

Capítulo

6

**Presupuesto de Marketing
y Evaluación de Beneficios
generados por el Producto**

CAPÍTULO 6

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO

6.1.PRESUPUESTO

6.1.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO

El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado.

El presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Comprende el desarrollo y la aplicación de:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- Especificación de las metas de la empresa.
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimiento.⁴³

⁴³ WELSC Glenn, Presupuesto, planificación y control de utilidades, p.3.

6.1.2. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

- Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y orientarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

6.2.PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

6.2.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

El presupuesto de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades, la responsabilidad de establecer este presupuesto está a cargo del departamento de ventas tomando en cuenta factores que afectan las ventas como pueden ser las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.⁴⁴

6.2.2. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

El presupuesto de Marketing consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones que requieren las estrategias de mercadotecnia durante el transcurso de un año.

En el presupuesto de Mercadotecnia pueden influir los siguientes factores:

❖ ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial y la estrategia de marketing brinda una guía en la elaboración del presupuesto de publicidad. Por ejemplo algunas empresas pueden establecer estrategia de líderes en costos para de esta manera tratar de posicionarse como la opción más barata para los consumidores preocupados por el precio. A diferencia, la empresa que trata de vender muy barato pueden elegir una estrategia de bajo gasto publicitario.

⁴⁴ SWEENEY H.W Allen, RACHLIN Robert, Manual de Presupuestos. Editorial McGraw Hill, 1era Edición, México.

❖ LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y DE MARKETING

Si el objetivo es crecer muy rápido en un mercado de consumo competitivo con una marca reconocida, para lograr el objetivo posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.

❖ LOS COMPETIDORES Y EL GASTO PUBLICITARIO QUE REALIZAN

El esfuerzo publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia. Dependiendo de la cuota de mercado y la de los competidores.

❖ EL PRODUCTO QUE SE VENDE

Dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa y de las características y beneficios que ofrece el producto. Algunos sectores muy competitivos requieren un alto gasto en publicidad si se quiere desarrollar una marca.

❖ LA SITUACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son distintos. El lanzamiento de un producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

6.2.3. IMPORTANCIA: PRESUPUESTO DE VENTAS Y MARKETING

El presupuesto de mercadotecnia sirve para varios propósitos:

- Proporciona una guía para todas las actividades de mercadotecnia de la empresa.
- Asegura que las actividades de la empresa concuerden con el plan estratégico corporativo.
- Obliga a los gerentes de mercadotecnia a revisar y pensar con objetivos a través de todas las etapas del proceso de mercadotecnia.
- Ayuda para que los recursos concuerden con los objetivos de mercadotecnia.

- Crea un proceso para evaluar los resultados reales en comparación con los esperados.

De igual manera, el Presupuesto de ventas: Permite a la empresa estimar sus ingresos para posibles inversiones, préstamos, producción, precios de los productos y/o servicios, nivel de inventarios, etc.

6.2.4 MÉTODOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

Los métodos principales para la elaboración presupuestos son los siguientes:

- Método de porcentaje de ventas: Consiste en examinar cuanto dinero las empresas de la industria destinan a la publicidad, a la promoción y mercadotecnia total.
- Método de tareas: Con este método se intenta preparar un presupuesto que apoye debidamente la actividad de mezcla de mercadotecnia. Para obtener el presupuesto monetario total, hay que estimar los costos de cada ejecución de las acciones de mercadotecnia.
- Método Competitivo: Consiste en estimar el presupuesto de mercadotecnia de las empresas de la competencia. Después se comparan los estimados con el presupuesto de mercadotecnia de la empresa. Este método podría permitir igualar y hasta superar algunos gastos de la competencia.
- Método de Objetivo y tarea: Consiste en determinar que alcance va a tener la promoción para lo cual la empresa debe contar con los objetivos específicos de la promoción, debe definir las tareas necesarias para el cumplimiento de estos objetivos y debe calcular los costos de desempeño de las tareas. La suma de estos costos corresponden al presupuesto de promoción propuesto.

6.3 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

El presupuesto de mercadotecnia se determina mediante el siguiente proceso:

- Definición de objetivos específicos.
- Definición de las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
- Calcular los costos que implica realizar estas tareas. La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.

