

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICA DE COSTOS COMO  
HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES EN LA CADENA DE  
BOTICAS ECONOSALUD EN EL PERIODO  
ENERO-MAYO DEL AÑO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES:**

**Shirley Katerine Sandoval Saldivar**  
**Jakieline Valderrama Rodríguez**

**Chiclayo, 24 de enero de 2017**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICA DE COSTOS COMO  
HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES EN LA CADENA DE  
BOTICAS ECONOSALUD EN EL PERIODO  
ENERO-MAYO DEL AÑO 2015**

**POR:**

**Shirley Katerine Sandoval Saldivar**

**Jakieline Valderrama Rodríguez**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

**APROBADO POR:**

---

Mgtr. Roberto Che León Poletty  
Presidente de Jurado

---

CP. Pedro Cuyate Reque  
Secretario de Jurado

---

CPC. Walter Rodas Sosa  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO. 2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Emelia & Jorge por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional en mi formación personal y profesional, en el cumplimiento de mis objetivos, a ellos les debo lo que soy y lo que algún día llegaré hacer.

A mi madre Marleni Saldivar Bazán que es todo para mí y a mis abuelitos quienes son parte fundamental en mi desarrollo tanto académico como personal, y por todo y cada uno de los valores que me inculcaron.

Ángel, por su excepcional e incondicional apoyo que nos brindó para la realización de nuestro proyecto de investigación, y estar siempre ahí pendiente de cada paso y ser partícipe del logro de una meta más en nuestras vidas, la cual nos permite desarrollarnos profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS quien nos protege y nos guía para poder realizar bien las cosas, y enseñarnos el camino correcto que debemos recorrer y nos iluminó para poder concluir y hacer realidad una de nuestras metas.

A nuestros asesor, CPC Walter Rodas Sosa, por orientarnos acertadamente en el desarrollo de esta investigación.

Y a todas las personas que aportaron en nuestro desarrollo tanto profesional y personal en el transcurso de nuestra carrera profesional; profesores y a nuestros amigos por su apoyo.

## **RESUMEN**

La cadena de boticas ECONOSALUD, es un grupo de empresas dedicadas a la comercialización de productos farmacéuticos y cosméticos. La carencia de un sistema de costos que proporcione información más confiable, no le ha permitido a la gerencia tomar decisiones más acertadas, las que al final repercuten directamente sobre la rentabilidad. Por lo mencionado anteriormente, esta investigación tiene como objetivo fundamental contribuir con la toma de decisiones en la cadena de boticas ECONOSALUD en el periodo enero-mayo del año 2015 a través de una propuesta de un sistema de gestión estratégica de costos. El cuál busca utilizar información de costos para tomar decisiones que conlleven a la generación de valor de la empresa. Entendiéndose que la GEC conforma tres aspectos; la cadena de valor, la situación estratégica de la empresa y los causales de costos. El tipo de metodología para el trabajo de investigación es aplicada no experimental y el diseño adoptado esta dirigido hacia un nivel descriptivo, por cuanto se hizo necesario recoger, describir, organizar e interpretar los datos directamente de la empresa; con base en la observación y la aplicación de una entrevista dirigida al área de gerencia.

Luego de realizada la investigación se obtuvieron los siguientes resultados, la cadena de boticas ECONOSALUD presenta fallas en la toma de decisiones, debido a la ausencia de una gestión y manejo estratégico de los costos. Por lo cual se recomienda implementar la propuesta, para así evitar desviaciones y minimizar las fallas, obteniendo información en un tiempo relevante y más exacto para mejorar la toma de decisiones de la empresa día a día.

### **Palabras clave**

Gestión estratégica de costos, toma de decisiones, costos.

## **ABSTRACT**

The chain of drugstores ECONOSALUD, is a group of companies engaged in the marketing of pharmaceutical and cosmetics products. Deficiency of a costs system that provides more reliable information, has not allowed it to make better management decisions, which ultimately have a direct impact on profitability.

As mentioned above, this research has as main objective to contribute to decision-making in the chain of drugstores ECONOSALUD in 2015 by a proposal for a system of strategic cost management. Which seeks to use cost information to make decisions that lead to value creation for the company. It being understood that the GEC is formed three aspects; the value chain, the strategic position of the company and cost causal.

The kind of methodology for research is applied not experimental and the design adopted is directed towards a descriptive level, because it was necessary to collect, describe, organize and interpret the data directly from the company; based on observation and the application of an interview directed to the area of management.

After completion of the investigation, the following results were obtained, the chain of drugstores ECONOSALUD has flaws in decision making due to the absence of a management and strategic cost management.

Therefore it is recommended to implement the proposal in order to avoid deviations and minimize failures, obtaining relevant information in a more precise time and to improve the decision making of the company day to day

