481.48	28,462.78	28,446.76	338,639.81
Gastos de Administración	9,064.88	9,061.41	9,046.69	9,077.00	9,086.53	9,131.57	9,201.72	9,219.91	9,245.03	9,237.24	9,231.17	9,225.98	109,829.13
Gastos de Venta	18,885.16	18,877.94	18,847.27	18,910.42	18,930.27	19,024.10	19,170.26	19,208.15	19,260.48	19,244.24	19,231.61	19,220.78	228,810.68
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	13,597.31	13,592.12	13,570.03	13,615.50	13,629.79	13,697.35	13,802.59	13,829.87	13,867.55	13,855.85	13,846.76	13,838.96	164,743.69
(-) Gastos Financieros	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00
(-) Gastos no Deducibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Ingresos de no Operación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA</b>	12,797.31	12,792.12	12,770.03	12,815.50	12,829.79	12,897.35	13,002.59	13,029.87	13,067.55	13,055.85	13,046.76	13,038.96	155,143.69
Reserva Legal	895.81	895.45	893.90	897.09	898.09	902.81	910.18	912.09	914.73	913.91	913.27	912.73	10,860.06
Impuesto Sobre Renta	2,975.38	2,974.17	2,969.03	2,979.60	2,982.93	2,988.63	3,023.10	3,029.44	3,038.20	3,035.49	3,033.37	3,031.56	36,070.91
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	8,926.13	8,922.50	8,907.10	8,938.81	8,948.78	8,995.90	9,069.30	9,088.33	9,114.61	9,106.46	9,100.11	9,094.68	108,212.72

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No. 13**

	PRESUPUESTO 2010											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>	<b>681,248.65</b>	<b>619,424.12</b>	<b>584,685.49</b>	<b>554,197.79</b>	<b>525,226.58</b>	<b>497,061.23</b>	<b>469,281.63</b>	<b>452,936.46</b>	<b>436,550.20</b>	<b>419,893.22</b>	<b>403,158.74</b>	<b>394,206.97</b>
Efectivo y Equivalentes	89,342.96	62,171.73	58,096.49	56,635.23	56,090.39	56,111.26	56,698.54	56,914.20	56,948.87	56,933.09	56,933.09	56,901.12
Cuentas y Documentos por Cobrar C.P.	206,201.88	194,541.92	186,834.50	180,840.95	175,471.64	170,456.78	165,667.80	160,791.86	155,919.59	150,947.68	145,941.03	140,923.04
Credito Fiscal IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar por Arrendamiento Finá	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29	730.29
Inventario Comerciales	338,551.51	315,897.98	293,281.26	270,588.75	247,872.43	225,043.51	202,039.20	190,514.31	178,958.02	167,411.48	155,872.51	152,028.35
Inventario enTrnsito	5,078.27	4,738.47	4,399.22	4,058.83	3,718.09	3,375.65	3,030.59	2,857.71	2,684.37	2,511.17	2,338.09	2,280.43
Compañías partes Relacionadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Anticipados	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74	41,343.74
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>632,766.34</b>	<b>657,127.11</b>	<b>658,652.88</b>	<b>651,387.57</b>	<b>654,619.73</b>	<b>660,325.20</b>	<b>668,672.88</b>	<b>668,274.52</b>	<b>670,379.02</b>	<b>674,951.91</b>	<b>681,607.91</b>	<b>682,311.60</b>
Propiedad Planta Y Equipo	579,486.42	603,847.19	605,372.96	598,107.65	601,339.81	607,045.28	615,392.96	614,994.60	617,099.10	621,671.99	628,327.99	629,031.68
Activos Intangibles	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10
Inversiones Permanentes	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24
Depositos En Garantía A.L.P.	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00	820.00
Partes Relacionadas A L.P.	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58	38,628.58
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1314,015.00</b>	<b>1276,551.23</b>	<b>1243,338.37</b>	<b>1205,585.36</b>	<b>1179,846.31</b>	<b>1157,386.44</b>	<b>1137,954.52</b>	<b>1121,210.98</b>	<b>1106,929.22</b>	<b>1094,845.13</b>	<b>1084,766.65</b>	<b>1076,518.57</b>
<b>PASIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>	<b>470,046.86</b>	<b>455,172.88</b>	<b>441,325.98</b>	<b>419,987.35</b>	<b>408,026.66</b>	<b>396,930.79</b>	<b>386,655.83</b>	<b>377,134.67</b>	<b>368,324.09</b>	<b>360,170.10</b>	<b>352,633.66</b>	<b>345,678.05</b>
Prestamos Bancarios	38,238.64	36,326.71	34,510.37	32,784.86	31,145.61	29,588.33	28,108.92	26,703.47	25,368.30	24,099.88	22,894.89	21,750.14
Cuentas y Documentos por Pagar	262,803.21	249,663.05	237,179.90	225,320.90	214,054.86	203,352.11	193,194.51	183,525.28	174,349.02	165,631.57	157,349.99	149,482.49
Remuneraciones y Prestaciones por Pagar	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Acreedores Varios y Provisiones	27,960.49	25,164.44	22,648.00	20,383.20	18,344.88	16,510.39	14,859.35	13,373.42	12,036.07	10,832.47	9,749.22	8,774.30
Retenciones y Descuentos	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Dividendos por Pagar	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21
Impuesto por Pagar	11,444.30	14,418.47	17,387.50	11,898.18	14,881.11	17,879.74	20,902.64	23,932.29	26,970.49	30,005.98	33,039.35	36,070.91
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>329,077.37</b>	<b>296,669.64</b>	<b>267,502.67</b>	<b>241,252.40</b>	<b>217,627.16</b>	<b>196,364.45</b>	<b>177,228.00</b>	<b>160,005.20</b>	<b>144,504.68</b>	<b>130,554.21</b>	<b>117,998.79</b>	<b>106,698.91</b>
Prestamos Bancarios a Largo Plazo	324,077.37	291,669.64	262,502.67	236,252.40	212,627.16	191,364.45	172,228.00	155,005.20	139,504.68	125,554.21	112,998.79	101,698.91
Provision Para Garantía a Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provision Para Obligaciones Laborales	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>799,124.23</b>	<b>751,842.52</b>	<b>708,828.65</b>	<b>661,239.75</b>	<b>625,653.83</b>	<b>593,295.24</b>	<b>563,883.83</b>	<b>537,139.87</b>	<b>512,828.77</b>	<b>490,724.32</b>	<b>470,632.45</b>	<b>452,376.96</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>514,890.76</b>	<b>524,708.71</b>	<b>534,509.71</b>	<b>544,345.61</b>	<b>554,192.48</b>	<b>564,091.20</b>	<b>574,070.68</b>	<b>584,071.11</b>	<b>594,100.45</b>	<b>604,120.82</b>	<b>614,134.20</b>	<b>624,141.61</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>
Capital Mínimo	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Capital Variable	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00
Reserva Legal	39,976.47	40,871.91	41,765.82	42,662.90	43,560.99	44,463.80	45,373.98	46,286.07	47,200.80	48,114.71	49,027.98	49,940.71
Utilidades Por Distribuir	84,788.17	93,714.30	102,636.80	111,543.90	120,482.71	129,431.49	138,381.49	147,496.70	156,585.03	165,699.65	174,806.10	183,906.22
Utilidad Ejercicio	8,926.13	8,922.50	8,907.10	8,938.81	8,948.78	8,995.90	9,069.30	9,088.33	9,114.61	9,106.46	9,100.11	9,094.68
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1314,014.99</b>	<b>1276,551.23</b>	<b>1243,338.37</b>	<b>1205,585.36</b>	<b>1179,846.31</b>	<b>1157,386.43</b>	<b>1137,954.51</b>	<b>1121,210.97</b>	<b>1106,929.22</b>	<b>1094,845.13</b>	<b>1084,766.65</b>	<b>1076,518.57</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 14**