A continuación se presenta la distribución del presupuesto de mercadotecnia del presente proyecto:

**TABLA No. 6.01
PRESUPUESTO DE MARKETING**

| ITEM | CONCEPTO | VALOR | ANEXO No. | % DE INCIDENCIA |
|---------------------|--|------------------|-----------|-----------------|
| DISTRIBUCIÓN | | | | 18% |
| 1 | Estudio de Mercado de farmacias | 650,00 | 5.01 | 2% |
| 2 | Estrategia de Push para farmacias | 5.800,00 | 5.02 | 14% |
| 3 | Grupos Focales y Reuniones con médicos | 1.150,00 | 5.03 | 3% |
| PRECIO | | | | 0% |
| 4 | Elaboración de cajas para el registro de precios | 110,00 | 5.04 | 0% |
| COMUNICACIÓN | | | | 72% |
| 5 | Reunión de Pre-lanzamiento del producto | 1.675,00 | 5.05 | 4% |
| 6 | Evento de Lanzamiento del producto | 6.200,00 | 5.06 | 15% |
| 7 | Actividades de notoriedad y seguimiento | 750,00 | 5.07 | 2% |
| 8 | Entrega de material especializado en visita médica | 4.320,00 | 5.08 | 11% |
| 9 | Reuniones con Sociedades Médicas, Auspicios Congresos y Cursos | 10.400,00 | 5.09 | 25% |
| 10 | Actividades de Lobbing | 4.800,00 | 5.010 | 12% |
| 11 | Premio para red de visita | 1.600,00 | 5.011 | 4% |
| OTRA | | | | 9% |
| 12 | Capacitación a Directivos | 2.500,00 | 5.012 | 6% |
| 13 | Capacitación para visitadores médicos | 1.148,00 | 5.013 | 3% |
| | TOTAL | 41.103,00 | | 100% |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

6.3.1 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

Los indicadores que van a permitir conocer la asignación que tiene que realizar la empresa de sus ventas totales para la elaboración y ejecución del Plan de Marketing, son los siguientes:

$$\text{Presupuesto de Marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Costo.Plan.MK}}{\text{Ventas.Netas.Presupuestadas}}$$

TABLA No. 6.02
ANÁLISIS DE PRESUPUESTO DE MARKETING

| DETALLE | VALOR |
|--|------------|
| Ventas Presupuestadas con Plan de Marketing en USD. | 208.152 |
| Utilidad Neta Esperada | 62.973 |
| Costo del Plan de Marketing | 41.103 |
| Presupuesto Plan de Marketing en relación a las ventas | 20% |
| Presupuesto Plan de Marketing en relación a la utilidad | 65% |

| CONCEPTO | VALOR | % |
|--------------|------------------|-------------|
| Distribución | 7.600,00 | 18% |
| Precio | 110,00 | 0% |
| Comunicación | 29.745,00 | 72% |
| Otra | 3.648,00 | 9% |
| TOTAL | 41.103,00 | 100% |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

El presupuesto de plan de Marketing para el Lanzamiento del fármaco antidepresivo VALDOXAN, representa el 20% del total de ventas presupuestadas para el periodo 2009-2010. Con respecto a la utilidad el plan de marketing representa un 65% del valor total de las mismas.

El costo total del plan de Marketing es de \$41.103 en donde el 72% corresponde a gastos de Comunicación (Promoción) que serán designadas a las actividades de promoción y que está facultada la Oficina de Representación de Laboratorios Servier en Ecuador a realizar.

6.4 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A OBTENERSE

6.4.1 OBJETIVO

Por medio de evaluación de beneficios se podrá determinar las ventajas que la aplicación del proyecto presentarán para la empresa, así como determinar si el plan de marketing es rentable o no.

La evaluación de beneficios del proyecto se determinará por medio de la elaboración de flujos de caja, estados de resultados y análisis del retorno de la inversión.

6.4.2 METODOLOGÍA

La estructura de la evaluación es la siguiente:

1. Elaboración de los flujos de caja mensuales, para el periodo de aplicación del proyecto (1 año).
2. Elaboración de estados de resultados anuales, proyectados para el fin del periodo de aplicación del proyecto
3. Análisis de sensibilidad
 - Definición de escenarios: pesimista, optimista y esperado en función del pronóstico de ventas.