**KEY WORDS** Strategic cost management, decision making, costs.

# ÍNDICE

## DEDICATORIAS

## AGRADECIMIENTOS

## RESUMEN

## ABSTRACT

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>   | <b>16</b> |
| 2.1 Antecedentes del problema.....  | 16        |
| 2.2 Bases teórico-científicas.....  | 17        |
| 2.2.1 Costos.....   | 18        |
| 2.2.1.1 Costo que comprenden las empresas comerciales.....  | 20        |
| 2.2.2 Gestión estratégica de costos.....  | 20        |
| 2.2.2.1 La cadena de valores. ....  | 23        |
| 2.2.2.2 Posicionamiento estratégico.....  | 24        |
| 2.2.2.3 Causales de costos.....   | 25        |
| 2.2.3 Gestión de Inventarios.....   | 27        |
| 2.2.3.1 Costos asociados con los productos para su venta.....                                     | 27        |
| 2.2.3.2 Funciones del inventario.....   | 29        |
| 2.2.3.3 Formas de revisión del nivel de inventario.....   | 30        |
| 2.2.3.4 Modelo de inventario “Cantidad económica de pedido” .....                                 | 31        |
| 2.2.3.5 Definiciones importes en los inventarios.....   | 32        |
| 2.2.4. Toma de decisiones.....  | 33        |
| 2.2.4.1 Proceso de Decisión.....  | 35        |
| 2.2.4.2 Los indicadores financieros como herramienta para la<br>planificación y organización..... | 36        |
| 2.2.4.3 Rentabilidad.....   | 38        |
| 2.3.- Definición de términos básicos.....   | 38        |
| <b>III. METODOLOGÍA.....</b>  | <b>39</b> |
| 3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación.....  | 39        |
| 3.1.1.- Tipo de estudio.....  | 39        |
| 3.1.2.- Diseño de investigación.....  | 39        |
| 3.2.-Población, muestra de estudio y muestreo.....  | 40        |
| 3.2.1 Población muestral.....   | 40        |
| 3.3 Métodos, técnicas de recolección de datos.....  | 40        |
| 3.3.1.- Método Empírico.....  | 40        |
| 3.3.2.- Técnicas de investigación.....  | 40        |
| 3.4 Instrumentos de investigación.....  | 41        |
| 3.4.1 Instrumentos de recolección de datos.....   | 41        |
| 3.4.2 Análisis estadístico de los datos.....  | 41        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....</b>  | <b>42</b> |
| 4.1. RESULTADOS   |           |
| 4.1.1 Diagnosticar de la situación actual de la empresa en cada una de sus sucursales.....                  | 42        |
| 4.1.2 Analizar la cadena de valor y asignar los costos a las actividades de cada una de las sucursales..... | 48        |
| 4.1.3 Proponer la mejor estrategia que ayude en la toma de decisiones de la empresa.....                    | 72        |
| 4.1.4 Determinar la incidencia de la Gestión Estratégica de Costos en la rentabilidad de la empresa.....    | 79        |
| 4.2. DISCUSIÓN  | 91        |
| <b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>93</b> |
| 5.1. CONCLUSIONES   | 93        |
| 5.2. RECOMENDACIONES  | 95        |
| <b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>96</b> |
| <b>VII. ANEXOS.....</b>   | <b>99</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Fig. N° 1. Porcentajes de ingresos promedio mensuales – Enero – Mayo 2015.....            | 45  |
| Fig. N°2. Organigrama del Grupo Empresarial Econosalud.....                               | 45  |
| Fig. N°3. Análisis de la Cadena de Valor.....   | 48  |
| Fig. N°4. Comparación en Empresa 1 – Sistema propuesto y tradicional.                     | 82  |
| Fig. N°5. Comparación en Empresa 2 – Sistema propuesto y tradicional.                     | 85  |
| Fig. N°6. Comparación en Empresa 3 – Sistema propuesto y tradicional                      | 88  |
| Fig. N°7. Rentabilidad de las boticas pertenecientes al Grupo Econosalud.....             | 89  |
| Fig. N°8. Rentabilidad operacional de las boticas pertenecientes al Grupo Econosalud..... | 90  |
| Fig. N° 9. Diagrama de flujo de abastecimiento de mercadería.....                         | 122 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1. Comparación entre los sistemas de revisión continua y los de revisión periódica.....                                   | 30 |
| Tabla N° 2. Distribución de boticas por empresa.....   | 43 |
| Tabla N° 3. Descripción de boticas por ubicación y año de funcionamiento.....  | 44 |
| Tabla n° 4. Proveedores.....   | 46 |
| Tabla n° 5. Categorías de productos y stock de almacén central – mayo 2015.....  | 47 |
| Tabla n° 6. Costos y gastos generales. Enero – Mayo 2015.....  | 49 |
| Tabla n° 7. Gastos y costos de distribución directa e indirecta, enero-mayo 2015.....  | 49 |
| Tabla n° 8. Actividades primarias e inductores de costo.....   | 51 |
| Tabla n° 9. Actividades secundarias e inductores de costo.....   | 52 |
| Tabla n° 10. Ítems de la sub- actividad de compras.....  | 53 |
| Tabla n° 11. Personal encargado de la sub- actividad de compras. Enero – mayo 2015... ..   | 54 |
| Tabla n° 12. Distribución del costo de la sub-actividad de compras de acuerdo al % de stock de cada botica. Enero – mayo 2015..... | 54 |
| Tabla n° 13. Costo de ítem de corroboración para las 15 boticas. Enero – mayo 2015.....  | 55 |
| Tabla n° 14. Ítems de la sub-actividad recepción y almacenamiento.....   | 55 |
| Tabla n°15. Personal encargado de los ítems en la sub-actividad recepción y almacenamiento. Enero – mayo de 2015.....              | 57 |
| Tabla n° 16. Distribución de costos. Sub-actividad recepción y almacenamiento. Enero – mayo 2015.....                              | 57 |
| Tabla n° 17. Personal encargado y costos de la expedición en reparto general.....  | 58 |
| Tabla n° 18. Personal encargado y costos de la expedición en mini reparto.....   | 58 |
| Tabla n° 19. Distribución de costos de expedición en repartos general y mini repartos. Enero – mayo 2015.....                      | 60 |
| Tabla n° 20. Total de costo de logística interna. Enero – mayo 2015.....   | 61 |
| Tabla n° 21. Costos de la actividad primaria de marketing. Enero – mayo 2015.....  | 61 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla n° 22. Distribución de costos de marketing en las 15 sucursales. Enero – mayo 2015.....                                     | 62 |
| Tabla n° 23. Distribución del costo de ventas de acuerdo a los sueldos del personal. Enero – mayo 2015.....                       | 63 |
| Tabla n° 24. Sub-actividades y horas mensuales de la actividad de apoyo. Administración y gestión. ....                           | 64 |
| Tabla n° 25. Distribución de horas las sub-actividades de la actividad de administración y gestión. Enero – mayo de 2015. ....    | 64 |
| Tabla n° 26. Asignación del costo a la actividad de administración y gestión. Enero – mayo 2015. ....                             | 65 |
| Tabla n° 27. Sub-actividades de la actividad de recursos humanos. Enero – mayo 2015.. ....  | 65 |
| Tabla n° 28. Distribución de horas de las sub-actividades de la actividad de administración y gestión. Enero – mayo de 2015. .... | 66 |
| Tabla n° 29. Distribución del costo de la actividad de recursos humanos. Enero – mayo de 2015. ....                               | 66 |
| Tabla n° 30. Distribución del costo de la actividad de recursos humanos a las 15 sucursales. Enero – mayo de 2015. ....           | 67 |
| Tabla n° 31. Distribución del costo de la actividad de tecnología según horas trabajadas. Enero – mayo de 2015. ....              | 68 |
| Tabla n° 32. Distribución del costo de la actividad de abastecimiento según horas trabajadas. Enero – mayo de 2015. ....          | 68 |
| Tabla n° 33. Distribución del costo de la actividad de abastecimiento a las 15 sucursales. Enero – mayo de 2015. ....             | 69 |
| Tabla n° 34. Costo total de actividades de la cadena de valor. Enero – mayo 2015.....   | 69 |
| Tabla n° 35 costo de actividades por botica. Enero – mayo 2015.....   | 71 |
| Tabla n° 36 cantidad económica de pedido de los 20 productos con mayor stock en boticas. ....                                     | 76 |
| Tabla n° 37. Cantidad económica de pedido para el ítem ibuprofeno 400 mg x 100 tab.....   | 77 |
| Tabla n° 38.Estado de resultados tradicional del grupo de boticas de la empresa N°1 pertenecientes a enero-mayo- 2015.....        | 80 |
| Tabla n° 39. Estado de resultados propuestos del grupo de boticas de la empresa N°1 pertenecientes a enero-mayo- 2015.....        | 81 |
| Tabla n° 40. Estado de resultados tradicional del grupo de boticas de la empresa N°2 pertenecientes a enero-mayo- 2015.....       | 83 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla n° 41. Estado de resultados propuestos del grupo de boticas de la empresa N°2 pertenecientes a enero-mayo- 2015.....  | 84  |
| Tabla n° 42. Estado de resultados tradicional del grupo de boticas de la empresa N°3 pertenecientes a enero-mayo- 2015..... | 86  |
| Tabla n° 43. Estado de resultados propuestos del grupo de boticas de la empresa N°3 pertenecientes a enero-mayo- 2015.....  | 87  |
| Tabla n° 44. Matriz de consistencia.....  | 99  |
| Tabla n° 45. Operacionalización de variables.....   | 101 |
| Tabla n° 46. Detalle de los activos fijos en 5 de las Boticas de Grupo Econosalud .....                                     | 110 |
| Tabla n° 47. Detalle de planillas.....  | 111 |
| Tabla n°48. Detalle de energía y agua y su distribución por botica.....   | 113 |
| Tabla n°49. Detalle de depreciación.....  | 114 |
| Tabla n°50. Detalle de alquiler.....  | 115 |
| Tabla n° 51. Detalle de préstamo.....   | 116 |
| Tabla n°52. Detalle de productos vendidos.....  | 117 |
| Tabla n°53. Detalle de costo total por boticas.....   | 118 |
| Tabla n°54. Distribución de gastos y costos.....  | 119 |
| Tabla n°55. Distribución de gastos totales.....   | 120 |
| Tabla n°56. Distribución de ingresos y costos por botica.....   | 121 |

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha podido observar que la industria farmacéutica es uno de los sectores más complejos del mercado, ya sea por tener una labor "vital" dentro de la sociedad, como también por su necesidad de innovación constante y el requerimiento de grandes niveles de calidad en sus productos. Es por ello que las empresas en el sector farmacéutico buscan posicionarse en el mercado y volverse más competitivos, pero los factores de éxito no siempre son los mismos, por lo que necesitan formular, diseñar e implementar estrategias de gestión con relación a la competencia farmacéutica, como: preferencias, nivel adquisitivo, estilos de vida y factores que les diferencian a los consumidores, como el sector en el que se posiciona.

Es por ello que el sector de la salud, por ejemplo, en Colombia (como en la mayoría de los países Latinoamericanos), enfrenta una serie de cambios que obligan a que sean más competitivos y rentables, este nuevo contexto internacional de competitividad debe generar cambios en los modelos de gestión y un replanteamiento de las estrategias empresariales basadas en información real y relevante que facilite la toma de decisiones estratégicas en forma eficiente y oportuna. (Duque & Osorio, 2012)

Respecto al mercado farmacéutico peruano es un mercado muy competitivo y de márgenes de utilidad elevados, durante el año 2013 se generaron ingresos por \$1620 millones de dólares, superando en un 6.3% a los \$1560 millones del año anterior, según lo publicado por ALAFARPE (2014) Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos, este dato es muy entusiasta y generó un gran aumento de boticas, farmacias y cadenas de boticas en todo el país, las cuales en búsqueda de un espacio dentro del mercado, tal como está sucediendo en el departamento de Lambayeque, en ocasiones en su afán de buscar su beneficio como empresas recurrieron a actos poco éticos, RPP Noticias (2014) informó que La Dirección Ejecutiva de Medicamentos Insumos y Drogas (DIREMID) de Lambayeque, clausuró seis boticas que vendían medicamentos vencidos, con etiquetas borroneadas y fármacos cuya venta está prohibida. De igual manera muchas otras cierran sus locales por no contar con una gestión

eficiente, ya que no se cuenta con un manejo correcto de sus costos, fuente sustancial para la gestión de todas las áreas de la empresa. Dicha situación, se configura como una seria deficiencia que muestran dichas empresas en cuanto a decisiones tanto éticas como empresariales.