	PRESUPUESTO 2010												TOTAL 2010	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>														
Utilidades del Ejercicio	8,926.13	8,922.50	8,907.10	8,938.81	8,948.78	8,995.90	9,069.30	9,088.33	9,114.61	9,106.46	9,100.11	9,094.68	9,094.68	108,212.72
Reserva Legal	895.81	895.45	893.90	897.09	898.09	902.81	910.18	912.09	914.73	913.91	913.27	912.73	912.73	10,860.06
Depreciación Acumulada	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	7,200.00
Gastos por intereses	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00
Decrem. (Increm.) en Cuentas por Cobrar	38,802.33	11,659.96	7,707.42	5,893.54	5,369.31	5,014.86	4,798.98	4,865.94	4,872.28	4,871.91	5,006.65	5,017.99	5,017.99	104,081.17
Decrem. (Increm.) en Credito Fiscal IVA	738.29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	738.29
Decrem. (Increm.) en Inventario Comercial	22,662.19	22,653.53	22,616.72	22,692.51	22,716.32	22,828.92	23,004.31	11,524.89	11,556.29	11,546.54	11,538.97	3,844.16	3,844.16	209,185.35
Decrem. (Increm.) en Inventario en tránsito	661.80	339.80	339.25	340.39	340.74	342.43	345.06	172.87	173.34	173.20	173.08	57.66	57.66	2,136.05
Decrem. (Increm.) en Gastos Pagados por Anticipado	378.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	378.67
Decrem. (Increm.) en Cuentas por Pagar	-17,472.48	-15,936.21	-14,999.60	-14,123.79	-13,304.36	-12,537.23	-11,818.64	-11,145.16	-10,513.61	-9,921.06	-9,364.83	-8,842.42	-8,842.42	-149,979.39
Decrem. (Increm.) en ISR	2,975.38	2,974.17	2,969.03	5,489.32	2,982.93	2,998.63	3,023.10	3,029.44	3,038.20	3,035.49	3,033.37	3,031.56	3,031.56	27,601.98
Decrem. (Increm.) en Prov. para Garantía de Cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decrem. (Increm.) Partes Relacionadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decrem. (Increm.) Provision Obligaciones Laborales	336.44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336.44
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACI</b>	<b>58,980.96</b>	<b>32,909.20</b>	<b>29,833.83</b>	<b>20,649.21</b>	<b>29,351.81</b>	<b>29,946.34</b>	<b>30,732.30</b>	<b>19,848.41</b>	<b>20,555.85</b>	<b>21,226.44</b>	<b>21,800.63</b>	<b>14,516.35</b>	<b>14,516.35</b>	<b>330,351.34</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>														
Decrem. (Increm.) de Propiedades, Planta y Equipo	28,104.27	-24,960.77	-2,125.77	6,665.31	-3,832.16	-6,305.47	-8,947.68	-201.64	-2,704.50	-5,172.89	-7,256.00	-1,303.69	-1,303.69	-28,040.99
Decrem. (Increm.) en Cuentas por Pagar a L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIC</b>	<b>28,104.27</b>	<b>-24,960.77</b>	<b>-2,125.77</b>	<b>6,665.31</b>	<b>-3,832.16</b>	<b>-6,305.47</b>	<b>-8,947.68</b>	<b>201.64</b>	<b>-2,704.50</b>	<b>-5,172.89</b>	<b>-7,256.00</b>	<b>-1,303.69</b>	<b>-1,303.69</b>	<b>-28,040.99</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>														
Decrem. (Increm.) en Prestamos Bancarios a C.P.	-2,012.56	-1,911.93	-1,816.34	-1,725.52	-1,639.24	-1,557.28	-1,479.42	-1,405.45	-1,335.17	-1,268.41	-1,204.99	-1,144.74	-1,144.74	-18,501.06
Decrem. (Increm.) en Prestamos Bancarios a L.P.	-36,008.60	-32,407.74	-29,166.96	-26,250.27	-23,625.24	-21,262.72	-19,136.44	-17,222.80	-15,500.52	-13,950.47	-12,555.42	-11,299.88	-11,299.88	-258,387.06
Pago de intereses por prestamo	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00
Decrem. (Increm.) Dividendos por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decrem. (Increm.) en Capital Social Pagado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decrem. (Increm.) Utilidades por Distribuir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-38,821.16</b>	<b>-35,119.67</b>	<b>-31,783.30</b>	<b>-28,775.79</b>	<b>-26,064.48</b>	<b>-23,620.00</b>	<b>-21,415.86</b>	<b>-19,425.25</b>	<b>-17,635.69</b>	<b>-16,018.88</b>	<b>-14,560.42</b>	<b>-13,244.62</b>	<b>-13,244.62</b>	<b>-286,488.12</b>
<b>TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>48,264.07</b>	<b>-27,171.23</b>	<b>-4,075.24</b>	<b>-1,461.26</b>	<b>544.83</b>	<b>20.87</b>	<b>368.76</b>	<b>218.52</b>	<b>215.66</b>	<b>34.67</b>	<b>15.78</b>	<b>-31.96</b>	<b>-31.96</b>	<b>15,822.23</b>
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	41,078.88	89,342.96	62,171.73	58,096.49	56,635.23	56,090.39	56,111.26	56,480.02	56,698.54	56,914.20	56,948.67	56,933.09	56,933.09	41,078.88
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>89,342.95</b>	<b>62,171.73</b>	<b>58,096.49</b>	<b>56,635.22</b>	<b>56,090.39</b>	<b>56,111.26</b>	<b>56,480.02</b>	<b>56,698.54</b>	<b>56,914.20</b>	<b>56,948.67</b>	<b>56,933.09</b>	<b>56,901.12</b>	<b>56,901.12</b>	<b>56,901.12</b>