6.5 FLUJO DE CAJA

6.5.1 DEFINICIÓN

El flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen (en una empresa, en un producto financiero, etc.), y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, y también el momento en el que se producen. Estas van a ser las dos variables principales que van a determinar si una inversión es interesante o no.

La información básica para la construcción de un flujo de caja proviene de los estudios de mercado, técnicos, organizacional y como también de los cálculos de los beneficios. Al realizar el flujo de caja, es necesario, incorporar a la información obtenida anteriormente, datos adicionales relacionados principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo normal, valor residual, utilidades y pérdidas.⁴⁵

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo.

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que junto con el balance general y el estado de resultados proporcionan información acerca de la situación financiera de un negocio.

6.5.2 IMPORTANCIA

El Estado de Flujo de Caja permite evaluar la capacidad de gestión de la gerencia y tomar medidas de mayor trascendencia respecto al uso futuro del disponible excedente o deficitario. El apropiado planeamiento de las entradas y salidas de

⁴⁵ BIONDI, Mario, ZANDANA, T. Fundamentos de Auditoría y Contabilidad Aplicada. Ediciones Machi-López, S.A. Buenos Aires, 1987.

efectivo minimizara las posibilidades de incurrir en saldos negativos o en disponibilidades monetarias inferiores al mínimo fijado. La posesión de fondos innecesarios afecta la rotación de la inversión, la escasez de fondos influencia los márgenes de utilidad y, en ambos casos, el rendimiento experimenta deterioro.

6.5.3 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

El Flujo de Caja para el presente proyecto presenta los principales ingresos y egresos brutos de efectivo que se realizarán en el periodo mayo 2009 a abril 2010 para el plan operativo para el Lanzamiento del fármaco VALDOXAN.

Tabla No. 6.03: ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS

| MESES | PONDERACIÓN | CON PROYECTO | | | | | |
|--------------|-------------|------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|
| | | Pesimista (-20%) | | Esperado | | Optimista (+ 30%) | |
| | | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores |
| May-09 | 1,00 | 313 | 15.488 | 375 | 18.585 | 488 | 24.161 |
| Jun-09 | 1,00 | 313 | 15.488 | 375 | 18.585 | 488 | 24.161 |
| Jul-09 | 0,90 | 281 | 13.939 | 338 | 16.727 | 439 | 21.744 |
| Ago-09 | 0,90 | 281 | 13.939 | 338 | 16.727 | 439 | 21.744 |
| Sep-09 | 0,90 | 281 | 13.939 | 338 | 16.727 | 439 | 21.744 |
| Oct-09 | 1,20 | 375 | 18.585 | 450 | 22.302 | 585 | 28.993 |
| Nov-09 | 1,20 | 375 | 18.585 | 450 | 22.302 | 585 | 28.993 |
| Dic-09 | 0,70 | 219 | 10.841 | 263 | 13.010 | 341 | 16.912 |
| Ene-10 | 0,70 | 219 | 10.841 | 263 | 13.010 | 341 | 16.912 |
| Feb-10 | 0,70 | 219 | 10.841 | 263 | 13.010 | 341 | 16.912 |
| Mar-10 | 1,00 | 313 | 15.488 | 375 | 18.585 | 488 | 24.161 |
| Abr-10 | 1,00 | 313 | 15.488 | 375 | 18.585 | 488 | 24.161 |
| TOTAL | | 3.500 | 173.460 | 4.200 | 208.152 | 5.460 | 270.598 |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

- Para el primer año de lanzamiento, las ventas del producto se estiman en 1800 unidades tomando como referencia el lanzamiento de medicamentos anteriores. En la tabla 6.03 se establece la estacionalidad de las ventas del producto para los escenarios.