La cadena de boticas ECONOSALUD, es una empresa con más de 25 años en el mercado farmacéutico, los cambios económicos suscitados, como la globalización y el acelerados avance de tecnología, exige a las empresas a ser cada vez más competitivas; sin embargo, en la evaluación realizada se pudo apreciar un cierto estancamiento económico y una estructura financiera considerada como no óptima, asimismo, no se contaba con una gestión de inventarios lo que conlleva a elevar los costos, los cuales, se determinan de manera empírica además presenta elevados gastos de almacén por sobre-stock y pérdidas por vencimiento, debido a la compra de grandes volúmenes de mercadería ocasionando que los productos no roten y se mantengan en almacén hasta perderse.

El contexto por el que atravesaba ECONOSALUD ameritó de un análisis estratégico de los costos, también nace como un proceso nuevo para las empresas, junto con los grandes y continuos cambios experimentados en los mercados nacionales e internacionales, mencionados anteriormente, y la necesidad de competir en cualquier mercado. Por ello, los costos se convirtieron en una herramienta de gestión estratégica, los cuales son analizados de manera organizada proporcionando información relevante para que la empresa continúe siendo competitiva. Los resultados del estudio permitieron alcanzar el principal objetivo que consistió en una propuesta de un sistema de gestión estratégica de costos, para la toma de decisiones gerenciales en la cadena de boticas ECONOSALUD en el periodo enero-mayo del año 2015. Para alcanzar el principal propósito, se emplearon los siguientes medios reflejados en objetivos específicos: el diagnosticar la situación actual de la empresa en cada una de sus sucursales, analizar la cadena de valor y asignar los costos de las actividades en cada una de sus sucursales, proponer la

estrategia que ayude en la toma de decisiones de la empresa. y determinar la incidencia de gestión estratégica de costos en la rentabilidad de la empresa.

Por ello nos hemos planteado la siguiente hipótesis, si realizamos esta investigación que propone como alternativa de solución un sistema de gestión estratégica de costos, se mejorará la toma de decisiones gerenciales en la cadena de boticas ECONOSALUD en el periodo enero-mayo del año 2015.

Por lo tanto, la presente investigación permitirá a la alta gerencia del grupo ECONOSALUD, lograr mejoras continuas en cuanto a desarrollar estrategias competitivas a través de los costos, convirtiéndolos así en una herramienta relevante para la mejor toma de decisiones ya sea de necesidades futuras o problemas que se susciten en el presente, cumpliendo de esta manera con los objetivos que en adelante se planteen.

Con la propuesta del sistema de gestión estratégica de costos, el principal beneficiario sería la cadena de boticas ECONOSALUD, ya que mejorará la toma de decisiones, volviéndose más competitiva y sostenible económicamente conforme pasen los años. Por otro lado, el beneficio será para los autores de la investigación y finalmente, puede servir de apoyo teórico-práctico y metodológico para otras investigaciones realizadas sobre la misma temática.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

En relación a la problemática encontrada en el presente trabajo de investigación, se ha recurrido a estudios previos realizados, donde se destacan aspectos vinculados a los sistemas de gestión estratégica de costos y la toma de decisiones, es por ello que se ha revisado y analizado, los siguientes trabajos de investigación:

- a Calderón, N. (2009). *Minería de datos, una herramienta para la toma de decisiones*. Universidad San Carlos de Guatemala.

En donde se concluyó que la minería de datos es el conjunto de herramientas y técnicas de análisis de datos que permiten crear escenarios, de los cuales se puede obtener información útil para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Como se puede observar el analizar y organizar la información de manera correcta beneficiará a la exactitud o precisión de las decisiones que se tomen, es por eso que nuestro estudio tratará de organizar la información para realizar un análisis de los costos que están involucrados para obtener esta precisión de decisiones.

- b López, M. & Marín, S. (2010). *Los Sistemas de Contabilidad de Costos en la PyME mexicana*. En la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

En el cual se concluyó que los Sistemas de Contabilidad de Costos más usados fueron el de Direct Cost y Standard Cost (Costos directos y Costos estándar). Y cabe distinguir que el menos utilizado es el Costo Basado en Actividades (ABC), que es un método no tradicional. De igual manera cabe señalar que los Sistemas de Costos y de Gestión actualmente son importantes en el mundo empresarial y la investigación sobre la forma que se practica, aún es relevante.

## COMENTARIO

Los sistemas de costos que se mencionan en este estudio serán parte de nuestra investigación para poder llegar a determinar cada uno de los costos involucrados en cada una de las actividades de la empresa, esto para obtener un sistema de información de la misma que permita tener datos reales para tomar futuras decisiones y tener disponibilidad de estos datos.

- c Rodríguez, G. (2010). *Gestión estratégica de costos en la mediana industria metalmeccánica de la región Zuliana*. En la Universidad de León.

En este estudio se concluyó que la estructura media de los costos de producción y los costos indirectos de fabricación representan un porcentaje significativo y a pesar de no identificarse directamente con la fabricación del bien, ameritan una serie de consideraciones diferentes a la materia prima y a la mano de obra directa, principalmente en el actual contexto, donde la complejidad de las organizaciones, la automatización de los procesos y el requerimientos de la intensidad de capital son factores claves de las exigencias competitivas.

## COMENTARIO

Como observamos, se plantea la gestión estratégica de costos como una ayuda de organización de información, una clasificación de la misma y distribución de costos a las diferentes actividades que se realizan. Nuestro estudio propone ir más allá, es decir a la utilización de esta información para tomar decisiones que ayuden a la empresa a ser más competitiva.

- d Rodas, w. (2011). *Beneficios de implementar un sistema de costeo basado en actividades para mejorar la gestión estratégica de la empresa Molinos Selva en el año 2011*. En la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

En el cual se concluyó, que la distribución de los costos con una sola base de asignación, como consecuencia de la utilización de un sistemas de costo tradicional que únicamente distribuye los costos al servicio y/o producto,

genera un costos distorsionado y por ende se genera un costo sub o sobre aplicado hacia los servicios, es decir el mayor costo real del servicio de secado es absorbido por los otros dos servicios de pilado y selectora.

#### COMENTARIO

En este trabajo se ve la importancia de la distribución eficiente de los costos hacia un producto o servicio brindado, para lo cual la información real y eficiente nos otorgará la facilidad de gestionar los costos de manera tal que se distribuyan los costos indirectos y se tomen decisiones acertadas.

e Meleán, R., Moreno, R. & Rodríguez, G. (2009). *Gestión estratégica de costos en la industria avícola Zuliana*. Revista Negotium. México.

En este estudio se concluyó que la gestión estratégica brinda una visión general de la empresa en materia de planificación, ejecución y control de los costos, considera variables externas para proporcionar información relevante, oportuna y precisa para la toma de decisiones gerenciales, además de asumir acciones para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas y lograr ventajas competitivas.

#### COMENTARIO

En nuestro estudio enfocaremos la gestión los costos de una empresa comercial, en la cual la mayor cantidad de costos se generan por gastos administrativos que también deben ser considerados a la hora de distribuirlos en las actividades.

### **2.2. Bases teóricos**

#### **2.2.1 Costos**

Para Polimeni, Fabozzi & Adelberg (1994) los costos son aquellos que constituye el fundamento para el costeo del producto, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones gerenciales. El costo se define como el "valor" sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la adquisición, el costo en que se

incurre es para lograr beneficios presentes o futuros. Cuando se utilizan estos beneficios, los costos se convierten en gastos. Un gasto se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado. Los costos no expirados que pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos.

Por otro lado Abad (1996), menciona que el costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto determinado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.