ANEXOS A ESTADOS  
FINANCIEROS PROYECTADOS

2010



**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE VENTAS PROYECTADAS DE ENERO A DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 12.1**

	PRESUPUESTO 2010												TOTAL	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2010	
VENTAS NETAS_2009	50,540.96	49,421.13	62,306.62	164,149.18	78,966.99	71,450.69	81,521.48	16,840.65	72,618.71	72,699.40	72,772.10	72,838.25	866,126.16	
CRECIMIENTO ESPERADO %	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	
INFLACION 2010/2009 %	-0.34%	-0.38%	-0.55%	-0.20%	-0.09%	0.43%	1.24%	1.45%	1.74%	1.65%	1.58%	1.52%	0.67%	
VENTAS NETAS_2010	75,540.64	75,511.77	75,389.06	75,641.68	75,721.08	76,096.40	76,681.04	76,832.61	77,041.92	76,976.96	76,926.44	76,883.13	915,242.73	
TASA DE INFLACION PROYECTADA POR GLOBAL INSIGHT														

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE INVENTARIOS PROYECTADOS DE ENERO A DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 12.2**

	PRESUPUESTO 2010												TOTAL 2010
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
VENTAS NETAS - 2010	75,540.64	75,511.77	75,389.06	75,641.68	75,721.08	76,096.40	76,681.04	76,832.61	77,041.92	76,976.96	76,926.44	76,883.13	915,242.73
INVENTARIO INICIAL - 2010	361,213.70	338,551.51	315,897.98	293,281.26	270,588.75	247,872.43	225,043.51	202,039.20	190,514.31	178,958.02	167,411.48	155,872.51	361,213.70
COMPRAS NETAS - 2010	11,331.10	11,326.76	11,308.36	11,346.25	11,358.16	11,414.46	11,502.16	23,049.78	23,112.58	23,093.09	23,077.93	30,753.25	202,673.88
INVENTARIO FINAL - 2010	338,551.51	315,897.98	293,281.26	270,588.75	247,872.43	225,043.51	202,039.20	190,514.31	178,958.02	167,411.48	155,872.51	152,028.35	152,028.35
COSTO DE VENTAS - 2010	33,993.29	33,980.29	33,925.08	34,038.76	34,074.49	34,243.38	34,506.47	34,574.67	34,668.86	34,639.63	34,616.90	34,597.41	411,859.23
UTILIDAD BRUTA \$ - 2010	41,547.35	41,531.47	41,463.99	41,602.93	41,646.59	41,853.02	42,174.57	42,257.93	42,373.06	42,337.33	42,309.54	42,285.72	503,383.50
UTILIDAD BRUTA %- 2010	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%
ROTACION DE INVENTARIO - 2010	0.10	0.11	0.12	0.13	0.14	0.15	0.17	0.18	0.19	0.21	0.22	0.23	2.71