Tabla No. 6.04: FLUJO DE CAJA MENSUALES PARA EL PERÍODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO

FLUJO DE CAJA DETALLADO PARA EL PROYECTO

| | May-09 | Jun-09 | Jul-09 | Ago-09 | Sep-09 | Oct-09 | Nov-09 | Dic-09 | Ene-10 | Feb-10 | Mar-10 | Abr-10 | Año 2009 |
|---|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | | | | | | | | | | | | | |
| Unidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 125 | 250 | 250 | 150 | 150 | 175 | 250 | 250 | 1.600 |
| Precio de venta unitario | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | |
| Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 | 6.195 | 12.390 | 12.390 | 7.434 | 7.434 | 8.673 | 12.390 | 12.390 | 79.296 |
| (-) Costo de ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.098 | 6.195 | 6.195 | 3.717 | 3.717 | 4.337 | 6.195 | 6.195 | 39.648 |
| (=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.098 | 6.195 | 6.195 | 3.717 | 3.717 | 4.337 | 6.195 | 6.195 | 39.648 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Gastos de Marketing | 1.710 | 470 | 1.260 | 1.810 | 6.703 | 7.100 | 2.850 | 2.830 | 2.525 | 6.520 | 2.450 | 4.875 | 41.103 |
| Estudio de Mercado de Farmacias | | 150 | 500 | | | | | | | | | | 650 |
| Estrategia de Push para farmacias | | | 300 | 700 | 800 | 1.000 | 650 | 650 | 550 | 500 | 450 | 200 | 5.800 |
| Grupos Focales y Reuniones médicas | | | | | 300 | 200 | | | 500 | | 150 | | 1.150 |
| Cajas para registro | 110 | | | | | | | | | | | | 110 |
| Pre lanzamiento del producto | | | | 200 | 1.475 | | | | | | | | 1.675 |
| Evento de Lanzamiento del producto | | | | | 1.000 | 4.800 | 400 | | | | | | 6.200 |
| Actividades de notoriedad y seguimiento | | | | | | | 150 | 130 | 125 | 120 | 100 | 125 | 750 |
| Material promocional para visita médica | | 120 | 160 | 160 | 380 | 1.100 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 4.320 |
| Auspicios | | | | 300 | 200 | | 450 | 1.200 | 450 | 5.000 | 800 | 2.000 | 10.400 |
| Actividades de Lobbying | | 200 | 300 | 450 | 500 | | 800 | 450 | 500 | 500 | 550 | 550 | 4.800 |
| Premio para red de visita | | | | | | | | | | | | 1.600 | 1.600 |
| Capacitación a Directivos | 1.600 | | | | 900 | | | | | | | | 2.500 |
| Capacitación para visitadores médicos | | | | | 1.148 | | | | | | | | 1.148 |
| = FLUJO OPERACIONAL | -1.710 | -470 | -1.260 | -1.810 | -3.606 | -905 | 3.345 | 887 | 1.192 | -2.184 | 3.745 | 1.320 | -1.455 |
| (=)FLUJO NETO GENERADO | -1.710 | -470 | -1.260 | -1.810 | -3.606 | -905 | 3.345 | 887 | 1.192 | -2.184 | 3.745 | 1.320 | -1.455 |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