Objetivos:

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costo, se tiene los siguientes, según Abad (1996):

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

Los costos, como lo muestran sus objetivos, son importantes e indispensables dentro de una organización, y se utilizan como parte de la contabilidad de costos, que para Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1994) se relaciona principalmente con la acumulación y análisis de la información para uso interno, con el fin de ayudar a la gerencia en la planificación, control y la toma de decisiones; mientras que Kohler (1975) menciona que es una rama de la contabilidad que trata de la clasificación, contabilización, distribución recopilación e información de los costos corrientes y en perspectiva.

Ante todo lo dicho Cruz & Torres (2008) manifiestan que la contabilidad de costos es una ramificación de la contabilidad general, su objetivo es estudiar, analizar razonablemente los eventos económicos con relación a la producción,

la administración, distribución y financiamiento informando a la gerencia para tomar decisiones adecuadas.

### **2.2.1.1 Costo que comprenden las empresas comerciales.**

Según Chambergo, I. (2009), el costo comercial está representado por los desembolsos necesarios para impulsar la venta de bienes, concretarla, entrega dichos objetos y cobrarlos .Se trata de los costos de las actividades de publicidad, promoción, venta, marketing, investigación de mercado, etc. Cuya finalidad es desarrollar la función estrictamente comercial de la compañía, independientemente del origen de los bienes que se vendan (comprados o elaborados por la propia organización).

Estructura de los costos comerciales:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.
- Comisiones sobre ventas.
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- Seguros por el transporte de mercadería.
- Promoción y publicidad.
- Servicio técnico y garantías de post-venta.

### **2.2.2 Gestión estratégica de costos.**

De acuerdo con Shank & Govindarajan (1995), durante los últimos treinta años, la gestión de la contabilidad ha logrado un gran avance en el entorno organizacional y el término estrategia llegó a la cima cuando Porter (1980) publica su obra Estrategia Competitiva. El paso de la contabilidad de costos hacia el análisis gerencial de costos, se considera un reto fundamental para el porvenir económico de la empresa; el éxito que alcance esta nueva herramienta, permitirá definir el predominio que tendrá la gerencia de costos en el futuro.

Según Mallo (2000), la gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una

perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales, para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio.

Así mismo Shank & Govindarajan (1995), sostienen que la gestión estratégica de costos no es más que la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, de los causales de costos, y del posicionamiento estratégico. En cada uno de los cuales, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio.

Es por ello que el enfoque de gestión estratégica le da un valor agregado a la contabilidad de costos ya que como menciona Santos (2008), la contabilidad de costos es considerada sumamente analítica, en la medida que permite obtener resultados valiosos para proyectar, programar y tomar decisiones organizacionales; se basa fundamentalmente en la determinación del costo total de producción para obtener el costo unitario, así como en el registro de los costos de producción (materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación).

La contabilidad de costos a pesar de brindar información importante, como los costos del producto, mano de obra y CIF, no se dedica a presentar información relevante que satisfagan las necesidades que presenta la organización que le permita tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Lorino (1993), apoya lo anterior al establecer que la contabilidad legal (financiera) presenta limitaciones que impiden satisfacer necesidades de la gestión, por lo que el mantenimiento de un sistema de contabilidad de gestión

parcial o totalmente paralelo a la contabilidad legal se hace cada vez más difícil de evitar.

Por lo mencionado, Polimeni, Fabozzi, Adelberg (1994) dicen que se debe superar la visión restringida manejada por la contabilidad financiera; la cual produce información fundamentalmente referida a los estados financieros, basada en hechos históricos cuantitativos y descuidando aspectos cualitativos, que en el contexto globalizado protagonizado por la competencia del mercado, se hacen importantes para apoyar el proceso decisorio.

Al respecto Hansen & Mowen (2003), establecen que la contabilidad de gestión identifica, capta, mide, clasifica y reporta información que es útil para la toma de decisiones de costos, planificando y controlando a partir de un profundo conocimiento de la estructura de costos de la compañía. Y no debe quedarse limitada a una técnica o método para determinar el costo de un producto, proyecto o proceso.

Es por ello que con la gestión estratégica de costos orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados va a permitir una acertada toma de decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles.

Porter (2000), señala tres estrategias para realizar mejor gestión que otras empresas del sector, relacionadas directamente con la gestión estratégica de costos.

1. Liderazgo en costos, el cual se logra aprovechando al máximo las economías de escala y minimizando los costos.
2. Diferenciación del producto o servicio, en este caso el producto o servicio debe presentar características que lo hagan percibir en el mercado como único.
3. Segmentación de la demanda, a través de líneas de productos, zonas comerciales, agrupamiento de clientes, etcétera.

La gestión estratégica de costos involucra tres elementos conceptuales: el de la cadena de valores, el posicionamiento estratégico de la empresa y los generadores del costo.

### **2.2.2.1 La cadena de valores**

La gerencia de costos convencional se fundamenta en el concepto de valor agregado; que es un enfoque dirigido a los factores internos de la empresa y hace énfasis en los resultados financieros a corto plazo. Este enfoque convencional comienza con los pagos hechos a los proveedores (compras) y termina con los costos pagados por el consumidor (ventas); por lo tanto, desde el punto de vista estratégico, el concepto de valor agregado tiene dos problemas: comienza demasiado tarde y termina demasiado pronto (Shank & Govindarajan, 1995); es pues, muy limitado, no analiza ni explota las relaciones con los proveedores de mercadería ni con los consumidores, que son la razón de ser de toda empresa.

En contraposición al enfoque tradicional tenemos el de cadena de valor, herramienta que permite disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales, Porter (2000) Es pues, un conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende en todos los procesos que van más allá de la consecución de las materias y de la venta de los productos.

La cadena de valor es una herramienta que descompone la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, con la finalidad de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potenciales necesarias para la construcción de ventajas competitivas. (Porter, 2000)

Es por ello que se fundamenta en los conceptos de costo, valor y margen. El costo se considera la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece; el valor,

es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) con base a la utilidad que este proporcione, en una situación de libre mercado; y el margen, se obtiene de la diferencia entre el valor y el costo. Para maximizar el margen se pueden aumentar el valor o reducir costos. (Francés, 2006)

Los vínculos externos hacen hincapié en el hecho de que una empresa debe entender el sistema de valor y no solo una fracción de la cadena en la cual participa. Es casi utópico pretender que una entidad tenga el conocimiento sobre sus relaciones y etapas de la cadena de valor, pero sí debería saber en su mayoría los procesos y actividades en cada una de las etapas que la integran, así como conocer el comportamiento de los costos y los impulsores de los mismos. (Hansen & Mowen, 2003)

#### **2.2.2.2 Posicionamiento estratégico.**

Este análisis consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente, sobre todo, en aquellas organizaciones que compiten en el mismo sector industrial, para tomar las acciones ofensivas o defensivas y poder enfrentar con éxito a las fuerzas competitivas.

Para Gayle (1999), la planeación estratégica incluye el análisis estratégico de los costos el cual se refiere al posicionamiento y a la penetración potencial de los productos y de los servicios en el mercado. Los administradores que comprenden la estructura de costos de su empresa tienen una ventaja significativa sobre la competencia. El análisis estratégico de costos usa los datos de costos para desarrollar estrategias superiores contemplando las posiciones probables de un nuevo producto en el lugar de mercado y su penetración potencial.

Según Porter (2000), el liderazgo en costos se considera como una de las estrategias genéricas de mayor importancia. Para Shank & Govindarajan (1995), este liderazgo puede lograrse mediante sistemas de economía de escalas de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de

costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerzas de venta, servicios y publicidad.

Las empresas han desarrollado diferentes estrategias para hacer frente a las fuerzas competitivas, después de hacer un análisis tanto de los factores internos como externos, decidiendo en qué áreas debe enfrentarse a la competencia y en qué áreas debe evitarla.

Independientemente de la estrategia que se establezca, los costos juegan un papel importante en la posición estratégica de una compañía en relación a sus competidores, porque incluso la que utiliza la de diferenciación, cuyo objetivo es resaltar las cualidades particulares de sus productos, debe hacerle un seguimiento a sus costos para tenerlos a tono con su proceso y evitar cualquier peligro de la competencia.