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS DE ENERO A DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 12.3**

	PRESUPUESTO 2010												TOTAL	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2010	2010
VENTAS NETAS - 2010	75,540.64	75,511.77	75,389.06	75,641.68	75,721.08	76,096.40	76,681.04	76,832.61	77,041.92	76,976.96	76,926.44	76,883.13	915,242.73	
GASTOS DE VENTAS \$ - 2010	18,885.16	18,877.94	18,847.27	18,910.42	18,930.27	19,024.10	19,170.26	19,208.15	19,260.48	19,244.24	19,231.61	19,220.78	228,810.68	
GASTOS DE VENTAS % - 2010	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
GASTOS DE ADMON \$ - 2010	9,064.88	9,061.41	9,046.69	9,077.00	9,086.53	9,131.57	9,201.72	9,219.91	9,245.03	9,237.24	9,231.17	9,225.98	109,829.13	
GASTOS DE ADMON % - 2010	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%
GATOS DE OPERACION \$ - 2010	27,950.04	27,939.35	27,893.95	27,987.42	28,016.80	28,155.67	28,371.98	28,428.06	28,505.51	28,481.48	28,462.78	28,446.76	338,639.81	
GATOS DE OPERACION % - 2010	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 13.1**

	PRESUPUESTO 2010												TOTAL 2010
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
VENTAS AL CONTADO \$ - 2010	45,324.38	45,307.06	45,233.44	45,385.01	45,432.65	45,657.84	46,008.62	46,099.56	46,225.15	46,186.18	46,155.86	46,129.88	549,145.64
COBROS A CLIENTES \$ - 2010	69,018.58	41,864.67	37,863.05	36,250.21	35,657.74	35,453.42	35,471.40	35,598.98	35,689.05	35,762.69	35,777.22	35,771.24	470,178.26
PAGO A PROVEEDORES \$ - 2010	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	300,000.00
<b>EFFECTIVO Y EQUIV. \$ - 2010</b>	<b>89,342.96</b>	<b>62,171.73</b>	<b>58,096.49</b>	<b>56,635.23</b>	<b>56,090.39</b>	<b>56,111.26</b>	<b>56,480.02</b>	<b>56,698.54</b>	<b>56,914.20</b>	<b>56,948.87</b>	<b>56,933.09</b>	<b>56,901.12</b>	<b>56,901.12</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**CALCULO DE CUENTAS POR COBRAR PROYECTADAS DE ENERO A DICIEMBRE DE 2010**  
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

**CUADRO No 13.2**

	PRESUPUESTO 2010												TOTAL 2010
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
CTAS POR COBRAR A 00-30 DIAS	47,162.61	46,234.84	45,734.14	45,559.57	45,496.11	45,576.98	45,792.80	45,946.18	46,085.67	46,135.92	46,145.89	46,137.89	46,137.89
CTAS POR COBRAR A 31-60 DIAS	15,271.84	10,656.39	8,343.76	7,197.55	6,627.62	6,357.66	6,246.07	6,196.34	6,179.85	6,169.00	6,161.56	6,156.10	6,156.10
CTAS POR COBRAR A 61-90 DIAS	12,821.79	9,431.37	7,731.25	6,891.29	6,474.49	6,281.10	6,207.79	6,177.20	6,170.28	6,164.22	6,159.17	6,154.91	6,154.91
CTAS POR COBRAR A + DE 90 DIAS	8,860.94	5,940.70	4,478.13	3,751.90	3,390.37	3,217.11	3,142.18	3,107.74	3,094.71	3,086.89	3,081.98	3,078.65	3,078.65
OTRAS CTAS POR COBRAR	122,084.70	122,278.62	120,547.22	117,440.64	113,483.06	109,023.93	104,268.96	99,364.40	94,389.09	89,391.64	84,392.44	79,395.49	79,395.49
<b>CTAS Y DOC POR COBRAR C.F.</b>	<b>206,201.88</b>	<b>194,541.92</b>	<b>186,834.50</b>	<b>180,840.95</b>	<b>175,471.64</b>	<b>170,456.78</b>	<b>165,657.80</b>	<b>160,791.86</b>	<b>155,919.59</b>	<b>150,947.68</b>	<b>145,941.03</b>	<b>140,923.04</b>	<b>140,923.04</b>

## **BIBLIOGRAFIA**

### **1. REFERENCIAS DE LIBROS**

**BURBANO RUIZ,** Jorge F. Presupuestos: *Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Santa Fe de Bogotá: Mcgraw-hill, 1998.