Tabla No. 6.05: FLUJO DE CAJA CON ESCENARIOS

| | May-09 | Jun-09 | Jul-09 | Ago-09 | Sep-09 | Oct-09 | Nov-09 | Dic-09 | Ene-10 | Feb-10 | Mar-10 | Abr-10 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
|--|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 125 | 250 | 250 | 150 | 150 | 175 | 250 | 250 | 1.600 | 4.620 | 7.820 |
| Precio de venta unitario | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | 1,77 | | | |
| Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 | 6.195 | 12.390 | 12.390 | 7.434 | 7.434 | 8.673 | 12.390 | 12.390 | 79.296 | 228.967 | 387.559 |
| (-) Costo de ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.098 | 6.195 | 6.195 | 3.717 | 3.717 | 4.337 | 6.195 | 6.195 | 39.648 | 79.296 | 158.592 |
| (=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.098 | 6.195 | 6.195 | 3.717 | 3.717 | 4.337 | 6.195 | 6.195 | 39.648 | 149.671 | 228.967 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Gastos de Marketing | 1.710 | 470 | 1.260 | 1.810 | 6.703 | 7.100 | 2.850 | 2.830 | 2.525 | 6.520 | 2.450 | 4.875 | 41.103 | 80.496 | 160.522 |
| Estudio de Mercado de Farmacias | | 150 | 500 | | | | | | | | | | 650 | 650 | 650 |
| Estrategia de Push para farmacias | | | 300 | 700 | 800 | 1.000 | 650 | 650 | 550 | 500 | 450 | 200 | 5.800 | 5.800 | 5.800 |
| Grupos Focales y Reuniones médicas | | | | | 300 | 200 | | | 500 | | 150 | | 1.150 | 1.150 | 1.150 |
| Cajas para registro | 110 | | | | | | | | | | | | 110 | 0 | 0 |
| Pre lanzamiento del producto | | | | 200 | 1.475 | | | | | | | | 1.675 | 0 | 0 |
| Evento de Lanzamiento del producto | | | | | 1.000 | 4.800 | 400 | | | | | | 6.200 | 0 | 0 |
| Actividades de notoriedad y seguimiento | | | | | | | 150 | 130 | 125 | 120 | 100 | 125 | 750 | 750 | 750 |
| Material promocional para visita médica | | 120 | 160 | 160 | 380 | 1.100 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 4.320 | 3.000 | 3.000 |
| Auspicios | | | | 300 | 200 | | 450 | 1.200 | 450 | 5.000 | 800 | 2.000 | 10.400 | 5.000 | 5.000 |
| Actividades de Lobbying | | 200 | 300 | 450 | 500 | | 800 | 450 | 500 | 500 | 550 | 550 | 4.800 | 4.800 | 4.800 |
| Premio para red de visita | | | | | | | | | | | | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| Capacitación a Directivos | 1.600 | | | | 900 | | | | | | | | 2.500 | 0 | 0 |
| Capacitación para visitadores médicos | | | | | 1.148 | | | | | | | | 1.148 | 0 | 0 |
| = FLUJO OPERACIONAL | -1.710 | -470 | -1.260 | -1.810 | -3.606 | -905 | 3.345 | 887 | 1.192 | -2.184 | 3.745 | 1.320 | -1.455 | 22.750 | 22.750 |
| (=)FLUJO NETO GENERADO | -1.710 | -470 | -1.260 | -1.810 | -3.606 | -905 | 3.345 | 887 | 1.192 | -2.184 | 3.745 | 1.320 | -1.455 | 69.175 | 68.445 |
| RESUMEN DE RESULTADOS CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESCENARIO PESIMISTA (-20%) *1 | -1.425 | -392 | -1.050 | -1.508 | -3.005 | -754 | 2.788 | 739 | 993 | -1.820 | 3.121 | 1.100 | -1.213 | 53.212 | 52.650 |
| ESCENARIO ESPERADO | -1.710 | -470 | -1.260 | -1.810 | -3.606 | -905 | 3.345 | 887 | 1.192 | -2.184 | 3.745 | 1.320 | -1.455 | 69.175 | 68.445 |
| ESCENARIO OPTIMISTA (+30%) * | -513 | -141 | -378 | -543 | -1.082 | -272 | 1.004 | 266 | 358 | -655 | 1.124 | 396 | -437 | 13.835 | 13.689 |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

6.5.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS FLUJOS DE CAJA

En la tabla No.6.05 se detallan los resultados obtenidos al realizar el flujo de caja proyectado a 3 años:

TABLA No. 6.05

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FLUJO DE CAJA

| CONCEPTO | CON PROYECTO | AÑO 1 | Var % | AÑO 2 | Var % |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas en UNIDADES | 1.600 | 4.620 | 189% | 7.820 | 69% |
| Flujo de caja anual USD | -1.455 | 69.175 | -4854% | 68.445 | -1% |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

Para el año 2009, con la aplicación del Plan de Marketing, el flujo de caja será de -\$1455 y las ventas de 1600 unidades. Para el año 1, el flujo de caja se incrementará en un 189% dado por las ventas del producto en un año completo lo cual proporcionará un flujo de caja de \$69.175.

6.6 ESTADO DE RESULTADOS

6.6.1 DEFINICIÓN

El Estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra también un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado.

6.6.2 IMPORTANCIA DE ELABORAR ESTADOS DE RESULTADOS

Además de servir para la planeación y la información, los presupuestos y los estados financieros pueden ayudar al director de finanzas a controlar y vigilar las operaciones. La forma más común es el análisis de razones para medir el comportamiento en áreas generales como son la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo y el uso del activo.