### **2.2.2.3 Causales de costos**

La gerencia estratégica de costos reconoce que los costos son causados o impulsados por muchos factores que se hallan interrelacionados en forma compleja. Según Mallo (2000), la comprensión del comportamiento de los costos implica comprender la compleja interrelación del conjunto de inductores o causales de costos que funcionan en cualquier situación dada.

Las organizaciones tienen dentro de su cadena de valor infinidad de causales de costos que dependerán de las actividades de valor que realice; para Schere (1980) citado por Shank & Govindarajan (1995), en el campo de gerencia estratégica de costos, se acepta el hecho que los costos son causados o impulsados por muchos factores, los cuales se interrelacionan en forma compleja.

Los causantes de costos (cost driver), serán entonces cualquiera de las mediciones de una salida que ocasione costos, es decir que provoque el uso de recursos costosos (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006), mientras que para Hansen & Mowen (2003), constituyen las bases de asignación empleadas para fijar costos a determinados productos o servicios, son conocidos también como

inductores de costos, impulsores de costos, generadores de costos, conductores de costos, y pueden ser según Hansen & Mowen, (2003), Shank, & Govindarajan (1995) y Porter, (2000) estructurales y de ejecución o procedimentales.

Las causales estructurales están relacionadas con la estructura económica fundamental de la empresa, que causan posiciones de costo para un grupo de productos determinados, entre ellas se listan:

1. Escala: referida a la cuantía de inversión que se va a realizar en determinadas áreas funcionales de la empresa.
2. Extensión: se refiere al grado de integración vertical.
3. Experiencia: consiste en el número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que está haciendo de nuevo.
4. Tecnología: son los métodos tecnológicos empleados en cada etapa de la cadena de valor de la empresa.
5. Complejidad, vinculada con la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

De igual forma existen causales de ejecución o procedimentales, consideradas por Riley (1987), decisivas para el establecimiento de la posición de costos de una empresa; estas dependen de la habilidad por parte de la empresa para ejecutarlas con éxito. Entre éstas se pueden mencionar: el compromiso del grupo de trabajo (participación), la gerencia de la calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia en la distribución de la planta, configuración del producto, aprovechamiento de lazos existentes con proveedores y clientes, entre otras. Horngren, Sundem, & Stratton, (2006), enmarcan las causales de costos en cada una de las funciones de la cadena de valor de la empresa, mientras que Hansen, & Mowen (2003), las operacionaliza a nivel de cada una de las actividades cotidianas creadoras de valor.

### **2.2.3 Gestión de Inventarios:**

Según Sarabia (1996) La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes.

Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de re-inventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso).

Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

#### **2.2.3.1 Costos asociados con los productos para su venta**

Hay muchas formas de clasificar a los costos que afectan a la gestión del inventario pero, desde el punto de vista del responsable de esta gestión, los más importantes son los llamados costos relevantes, ya que están asociados a sus decisiones.

Para Horngren, Foster, & Datar (1996) En la administración de productos para su venta en una organización de ventas al menudeo, son importantes las siguientes categorías de costos:

1. Costo de compra: consisten en los costos de productos adquiridos de los proveedores, incluidos costos de flete y transporte. Por lo general, estos costos constituyen la categoría más grande. Los descuentos asociados con los diferentes tamaños de órdenes de compra y términos de crédito del proveedor afectan los costos de compras.

2. Costos de orden: consisten en los costos de preparación y emisión de una orden de compra. Los costos de procesamiento especial, recepción e inspección están relacionados con el número de órdenes procesadas.
3. Costos de manejo: surgen cuando un negocio tiene inventarios de productos para venta. Estos costos incluyen el costo de oportunidad de la inversión en el inventario y los costos asociados con el almacenamiento, como renta de espacio y seguros.
4. Costos de agotamiento: surge un agotamiento cuando un cliente demanda un producto y esta no está a mano. Una compañía puede responder a la carencia acelerando el envío de un pedido a un proveedor. Los costos de expedición incluyen los costos adicionales por ordenar más cualquier costo asociado de transporte. Alternativamente, la empresa puede perder la venta debido al agotamiento. En este caso, los costos de agotamiento incluyen el margen de contribución perdido sobre la venta, más cualquier mala voluntad del cliente generada por el agotamiento, que lesiona las ventas futuras.
5. Costos de calidad: la calidad de un producto o servicio radica en su apego a una norma preanunciada o pre especificada. Se distinguen cuatro categorías de costos de calidad:
  - a) Costos de prevención: son los costos incurridos para evitar la venta de productos que no se apegan a las especificaciones; por ejemplo, los costos por utilizar vendedores de alta calidad para entregar piezas confiables del componente.
  - b) Costos de evaluación: son costos incurridos para detectar aquellas unidades individuales de producto que no se apegan a las especificaciones; por ejemplo, los costos de inspección.
  - c) Costos de falla interna: son aquellos que surgen cuando se detectan productos que no se apegan a la norma antes de enviarse a los clientes; por ejemplo, costos de piezas defectuosas.
  - d) Costos de fallas externas: son los costos que se incurren cuando se detectan productos que no se apegan a la norma después de

haber sido embarcados a los clientes, por ejemplo, costos de reposición de productos.

### **2.2.3.2 Funciones del inventario**

Según Ballou (2004), existen diversos motivos para mantener inventarios al interior de la empresa de los cuales procederemos a detallar los siguientes: Mejorar el servicio del cliente y reducir costos.

#### **a) Mejorar el servicio.**

Los inventarios nos permiten mejorar el servicio al cliente puesto que muchas veces tenemos que cumplir con entregas que no se encontraban planificadas, en ese sentido el tener inventarios a la mano nos permite cumplir con estas entregas y con ello prestar el servicio. Incluso esta flexibilidad permite ganar nuevos clientes.

#### **b) Reducir costos.**

El contar con inventarios nos permite reducir costos en diversas formas lo cual puede llegar a ser más representativo que el costo de mantener dichos inventarios.

La reducción de costos asociados a mantener inventarios se da cuando existe la posibilidad de poder adquirir dichos productos a un menor precio haciendo uso de los descuentos que dan los proveedores por la compra de grandes volúmenes. Asimismo, se pueden obtener reducciones en los costos de transporte al trasladar mayores cantidades de materiales a la vez y finalmente se reducen costos en la gestión de las compras de los materiales puesto que se tiene que realizar una menor cantidad de órdenes de compra. Los inventarios también nos permiten protegernos frente a la inflación, de manera que se compren los materiales antes que su precio se vea incrementado en el futuro.

Finalmente, tenemos que los inventarios permiten que se pueda afrontar cualquier eventualidad que se pueda presentar a lo largo de la cadena de suministros. El contar con inventarios de materia prima nos permitirá afrontar posibles desabastecimientos por parte de los proveedores y en el caso de los inventarios de productos en proceso permitirán continuar con la producción en caso de que parte de ella se encuentre paralizada.

### 2.2.3.3.- Formas de revisión del nivel de inventario

La frecuencia de revisión del inventario efectivo se enmarca dentro de dos sistemas básicos: la revisión continua y la revisión periódica. Lo que trata de determinarse es el intervalo de tiempo que transcurre entre dos revisiones sucesivas del nivel de inventario efectivo.

Tabla 1. Comparación entre los sistemas de revisión continua y los de revisión periódica

| <b>Es muy difícil en la práctica coordinar diversos ítems en forma</b>  | <b>Permite coordinar diversos ítems en forma simultánea, lográndose así</b>   |
|---|---|
| <b>La carga laboral es poco predecible, ya que no se sabe exactamente el</b>  | Se puede predecir la carga laboral con anticipación a la realización de un pedido.  |
| <b>La revisión es más costosa que en el sistema periódico, especialmente para</b>   | La revisión es menos costosa que en la revisión continua, ya que es menos   |
| <b>Para ítems de bajo movimiento, el costo de revisión es muy bajo, pero el riesgo de información sobre pérdidas y dueños es mayor.</b> | para ítems de bajo movimiento, el costo de revisión es muy alto, pero existe menos<br>Pérdidas y daños.                   |
| <b>Asumiendo un mismo nivel de servicio al cliente, este sistema requiere un menor inventario de</b>                                    | Asumiendo un mismo nivel de servicio al cliente, este sistema requiere un mayor inventario de seguridad que el sistema de |

Fuente: “Fundamentos de gestión de inventarios”. Vidal, C.