**JOVEL,** Roberto Carlos. *Guía básica para la elaboración de Trabajos de Investigación*, Primera Edición, 2008. Universidad de El Salvador.

**PYLE,** William W. Principios fundamentales de contabilidad. México: Continental, 1996.

### **2. TESIS**

**CASTELLANO, Irma y FLORES, Angel.** *Administración Financiera*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas, 2005.

**SARAVIA, Rodolfo; PEREZ, Karen y PAIZ, Manuel.** *Administración Financiera*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas., 2002.

### **3. CONGRESOS, SEMINARIOS Y CONFERENCIA**

**ALVARADO RODRIGUEZ,** Juan Vicente. *Ponencia en clases de "Trabajo final de Graduación"*. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador. Del 25 de Mayo al 16 de Junio de 2009.

### **4. CITAS EN EL TEXTO DE UN TRABAJO UTILIZANDO RECURSOS WEB**

**ANONIMO.** *Administración y Dirección de empresas/ Contabilidad General y Analítica* [en línea] Disponible en: <http://pdf.rincondelvago.com/historia-del-presupuesto.html> [Consulta: 10 agosto de 2009]

**CALDERON,** Neyra. *El Presupuesto Maestro* [en línea].Disponible en:

[http://www.wikilearning.com/monografia/presupuesto\\_maestro-presupuesto\\_de\\_operacion/13274-2](http://www.wikilearning.com/monografia/presupuesto_maestro-presupuesto_de_operacion/13274-2). [Consulta: 10 de Septiembre]

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN**

#### **TIPO DE INVESTIGACION Y ESTUDIO, UNIDAD DE ANALISIS Y TECNICAS EMPLEADAS**

**TIPO DE ESTUDIO:                   EXPLICATIVO - DESCRIPTIVO**

En base a la temática que se investigó, se considera este tipo de estudio idóneo ya que a demás de describir el fenómeno relacionado con el uso que la empresa hace sobre el presupuesto se propuso y explicó las medidas necesarias a implementar para un mejor análisis

**UNIDAD DE ANALISIS:**

Representadas por las personas que proporcionaron los insumos necesarios para llevar a cabo la investigación, en este caso por el tamaño y naturaleza de la empresa, fueron los siguientes:

Representante Legal Dra. Luz Sofia López, Gerente Administrativa Licda. Gladys de Álvarez, Gerente de Ventas Hazel Michelle Parada Pérez y Contador Licda. Patricia Márquez.

**UNIVERSO Y MUESTRA:**

Para la investigación en estudio se consideró como universo al departamento de contabilidad y la Gerencia Administrativa de la empresa Distribuidora Farmacéutica S.A. de C.V., ya que por el tamaño de la misma solamente los sujetos pertenecientes a esos departamentos proporcionaron la información necesaria, los cuales son mencionados en la unidad de análisis y por ser un universo pequeño se convierte en la misma población.

**INSTRUMENTOS Y TECNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACION:**

El instrumento de investigación a utilizar para la recolección de información, consistió en el diseño de un cuestionarios con preguntas abiertas, el cual se enfoco a la Gerencia Administrativa y al personal que constituye el departamento contable, con el fin de determinar y demostrar la existencia de la temática planteada.



**TECNICA A UTILIZAR:****LA ENTREVISTA:**

Consiste en el diseño de un cuestionario con preguntas abiertas, las cuales se realizaron de forma personal a los sujetos que integran la unidad de análisis, tomando nota de las respuestas dadas y utilizando una grabadora para obtener mayor detalle.

## ANEXO 2 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTES Y CONTADOR

Buen día. Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando la investigación denominada “El Presupuesto Maestro como herramienta financiera para la toma de decisiones” Esta información es estrictamente confidencial, y es solamente para fines académicos. Favor conteste en los espacios. De antemano le agradecemos su colaboración por la información que nos proporciona.

1) ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

---

---

2) Tiempo que tiene en el cargo \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

3) ¿Conoce cuál es el propósito de la elaboración del Presupuesto? Explique

---

---

4) ¿Existe un proceso secuencial para la elaboración del Presupuesto? Explique

---

---

5) ¿Se han segregado las funciones y responsabilidades dentro del proceso de elaboración del Presupuesto? Explique

---

---

6) ¿Con que frecuencia efectúan análisis de la ejecución presupuestaria?

---

---

7) ¿Qué técnicas utilizan para el análisis de la ejecución presupuestaria?

---

---

8) ¿Las políticas y estrategias están orientadas al cumplimiento de lo previsto en el Presupuesto?  
Explique

---

---

9) ¿Existe retroalimentación entre las partes involucradas de la ejecución presupuestaria? Explique

---

---

10) ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos de la elaboración y análisis de la ejecución presupuestaria?

---

---

**ANEXO 3**  
**TABULACION DE GUIA DE ENTREVISTA Y PRINCIPALES CONCLUSIONES**

1) ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

1	Gerente Administrativa
2	Gerente de Ventas
3	Contador General

**Conclusion:**

Las personas a las cuales se dirigió nuestra guía de entrevista son los detallados con anterioridad, debido a que representan los informante claves de la empresa en la cual basamos la investigación.

2) ¿Cuánto tiempo tienen en el cargo?