La elaboración de estados de resultados permite definir la utilidad que puede percibir la empresa a través de estimaciones en ventas, costos y gastos durante el periodo que se ejecuta el proyecto, permitiendo situar a la empresa en diferentes escenarios que permitan establecer acciones preventivas y correctivas.

6.6.3 DIFERENCIA ENTRE FLUJOS DE CAJA Y ESTADOS DE RESULTADOS

El estado de resultados informa sobre los resultados obtenidos por la empresa al final de un periodo, esencialmente la utilidad generada. Mientras que el flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que tendrá la empresa en un período determinado permitiendo observar la necesidad de financiamiento o la disponibilidad de los recursos necesarios para cubrir sus obligaciones.

La principal diferencia entre el balance de resultados y el flujo de caja, es que en el primero se incluyen las depreciaciones y en el segundo no son tomadas en cuenta; esto se debe a que la depreciación es un cargo que no representa una salida física de dinero que sea tomada en cuenta para el cálculo de la utilidad neta, y si la utilidad neta es tomada en cuenta para la estimación del flujo neto de efectivo proveniente de las operaciones, el monto depreciado debe añadirse nuevamente a la cifra de los ingresos.

6.6.4 ELABORACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS EN LOS ESCENARIOS PLANTEADOS

TABLA No. 6.06

**ESTADO DE RESULTADOS
LES LABORATOIRES SERVIER
Del 1 de Mayo del 2009 al 30 de Abril del 2010**

| | CON PROYECTO | | |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| | ESCENARIO PESIMISTA | ESCENARIO ESPERADO | ESCENARIO OPTIMISTA |
| INGRESOS | | | |
| Unidades | 1.333 | 1.600 | 2.080 |
| Precio de venta unitario | 1,77 | 1,77 | 1,77 |
| Ventas Netas | 66.080 | 79.296 | 103.085 |
| (-) Costo de ventas | 33.040 | 39.648 | 51.542 |
| (=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 33.040 | 39.648 | 51.542 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | |
| Gastos de Marketing | 34.253 | 41.103 | 53.434 |
| = UTILIDAD OPERACIONAL | -1.212 | -1.455 | -1.892 |
| = UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | -1.212 | -1.455 | -1.892 |
| % VARIACIÓN | -17% | | 30% |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

6.6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la Tabla No.6.07 se detallan los resultados obtenidos al realizar el Estado de pérdidas y ganancias proyectado:

TABLA No. 6.07
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

| CONCEPTO | PESIMISTA | ESPERADO | OPTIMISTA |
|--------------------|-----------|----------|-----------|
| Utilidad Neta (\$) | -1212 | -1455 | -1892 |
| Variación | -17% | | 30% |

Elaborador por: Ana Lucía Novoa

El estado de resultados nos indica que la aplicación del proyecto representará pérdida de \$1.455. Así también se mantiene en el escenario optimista y pesimista.

Tabla No. 6.08
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

ESTADO DE RESULTADOS
LES LABORATOIRES SERVIER
Año 2009-2010-2011 Proyectados

| | CON PROYECTO | | |
|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
| INGRESOS | | | |
| Unidades | 1.600 | 4.620 | 7.820 |
| Precio de venta unitario | 1,77 | 1,77 | 1,77 |
| Ventas Netas | 79.296 | 228.967 | 387.559 |
| (-) Costo de ventas | 39.648 | 114.484 | 193.780 |
| (=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 39.648 | 114.484 | 193.780 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | |
| Gastos de Marketing | 41.103 | 11.448 | 26.688 |
| = UTILIDAD OPERACIONAL | -1.455 | 103.035 | 167.092 |
| = UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | -1.455 | 103.035 | 167.092 |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

En la tabla No.6.08 se observa el estado de resultados proyectados en donde para el año 1 se genera utilidad de \$103.035 y para el año2 en \$167.092.

6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

6.7.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIO

Los escenarios son futuros múltiples y posibles; relatos alternativos de cómo puede evolucionar en el futuro el entorno general o global. No son predicciones sino relatos alternativos y retadores, creíbles y relevantes que nos permiten explorar hipótesis.⁴⁶

Es decir se conjugan una serie de posibilidades en cuanto al comportamiento de diversos factores que influirán en el resultado económico de la organización. El objetivo de los escenarios es ayudar a sus usuarios a prepararse para el futuro.