Fecha: 2010

En la revisión continua, como su nombre lo indica, teóricamente se revisa el nivel de inventario en todo momento. Sin embargo, obviamente, esto no es posible en la práctica. Lo que se hace, entonces, es revisar el inventario cada vez que ocurre una transacción despacho, recepción, demanda, etc.) y por ello también se le conoce como (sistema de reporte de transacciones).

#### **2.2.3.4 Modelo de inventario “Cantidad económica de pedido” (EOQ)**

Para Horngren, Foster, & Datar (1996) el modelo de decisión del EOQ calcula la cantidad óptima de inventario que debe ordenarse. La versión más sencilla de este modelo incorpora en los cálculos solo los costos por ordenar y los costos de manejo. Suponga que:

1. Se ordena la misma cantidad en cada punto de reorden.
2. La demanda, costos de ordenar y costos de manejo son seguros. El tiempo de anticipación de la orden de compra – el tiempo entre la colocación de una orden y su entrega – también es cierto.
3. Los costos de compra por unidad no se afectan por la cantidad ordenada. Este supuesto vuelve irrelevante los costos de compras para determinar el tamaño óptimo del lote económico.
4. No se presenta el agotamiento. Una justificación para este supuesto es que los costos de un agotamiento son excesivamente elevados. Suponemos que, para evitar estos costos potenciales la administración siempre mantiene un inventario adecuado, de manera que no puedan ocurrir agotamientos.
5. Al decidir el tamaño de la orden de compra, la administración toma en cuenta los costos calidad sólo hasta el grado en que estos costos afectan los costos por ordenar o de manejo.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * D * A}{H}}$$

Dónde:

Q\*=Cantidad económica de pedido o Lote económico de pedido

D= Demanda anual del producto

A= Costo de preparación de un pedido

H= Costo anual de almacenamiento por unidad

Dados estos supuestos, pueden pasarse por alto los costos de compra, de agotamiento y de calidad. El total de costos relevantes para determinar el EOQ óptimo son la suma de los costos por ordenar y los costos de manejo.

### **2.2.3.5 Definiciones importes en los inventarios:**

Según lo expuesto por Moya (1999)

#### **a) Punto de reorden**

La cantidad de materiales necesarios para satisfacer la demanda que se genera durante el tiempo de anticipación, más las existencias de seguridad.

#### **b) Existencias de seguridad**

Es la cantidad de inventario que es conveniente almacenar debido a situaciones imprevistas, tales como un atraso en la entrega de las órdenes colocadas, o una demora en el inicio de la producción, o bien por una demanda más grande que la prevista.

### **c) Tiempo de entrega o tiempo de anticipación**

Según Moya (1999) lo define como el tiempo que transcurre entre el momento en que se coloca una orden, y el momento en el que se recibe ese pedido, siempre y cuando la orden se haga por medio de una compra.

#### **2.2.4. Toma de decisiones**

Para Pacheco, Castañeda, & Caicedo (2002) tomar decisiones es elegir entre un conjunto más o menos finito de opciones. La información se constituye en el recurso clave que garantiza la calidad de las decisiones. Por su parte, Cohen & Asín (2000), Comienza con la identificación del problema para el cual es necesario tomar una decisión: después, se procede a identificar alternativas de solución. Aquí se hace la distinción mencionando los problemas “viejos”. En este caso, existen problemas que se han presentado con anterioridad y las personas que tienen experiencia acumulada eligen las acciones usuales o más comunes. Los problemas “nuevos” pasan al siguiente punto que consiste en la evaluación de las alternativas de solución. Después de evaluar las opciones, se elige la que mejor satisfaga los requerimientos de la empresa. En caso de que no se encuentre una alternativa apropiada, se generan nuevas alternativas hasta que se halle la adecuada o se decida que no existe alternativa factible. Cuando se encuentra la alternativa adecuada se procede a implantarla. Si no existe ninguna, se abandona el problema debido a que no hay solución para él.

Puede recalcar entonces, la importancia de contar con un flujo de información que permita identificar claramente los problemas de diferente índole presentados en las empresas, pero en especial los relacionados con el área de finanzas. La experiencia indica que comúnmente se recurre a indicadores financieros para obtener tal información, tanto, que han sido considerados como importantes herramientas de análisis y, además, como pilares fundamentales para la toma de decisiones empresariales.

Thierauf (1991) dice que siempre ha existido y sigue existiendo una conciencia en la sociedad que la información precisa y oportuna es un recurso vital para

cualquier empresa; muchos miembros de la alta gerencia están descubriendo que la información es una fuente de fuerza competitiva, dándoles la habilidad de actuar más rápido que la competencia en momentos críticos.

Como nos comenta Cohen & Asín (2005), la toma de decisiones es una de las actividades que se realizan con mayor frecuencia en el mundo de los negocios. Indicando que la importancia de la decisión empresarial va de la mano con el nivel del área en la cual se hace. Por ejemplo: la decisión a nivel gerencial puede afectar en mayor medida una organización que si se toma una decisión a nivel operacional.

Las decisiones a nivel de gerencial suele ser las más difíciles. Una decisión mal hecha puede hacer perder a la empresa mucho dinero, tiempo, etc. Es por ello que se dice que toda decisión entraña hechos futuros, por lo tanto los gerentes deben analizar muy bien las diferentes alternativas.

A continuación se presenta algunos de los fallos que León (2006), muestra sobre la manera de tomar decisiones:

- Insuficiente estudio de la situación. Falta de información.
- Indecisión, falta de información completa.
- Precipitación, se trata de resolver los síntomas en vez de las causas.
- Decisiones extremadamente rápidas.
- Falta de prevención, de imaginación, de anticipación de riesgo.

#### **2.2.4.1 Proceso de Decisión**

Según Cohen & Asín (2005), indica que existen cuatro fases en el proceso de toma de decisiones: las fases de inteligencia, en la cual se reconoce la existencia de un problema, luego presenta la fase de diseño, luego en la cual se busca alternativas de solución al problema encontrado, luego la fase selección, mediante la cual se elige la alternativa más óptima y por último la

implementación, que consiste en poner en marcha y guiar a la alternativa seleccionada de acuerdo según los planes acordados.

Asimismo Horbgrén, Foster & Datar (1996) enumera cinco elementos del proceso de decisión que ayudara en la gestión dentro de una organización:

- a) Paso 1: Información – mediante costos históricos y otro tipo de información relevante.
- b) Paso 2: Método de proyección – proyecciones específicas
- c) Paso 3: Modelo de decisión – buscar alternativas creativas
- d) Paso 4: Implementación – asignar recursos según planes y programación, también se deben aplicar correcciones oportunas
- e) Paso 5: Modelo de evaluación del desempeño – evaluar las alternativas y elegir la alternativa más conveniente.

De manera que para un gerente o responsable de tomar una decisión dentro de una organización lo primero que debe tomar en cuenta es tener suficiente información para considerar la situación como un punto de decisión, apoyándose en datos históricos y reales que proporciona los sistemas de información de costos, permitiendo de esta manera que la organización sea efectiva para captar recursos, eficientes para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Logrando una guía para llegar a la decisión óptima, y segundo, un método único y legible para analizar las alternativas.

La clave del éxito empresarial está determinada por “una clara orientación a nivel estratégico soportada en sistemas de información” afirma Sánchez, A. (2014) lo que permite que en todos los niveles de la organización, además de conocer su misión, visión, objetivos o logros; se conozca a ciencia cierta que se está evaluando mediante la gestión empresarial.

De esta manera cada área encamina sus esfuerzos para cumplir con los objetivos trazados y sabe cómo van a ser medidos estos esfuerzos. En este

sentido la gestión empresarial tiene como finalidad brindar información sintética, concreta y relevante para conocer el desempeño de la empresa y de sus negocios.

Para este proceso es importante determinar qué tipo de información se requiere para cada empresa de acuerdo a su actividad, para optimizar la relación costo-beneficio de su autogestión; teniendo en cuenta que la calidad y claridad de ésta, va a fijar las actividades para el éxito empresarial. También se explica que la falta de información y/o la baja calidad de la misma, pueden hacer que se tomen decisiones erróneas y llevar a la empresa a un “navegar sin rumbo”.