1	Gerente Administrativa	6 años
2	Gerente de Ventas	3 años y 6 meses
3	Contador General	5 años

**Conclusion:**

Los entrevistados poseen más de tres años de desempeñar su cargo, quienes manifestaron tener alta experiencia y conocimiento en las operaciones desarrolladas dentro de la entidad.

3) ¿Conoce cuál es el propósito de la elaboración del presupuesto? Explique

1	Gerente Administrativa	Si, es una herramienta de control muy importante donde se consideran todas las cuentas de la empresa, pero se le da énfasis a las más importantes: ventas, inventarios, costo, compra y gastos operativos
2	Gerente de Ventas	Si, el propósito del presupuesto es determinar las metas de las áreas más importantes de la organización.
3	Contador General	Si, son todas aquellas metas que pretende cumplir la empresa ya sea a corto o mediano plazo y sirve para generar mayor utilidad o mejores resultados a la empresa

**Conclusión:**

Los entrevistados sostuvieron conocer el propósito de la elaboración del presupuesto, quienes manifestaron que el principal propósito consiste en utilizarlo como una herramienta de control en el cual se definen las metas que se pretenden alcanzar por cada área de la empresa en un periodo determinado.

**4) ¿Existe un proceso secuencial para la elaboración del presupuesto? Explique.**

1	Gerente Administrativa	Si, existe un proceso y se toman como base los 3 periodos anteriores al ejercicio a presupuestar, condiciones externas (elecciones, crisis económicas, epidemias, etc.) para hacer una proyección mas acertada.
2	Gerente de Ventas	Si, en la elaboración del presupuesto se considera el rendimiento obtenido en por lo menos los últimos 3 periodos de la empresa, además se evalúan factores externos que podrían afectar la operación.
3	Contador General	Si, existe proceso, la gerencia toma en cuenta factores externos que se puedan ver involucrados o afecten los productos que ofrece la empresa, además consideran los resultados de los presupuestos elaborados tres periodos anteriores.

**Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos los entrevistados sostuvieron que si existe un proceso secuencial para la elaboración del presupuesto, el cual consiste en considerar la influencia de factores externos y tomar como base los resultados obtenidos en los 3 últimos años.

**5) ¿Se han segregado las funciones y responsabilidades dentro del proceso de elaboración del presupuesto? Explique.**

1	Gerente Administrativa	Si, están segregadas en los diferentes cargos de la empresa, Gerencia de ventas y administración, todo se filtra en la gerencia general.
2	Gerente de Ventas	Si, cada persona responsable del área participa en la elaboración y seguimiento del presupuesto bajo la coordinación de la gerencia general.
3	Contador General	Si, cada dependencia de la empresa debe en cierto tiempo, proporcionar la información a la gerencia, estas son departamento de ventas y contabilidad.

**Conclusión:**

Los entrevistados sostuvieron que las funciones se encuentran segregadas por cada área de la empresa, quienes participan en la elaboración y seguimiento del presupuesto y quienes proporcionan la información necesaria para dicha elaboración.

**6) ¿Con que frecuencia efectúan análisis de la ejecución presupuestaria?**

1	Gerente Administrativa	El presupuesto se elabora anualmente, se revisa según el cierre de cada mes y a los seis meses se reevalúa si requiere alguna modificación.
2	Gerente de Ventas	Mes a mes se evalúa la ejecución versus el presupuesto.
3	Contador General	Mensualmente y semestralmente, la gerencia administrativa es la encargada de realizar el análisis así como los ajustes necesarios.

**Conclusión:**

El análisis de la ejecución presupuestaria se efectúa mensualmente de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados quienes además mencionaron que un análisis semestral es necesario llevarlo a cabo para determinar los ajustes o modificaciones según la necesidad.

**7) ¿Qué técnicas utiliza para el análisis de la ejecución presupuestaria?**

1	Gerente Administrativa	Se elabora un cuadro comparativo de lo presupuestado contra lo real, procurando tomar decisiones a tiempo para corregir las variables que se desfajan especialmente a la alza.
2	Gerente de Ventas	La comparación entre lo real y lo presupuestado y se analizan las desviaciones más significativas.
3	Contador General	La gerencia administrativa realiza un cuadro comparativo en donde se refleja lo presupuestado con lo ejecutado.

**Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos los entrevistados manifestaron utilizar la técnica de un cuadro comparativo para evaluar datos presupuestados versus resultados reales y de esta manera determinar medidas de acción ante cualquier desviación.

**8) ¿Las políticas y estrategias están orientadas al cumplimiento de lo previsto en el presupuesto? Explique.**

1	Gerente Administrativa	Si, estas están orientadas al cumplimiento, hay políticas de ventas, de gastos, de compra. Todas unidas se trabajan de manera tal que podamos optimizar nuestras utilidades.
2	Gerente de Ventas	Si, las políticas de la empresa en cada área específica se consideran apropiadas para la consecución de las metas plasmadas en el presupuesto.
3	Contador General	Si, estas políticas son creadas por cada departamento, de tal manera que estas se vean encaminadas a lo que se ha establecido en el presupuesto.

**Conclusión:**

Los entrevistados manifestaron que las áreas en las que está dividida la empresa son las encargadas de crear las políticas y estrategias tomando en consideración las metas fijadas según el presupuesto, para lograr la consecución de las mismas.