6.7.2 IMPORTANCIA DE FIJARSE ESCENARIOS

Un conjunto de escenarios facilita un entorno de aprendizaje en el que los directivos pueden explorar esas fuerzas, mejorar la comprensión de las dinámicas que conforman el futuro y poder así evaluar las opciones estratégicas para preparar la toma de decisiones.

El proceso de participación en la construcción de un escenario va a mejorar las capacidades de gestionar la incertidumbre y el riesgo. Va a permitir entender mejor el hoy imaginando el mañana, ampliando el ángulo de visión; también va a facilitar la anticipación en la identificación de los cambios.

⁴⁶ www.gestiopolis.com. Extracto del libro "La Conversación Estratégica: Escenarios". Arie de Geus.

En la tabla 6.09 se presentan las condiciones que se pueden presentar en los diferentes escenarios y que afectan a las ventas.

Tabla No. 6.09

FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

| ESCENARIOS PORCENTAJES | | PESIMISTA (-) 20% | ESPERADO | OPTIMISTA (+) 30% |
|---------------------------|-------------|---|--|--|
| CONDICIONES DEL ENTORNO | | <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica y política | <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica y política | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico y político |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de empleo y seguridad ciudadana | <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Jurídica | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la capacidad adquisitiva de las personas |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la dolarización | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor incidencia de la enfermedad de la depresión |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Paz social quebrantada | <ul style="list-style-type: none"> • Paz social | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de imagen del país a nivel internacional |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de restricciones a las importaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión extranjera | <ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de barreras de importación |
| VOLUMEN DE VENTAS | | | | |
| ESPERADO | UNIDADES | 1333 | 1600 | 2080 |
| | VALORES USD | 66.080 | 79.296 | 103.085 |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

6.8 RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.8.1 DEFINICIÓN

Se refiere a los resultados que se obtendrán en cuanto a rendimiento económico y plazos de recuperación de una cantidad económica que se destina para inversión.

6.8.2 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

El análisis del retorno de la inversión permite estimar cual va a ser el beneficio a obtener así como el riesgo en el que se va a incurrir, información que permitirá a la empresa tomar una decisión.

6.8.3 MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.8.3.1 TASA INTERNA DE RETORNO

La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento capaz de igualar la serie de ingresos futuros con el desembolso original.⁴⁷ Es decir, es aquella tasa de descuento que da al proyecto un valor actual neto de cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión neta realizada.

Un proyecto debe considerarse bueno cuando su tasa interna de retorno es superior a la tasa de rendimiento mínima requerida para los proyectos. Se calcula de la siguiente manera:

⁴⁷ MURIORE Y TROSSERO. Cálculo Financiero

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I_0$$

donde:

FNC: flujo neto de caja

I₀: Inversión inicial

r: tasa de actualización

n: número de periodos

6.8.3.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor actual neto es obtenido al restar la inversión inicial de la sumatoria de flujos futuros traídos a valor presente. Es decir el VAN representa el flujo monetario líquido recibido por concepto de rendimiento de la inversión neta. Si el VAN es cero o positivo la inversión es aceptable.

6.8.3.3 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

Esta relación representa la capacidad de rendimiento de la inversión ya que es obtenida de la sumatoria de flujos futuros descontados, dividida por el valor de la inversión inicial, es decir representa el valor que genera cada dólar de inversión inicial.

La regla de decisión es la siguiente: si la razón del beneficio/costo es mayor o igual que 1, se acepta el proyecto, si la razón es menor que 1, se rechaza.⁴⁸

$$Razon\ B/C = \frac{\sum Flujos\ generados\ por\ el\ proyecto}{Inversión}$$

⁴⁸ MURIORE Y TROSSERO. Cálculo Financiero

6.8.3.4 PERÍODO DE RECUPERACIÓN

El periodo es el número de años que la empresa tarda en recuperar el desembolso original mediante las entradas de efectivo que produce el proyecto. Es una medida de la rapidez con que el proyecto rembolsará la inversión realizada de capital. El proyecto que ofrezca un periodo de recuperación inferior a cierto número de años, determinado por la empresa, se aceptaran, caso contrario se rechazarán.⁴⁹

Es el plazo de recuperación real de la inversión inicial, se basa en la suma acumulada de los flujos actualizados con la tasa mínima de rendimiento. Es un criterio de liquidez. Son mejores inversiones las que tienen un menor plazo real de recuperación.