#### **2.2.4.2 Los indicadores financieros como herramienta para la planificación y organización**

Una importante herramienta para el flujo de información financiera y no financiera que conlleve a la toma de decisiones oportunas, la constituyen los sistemas de control de gestión. Govindarajan (2003) considera dichos sistemas como una ayuda para empujar a las empresas hacia sus objetivos de largo plazo determinados en la planificación, centrándose principalmente en la implementación estratégica. Cuando hablan de resultados financieros se refieren a resultados monetarios como: ingresos netos, rentabilidad sobre recursos propios, entre otros, y dentro de los objetivos no financieros se encuentran: calidad de los productos, cuota de mercado, satisfacción de la clientela, cumplimiento de plazos de entrega y motivación de los trabajadores.

Por otra parte, el control de gestión según Beltrán (1998), se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita un análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

También indica que el control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la empresa sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Así mismo, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) comenta que el control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores.

En lo anteriormente expuesto, se nota que tanto Beltrán (1998) como Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002), mencionan una importante herramienta: los indicadores de control de gestión. Particularmente, este último autor mencionado, dice que un indicador numérico es la relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa. Agrega además, que responde a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”.

En este mismo orden de ideas, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002), menciona que los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias en cada una de las áreas funcionales de las empresas: producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas. Una práctica común dentro de muchas organizaciones consiste en aplicar indicadores en cada una de las mencionadas áreas.

#### **2.2.4.3 Rentabilidad**

En relación con esto Chávez (2005) afirma que la rentabilidad es uno de los indicadores financieros más relevantes, sino el más importante, para medir el éxito de un negocio; agrega que una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. Como complemento de esto, Anthony & Govindarajan (2003) mencionan que habitualmente, en una empresa el beneficio es el objetivo más importante, por ello es tan necesario el cálculo de la rentabilidad.

Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con la rentabilidad, por ejemplo, Gitman (1997) dice, que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario. Por otra parte Aguirre, J; Prieto & Escamilla (1997) considera la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que la empresa debe alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.

Para Sánchez (2002) la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

De acuerdo a Sánchez (2002), la importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de Estudio y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de estudio**

Según Hernández, Fernández & Baptista (2012), por su grado de abstracción el tipo de investigación es aplicada, ya que se realizan observaciones directas en el campo, se recolecta información para tratar de solucionar un problema práctico generando un menor aporte desde el punto de vista teórico. Y por la naturaleza de los objetivos, es Descriptiva – explicativa.

##### **3.1.2 diseño de investigación**

Atendiendo a la naturaleza de la investigación el diseño asumido en el siguiente estudio es: No Experimental – Descriptiva Simple.

No Experimental: Dado que, es una investigación sistemática y empírica en la que las variables no se manipulan porque ya han sucedido; por ende, no se va a necesitar de algún experimento para observar la realidad y modificar el problema, es decir, se analiza la realidad y se observa la situación como tal.

Descriptiva: Porque la información es recolectada sin cambiar el entorno es decir, no hay manipulación. En ocasiones se conocen como estudios correlacionales o de observación, ya que no es verdaderamente experimental. El estudio descriptivo ofrece información acerca del estado, actitudes u otras características de un sector en particular.

#### **3.2 Población, muestra de estudio y muestreo**

##### **3.2.1 Población muestral**

Debido a que la población era pequeña, el tamaño de la muestra fue igual a la población. Por consiguiente, la población muestral considerada para esta investigación corresponde a la cadena de boticas

ECONOSALUD, el cual cuenta con un total de 15 boticas y un almacén central.

### **3.3 Métodos, técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1. Método Empírico:**

Estudian las características fundamentales y las relaciones esenciales del de estudio, se basa en la experiencia, experimentos, contrastaciones, en definitiva en el conocimiento de la realidad externa, sensible, material y cuantificable.

#### **3.3.2. Técnica de Investigación**

Arias, F., (2006) en relación a las técnicas refiere que “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma de recoger los datos” (p.68), es decir la técnica obedece a una manera o táctica utilizada por el investigador, de acuerdo con la disciplina o ámbito de investigación, de cual éste se vale para obtener la información.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información fueron las siguientes:

#### **Técnicas de Campo**

- La Observación: Consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. Con la observación recogemos las actuaciones, comportamientos y hechos tomamos información y registramos para nuestro posterior análisis.
- La Entrevista: Se basa en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- Técnicas de Gabinete

- Análisis Documental (Textos, revistas, e Internet) proporcionadas por los libros citados en la referencia, por páginas Web e información proporcionada por el asesor.

### **3.4 Instrumentos de investigación**

#### **3.4.1 Instrumentos de recolección de datos.**

Para este rubro se utilizaron los métodos inductivo y deductivo; asimismo, para la recolección de datos se procedió a registrar la información a través de una entrevista: Entrevista sobre gestión estratégica de costos con un total de 6 preguntas y a su vez la implicancia de la misma en la toma de decisiones que hicieron un total de 6 preguntas; debidamente estructuradas y validados por la opinión en juicio de expertos conocedores de la metodología de la investigación para los datos cuantitativos se usara la de fichas de observación, permitirá observar las diferentes actividades de la empresa, tomando información y registrarla para luego hacer el análisis de los costos en los cuales se incurre en las diferentes actividades.

#### **3.4.2 Análisis estadísticos de los datos.**

Para analizar la información obtenida, se utilizó el software informático Excel Windows versión 2013, con el propósito de obtener los resultados cuantitativos de fichas de observación. Los datos recolectados han sido procesados a través de un software informático Windows 7, versión para su evaluación y análisis de la información. Los datos recogidos se presentan en tablas, figuras y gráficos.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 RESULTADOS**

#### **4.1.1 -Diagnosticar la situación actual de la empresa en cada una de sus sucursales.**

En principio se hará una breve descripción de la empresa, su misión, visión y objetivos estratégicos, como los productos con los que trabaja.

#### **Descripción De La Empresa**

##### **a) Información General de la Empresa**

El Grupo Empresarial Econosalud fue fundado el 11 de Julio de 1989. Es un conjunto de tres empresas dedicadas a la comercialización de productos farmacéuticos y cosméticos, ha ido creciendo con el transcurso de los años, llegando a ser un total de 15 boticas contando también con un almacén central.

##### **b) Misión:**

Mejorar y preservar la salud y bienestar de la población Lambayecana; logrando accesibilidad de nuestra población a productos y servicios farmacéuticos de calidad, teniendo como principal pilar el compromiso en mejorar la salud y brindar una atención personalizada a nuestros clientes, comprometidos con el mejoramiento continuo, generando valor para nuestros colaboradores y propietarios.

##### **c) Visión:**

Ser una cadena de boticas líder en precios accesibles, logrando de esa manera la fidelización del cliente y poder expandirnos en el norte del Perú, de modo que lleguemos a posicionarnos entre las primeras cadenas farmacéuticas de la región, en el año 2020.

##### **d) Objetivos Estratégicos:**

##### **Mediano plazo:**

Ofrecer los más bajos precios así como la más alta calidad y garantía de sus productos.

- El compromiso por parte de sus colaboradores en seguir brindando un esmerado servicio de atención al cliente en cada una de sus sucursales, dedicando el 100 % de su esfuerzo en cada una de las actividades a desarrollar, logrando una fidelización de nuestros clientes.
- Capacitar a los técnicos para darles la mejor atención y calidad posible a los clientes, los cuales vienen en busca de productos farmacéuticos, consejos y soporte, preocupándose por ellos.

### **Largo plazo:**

- Resulta indispensable tener un sistema de gestión de costos y control de inventarios en red para evitar una falta de abastecimiento y garantizar al cliente satisfacción en cuanto a rapidez y disponibilidad.
- Obtener una utilidad del 35% de las ventas netas (actualmente la empresa cuenta con un 18% de utilidad).
- Consolidar una sola marca para las 15 sucursales (ECONOSALUD), y así lograr un posicionamiento dentro del mercado farmacéutico.