**9) ¿Existe retroalimentación entre las partes involucradas de la ejecución presupuestaria? Explique.**

1	Gerente Administrativa	Si, existe una comunicación entre cada uno de los sectores para la elaboración del presupuesto. Todos aportan su parte muy especialmente ventas y en base a ello se elabora todo el presupuesto.
2	Gerente de Ventas	Si, cada área comparte sus resultados y de esta forma la gerencia puede tomar decisiones adecuadas de forma oportuna para lograr las metas.
3	Contador General	Si, cada uno de los departamentos en reunión aportas sus distintas opiniones para hacerles ver como se está cumpliendo lo presupuestado versus lo ejecutado.

**Conclusión:**

Los entrevistados sostuvieron que si se da una retroalimentación entre las partes involucradas y consideran importante este elemento para la elaboración exitosa del presupuesto y para el adecuado análisis de los resultados obtenidos.

**10) ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos de la elaboración y análisis de la ejecución presupuestaria?**

1	Gerente Administrativa	Nos permite ir midiendo periódicamente las actividades de la empresa
2	Gerente de Ventas	Podemos identificar las deficiencias en la ejecución presupuestaria y se toman medidas correctivas.
3	Contador General	Optimización de recursos, satisfacción por metas cumplidas.

**Conclusión:**

Los resultados reflejan que los principales beneficios percibidos por parte de los entrevistados son los siguientes: es una herramienta de medición de resultados, permite identificar deficiencias y tomar medidas correctivas y finalmente manifestaron que la elaboración de presupuesto contribuye a la optimización de recursos.

**ANEXO 4**  
**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ANUALIZADOS REALES Y**  
**PRESUPUESTADOS DEL AÑO 2008 al**  
**2010**



**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<b>PPTO</b>	<b>REAL</b>	<b>PPTO</b>	<b>REAL</b>
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>915,242.73</b>	<b>866,126.16</b>	<b>967,088.05</b>	<b>1091,510.31</b>
VENTAS TOTALES	915,242.73	885,850.10	990,744.86	1152,407.11
(-) Reb.y Dev.s/ventas	0.00	19,723.95	23,656.81	60,896.80
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>411,859.23</b>	<b>502,855.68</b>	<b>529,204.23</b>	<b>621,453.61</b>
Inventario Inicial	361,213.70	376,850.61	376,850.61	447,141.83
(+) Compra	202,673.88	487,903.76	371,696.36	551,619.21
(-) Reb. y Dev. S/compras	0.00	685.00	685.00	456.82
(-) Inventario Final	152,028.35	361,213.70	218,657.74	376,850.61
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>503,383.50</b>	<b>363,270.48</b>	<b>437,883.82</b>	<b>470,056.70</b>
	<b>55.00%</b>	<b>41.94%</b>	<b>45.28%</b>	<b>43.06%</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>338,639.81</b>	<b>322,758.71</b>	<b>317,777.01</b>	<b>358,285.33</b>
Gastos de Administración	109,829.13	105,781.47	104,436.38	106,857.11
Gastos de Venta	228,810.68	216,977.24	213,340.63	251,428.22
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>164,743.69</b>	<b>40,511.77</b>	<b>120,106.82</b>	<b>111,771.37</b>
	<b>18.00%</b>	<b>4.68%</b>	<b>12.42%</b>	<b>10.24%</b>
(-) Gastos Financieros	9,600.00	5,390.23	9,111.19	9,592.91
(-) Gastos no Deducibles	0.00	2,874.05	4,681.49	7,754.84
(+) Ingresos de no Operación	0.00	1.13	1.13	54.50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA</b>	<b>155,143.69</b>	<b>32,248.62</b>	<b>106,315.27</b>	<b>94,478.12</b>
Reserva Legal	10,860.06	2,257.40	7,442.07	6,613.47
Impuesto Sobre Renta	36,070.91	8,216.32	25,888.67	24,851.27
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>108,212.72</b>	<b>21,774.90</b>	<b>72,984.53</b>	<b>63,013.38</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE**  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<b>PPTO</b>	<b>REAL</b>	<b>PPTO</b>	<b>REAL</b>
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>394,206.97</b>	<b>694,904.25</b>	<b>613,260.59</b>	<b>590,996.39</b>
Efectivo y Equivalentes	56,901.12	41,078.88	102,273.16	7,373.03
Cuentas y Documentos por Cobrar C.P.	140,923.04	245,004.21	263,349.40	185,692.01
Credito Fiscal IVA	0.00	738.29	750.00	345.52
Cuentas por Cobrar por Arrendamiento Financ	730.29	730.29	730.29	730.29
Inventario Comerciales	152,028.35	361,213.70	218,657.74	376,850.61
Inventario enTransito	2,280.43	4,416.47	4,000.00	172.82
Compañías partes Relacionadas	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Anticipados	41,343.74	41,722.40	23,500.00	19,832.11
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>682,311.60</b>	<b>661,470.61</b>	<b>681,362.71</b>	<b>593,303.50</b>
Propiedad Planta Y Equipo	629,031.68	608,190.69	627,893.38	541,376.77
Activos Intangibles	12,387.10	12,387.10	12,387.10	12,387.10
Inversiones Permanentes	1,444.24	1,444.24	1,444.24	1,444.24
Depositos En Garantia A L.P.	820.00	820.00	820.00	820.00
Partes Relacionadas A L.P.	38,628.58	38,628.58	38,817.99	37,275.39
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1076,518.57</b>	<b>1356,374.87</b>	<b>1294,623.30</b>	<b>1184,299.89</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>345,678.05</b>	<b>486,556.52</b>	<b>428,674.20</b>	<b>463,748.48</b>
Prestamos Bancarios	21,750.14	40,251.20	17,968.88	47,682.60
Cuentas y Documentos por Pagar	149,482.49	276,634.96	252,381.80	246,985.44
Remuneraciones y Prestaciones por Pagar	10,000.00	10,604.13	12,000.00	9,543.55
Acreedores Varios y Provisiones	8,774.30	31,067.21	1,201.84	30,927.97
Retenciones y Descuentos	4,000.00	3,929.88	3,632.80	3,732.89
Dividendos por Pagar	115,600.21	115,600.21	115,600.21	115,600.21
Impuesto por Pagar	36,070.91	8,468.93	25,888.67	9,275.82
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>106,698.91</b>	<b>364,749.53</b>	<b>304,485.98</b>	<b>239,514.89</b>
Prestamos Bancarios a Largo Plazo	101,698.91	360,085.97	299,822.42	234,851.33
Provision Para Garantia a Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00
Provision Para Obligaciones Laborales	5,000.00	4,663.56	4,663.56	4,663.56
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>452,376.96</b>	<b>851,306.05</b>	<b>733,160.18</b>	<b>703,263.37</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>624,141.61</b>	<b>505,068.82</b>	<b>561,463.12</b>	<b>481,036.52</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>	<b>381,200.00</b>
Capital Minimo	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Capital Variable	331,200.00	331,200.00	331,200.00	331,200.00
Reserva Legal	49,940.71	39,080.65	44,265.32	36,823.25
Utilidades Por Distribuir	183,906.22	85,571.54	132,009.88	106,795.55
Utilidad Ejercicio	9,094.68	(783.36)	3,987.92	(43,782.28)
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1076,518.57</b>	<b>1356,374.87</b>	<b>1294,623.30</b>	<b>1184,299.89</b>

**DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.**  
**FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**  
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	PPTO	REAL	PPTO	REAL
	2010	2009	2009	2008
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>				
Utilidades del Ejercicio	108,212.72	21,774.90	72,984.53	63,013.38
Reserva Legal	10,860.06	2,257.40	7,442.07	6,613.47
Depreciación Acumulada	7,200.00	6,150.37	6,150.36	6,150.43
Gastos por intereses	9,600.00	8,264.28	13,792.68	17,347.75
Decremento (Incremento) en Cuentas por Cobrar	104,081.17	- 59,312.20	- 77,657.39	44,688.10
Decremento (Incremento) en Credito Fiscal IVA	738.29	- 392.77	- 404.48	- 183.52
Decremento (Incremento) en Inventario Comercial	209,185.35	15,636.91	158,192.87	70,291.22
Decremento (Incremento) en Inventario en transito	2,136.05	- 4,243.65	- 3,827.18	- 172.82
Decremento (Incremento) en Gastos Pagados por Anticipado	378.67	- 21,890.29	- 3,667.89	5,273.89
Decremento (Incremento) en Cuentas por Pagar	- 149,979.39	31,046.33	- 21,973.41	- 81,001.15
Decremento (Incremento) en ISR	27,601.98	- 806.89	16,612.85	- 1,738.18
Decremento (Incremento) en Prov. para Garantía de Cliente	-	-	-	-
Decremento (Incremento) Partes Relacionadas	-	- 1,353.19	- 1,542.60	- 36,715.39
Decremento (Incremento) Provision Obligaciones Laborales	336.44	-	-	- 3,721.42
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>330,351.34</b>	<b>- 2,868.81</b>	<b>166,102.42</b>	<b>89,845.76</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>				
Decremento (Incremento) de Propiedades, Planta y Equipo	- 28,040.99	- 72,964.29	- 92,666.97	- 187,808.96
Decremento (Incremento) en Cuentas por Pagar a L.P.	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>- 28,040.99</b>	<b>- 72,964.29</b>	<b>- 92,666.97</b>	<b>- 187,808.96</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>				
Decremento (Incremento) en Prestamos Bancarios a C.P.	- 18,501.06	- 7,431.40	- 29,713.72	- 34,015.40
Decremento (Incremento) en Prestamos Bancarios a L.P.	- 258,387.06	125,234.64	64,971.09	- 17,887.51
Pago de intereses por prestamo	- 9,600.00	- 8,264.28	- 13,792.68	- 17,347.75
Decremento (Incremento) Dividendos por Pagar	-	-	-	52,185.89
Decremento (Incremento) en Capital Social Pagado	-	-	-	194,700.00
Decremento (Incremento) Utilidades por Distribuir	-	-	-	- 101,885.89
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAM</b>	<b>- 286,488.12</b>	<b>109,538.96</b>	<b>21,464.69</b>	<b>75,749.34</b>
<b>TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>15,822.23</b>	<b>33,705.86</b>	<b>94,900.14</b>	<b>- 22,213.86</b>
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	41,078.88	7,373.03	7,373.03	29,587.00
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>56,901.12</b>	<b>41,078.89</b>	<b>102,273.17</b>	<b>7,373.14</b>