6.9 RESUMEN DE RESULTADOS

6.9.1 IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PRESUPUESTOS

⁴⁹ MURIORE Y TROSSERO. Cálculo Financiero

TABLA No.6.10

RESUMEN DE RESULTADOS CON DIFERENTES ESCENARIOS

| RESUMEN DE RESULTADOS CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS | | | | | | | | | | | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|--------|------|--------|--------|--------|------|-------|-----|-------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|
| ESCENARIO PESIMISTA (-20%) *1 | -1.425 | -392 | -1.050 | -1.508 | -3.005 | -754 | 2.788 | 739 | 993 | -1.820 | 3.121 | 1.100 | -1.213 | 53.212 | 52.650 |
| ESCENARIO ESPERADO | -1.710 | -470 | -1.260 | -1.810 | -3.606 | -905 | 3.345 | 887 | 1.192 | -2.184 | 3.745 | 1.320 | -1.455 | 69.175 | 68.445 |
| ESCENARIO OPTIMISTA (+30%) * | -513 | -141 | -378 | -543 | -1.082 | -272 | 1.004 | 266 | 358 | -655 | 1.124 | 396 | -437 | 13.835 | 13.689 |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

6.9.2 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

**TABLA No. 6.12
CUADRO DE RESULTADOS POR AÑOS**

| TASA INTERNA DE RETORNO | | | |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| FLUJOS NETOS DE CAJA | | | |
| MESES | PESIMISTA | ESPERADO | OPTIMISTA |
| INVERSIÓN | -41.103 | -41.103 | -41.103 |
| Año 2009 | -1.213 | -1.455 | -1.892 |
| Año 2010 | 57.646 | 69.175 | 89.928 |
| Año 2011 | 57.038 | 68.445 | 88.979 |
| | | | |
| TIR | 51% | 63% | 82% |

| VALOR ACTUAL NETO | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| FLUJOS NETOS DE CAJA | | | |
| MESES | PESIMISTA | ESPERADO | OPTIMISTA |
| INVERSIÓN | -41.103 | -41.103 | -41.103 |
| Año 2009 | -1.213 | -1.455 | -1.892 |
| Año 2010 | 57.646 | 69.175 | 89.928 |
| Año 2011 | 57.038 | 68.445 | 88.979 |
| | | | |
| VAN | 28.801 | 41.527 | 64.436 |

Para el cálculo de la **TMAR**, se toma como referencia los datos al 31 de Diciembre del 2008: tasa de interés pasiva actual en 4,7%, el índice inflacionario de 8,36% y la tasa de riesgo país 5%, que da como resultado **18,01% anual**.⁵⁰

La Tasa Interna de Retorno **TIR** se calculó con los flujos netos mensuales proyectados, incluyendo el año 2 donde se podrá recuperar la inversión para el plan de Marketing, lo cual da como resultado el 28% que con respecto a la **TMAR** es baja y presentaría riesgo en la recuperación de la inversión, sin embargo para el Año 2 la **TIR** aumenta en 62%.

⁵⁰ Fuente: Banco Central del Ecuador - Indicadores Económicos (Diciembre 2008)

Con el cálculo del Valor Actual Neto **VAN**, se observa el valor presente de los flujos generados del proyecto, menos la inversión que se va a realizar. En la tabla No.6.12 se puede observar que el VAN es negativo debido a que la inversión a realizarse por el lanzamiento se recuperará a partir del segundo año.

La **Razón Beneficio / Costo** indica el número de unidades monetarias que se van a recuperar por cada unidad de inversión. Para el proyecto la razón beneficio costo es de 0,4, aumentando a 2,45 en el segundo año con lo que se observa que el proyecto es viable.

El período de recuperación de la inversión **PRRI** es de 18 meses, esto es el tiempo que le tomará a la empresa recuperar la inversión inicial.