Este grupo empresarial y familiar se divide en 3 empresas más pequeñas. Esto para evitar los altos impuestos y cargas laborales, según la legislación vigente, que acarrea el tener una sola empresa con los ingresos que esta cadena genera. Cada una de las empresas pertenecientes a este grupo empresarial, está conformada por 5 boticas de la cadena, divididas de acuerdo a la tabla siguiente:

TABLA N° 2. Distribución de boticas por empresa

| <b>EMPRESA 1</b> | <b>EMPRESA 2</b> | <b>EMPRESA 3</b> |
|------------------|------------------|------------------|
| BRISAS 1         | PRADERA 1        | PINOS            |
| PRADERA 2        | ÁVILA MORÓN      | SATÉLITE         |
| SAN MARTIN       | CERROPÓN         | BRISAS 2         |
| PROGRESO         | SAN FELIPE       | CIEZA            |
| BRISAS 3         | ECONOSALUD       | EMILIANO         |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

En la tabla N° 3 se presentan datos de ubicación para tener en cuenta el mercado al cual está dirigida cada botica, que nos ayudará a entender la determinación del precio de venta de los productos, y el año de funcionamiento para que se pueda observar que en los últimos años es donde más se ha invertido en aperturar nuevos establecimientos.

TABLA N° 3. Descripción de boticas por ubicación y año de funcionamiento

| BOTICA                | CÓDIGO DE BOTICA | UBICACIÓN                         | AÑO DE FUNCIONAMIENTO |
|-----------------------|------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Brisas Central</b> | LBA001           | Urb. Las Brisas                   | 1989                  |
| <b>San Felipe</b>     | USF002           | Urb. San Felipe                   | 2006                  |
| <b>Los Pinos</b>      | ULP003           | Urb. El Amauta                    | 2007                  |
| <b>Pradera 1</b>      | JLP004           | Urb. Los Jardines de la Pradera   | 2009                  |
| <b>Emiliano</b>       | LAE005           | Distrito de Lambayeque            | 2009                  |
| <b>Econosalud</b>     | CPE006           | Carretera Chiclayo Pimentel Km. 4 | 2010                  |
| <b>Cieza de León</b>  | CDL007           | P.J. Cieza de León                | 2012                  |
| <b>San Martín</b>     | LSM008           | Distrito de Lambayeque            | 2012                  |
| <b>Pradera 2</b>      | JLP009           | Urb. Los Jardines de la Pradera   | 2013                  |
| <b>Ávila Morón</b>    | FAM010           | P.J. Fermín Ávila Morón           | 2013                  |
| <b>Cerropón</b>       | PJC011           | P. J. Cerropón                    | 2013                  |
| <b>Brisas 2</b>       | LBB012           | Urb. Las Brisas                   | 2014                  |
| <b>Satélite</b>       | UST013           | Urb. Satélite                     | 2014                  |
| <b>Progreso</b>       | CDE014           | P.J. Cruz de La Esperanza         | 2014                  |
| <b>Brisas 3</b>       | LBC015           | Urb. Las Brisas                   | 2014                  |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

El cuadro anterior muestra las 15 boticas que cuentan con un código propuesto, que será por el que se identificarán durante el desarrollo del presente proyecto de investigación.

En el gráfico N° 1 se muestra en porcentajes los ingresos promedio mensuales de los meses de enero a mayo de 2015, se tomó este periodo de tiempo debido a que el último inventario realizado fue entre los últimos días del mes de mayo, y de esta manera se aseguró datos actualizados para el desarrollo.

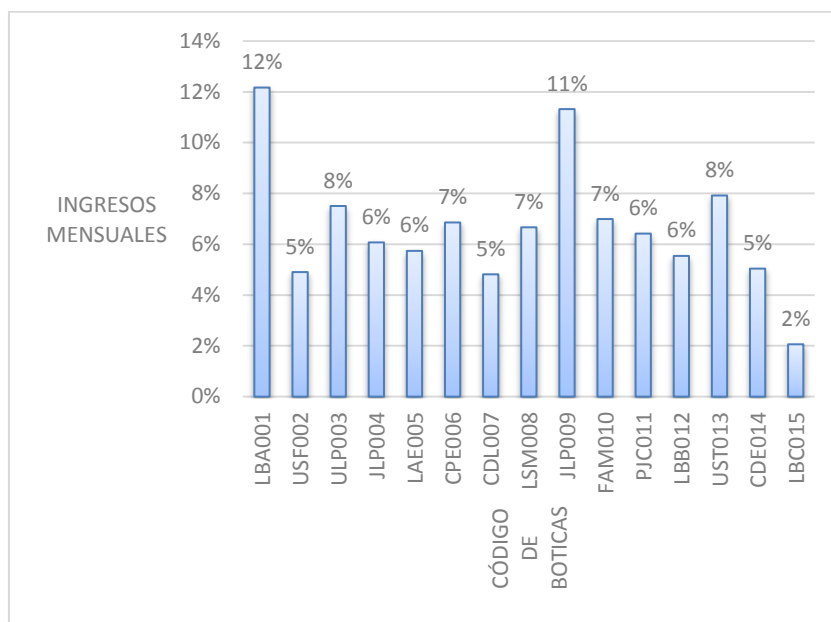


Figura 1: Porcentajes de ingresos promedio mensuales – Enero – Mayo 2015

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

### e) Estructura Organizacional

El Grupo Empresarial Econosalud cuenta con una plantilla actualmente de 40 trabajadores de los cuales 32 pertenecen al área de ventas (2 técnicos farmacéuticos en cada botica, y en la botica principal 4, haciendo un total de 32). Cuenta con un jefe de ventas, de marketing, de logística y un asistente, de recursos humanos, de sistemas, el gerente general y una asistente de gerencia.

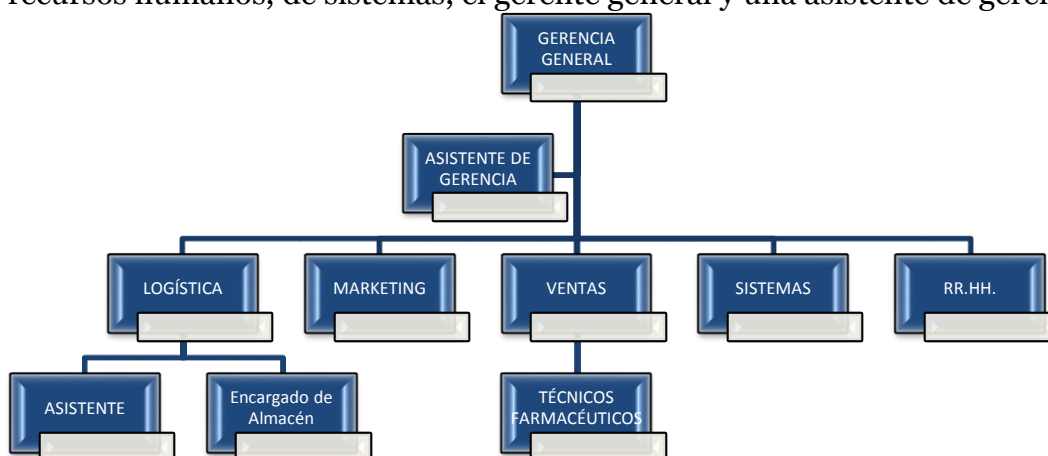


Fig. N°2. Organigrama del Grupo Empresarial Econosalud

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2015

## f) Proveedores

La empresa cuenta con una gran variedad de proveedores entre los que figuran cadenas de boticas, distribuidoras y laboratorios.

TABLA N° 4. Proveedores

| N° | PROVEEDORES                                | N° | PROVEEDORES                    |
|----|--|----|--------------------------------|
| 1  | ALMACENES POPULARES "ALMAPO" S.R.L         | 16 | FARMASALUD E.I.R.L.            |
| 2  | ALRESA S.A.C.                              | 17 | FARMAYOREO S.A.C               |
| 3  | BOTICA FELICIDAD                           | 18 | GRUPO GIMECS S.A.C.            |
| 4  | COMERCIAL JULIO PLATAFORMA                 | 19 | INKAFARMA                      |
| 5  | COMERCIAL LAVAGNA S.A.C                    | 20 | INTI PHARMA                    |
| 6  | COMERCIALIZADORA SALEM S.A.C               | 21 | KUELAP DISTRIBUCIONES S.A.C    |
| 7  | DIFARLIB S.R.L                             | 22 | MARIO VITERI                   |
| 8  | DISCOR S.A.C.                              | 23 | PHRYMA S.A.C                   |
| 9  | DISTRIBUCIONES HJ S.A.C                    | 24 | ROXFARMA S.A                   |
| 10 | DISTRIBUIDORA FARMACOS DEL NORTE           | 25 | SAN JUDAS TADEO                |
| 11 | DISTRIBUIDORA LINARES S.A.C                | 26 | SECHURALAB TEC S.R.L           |
| 12 | DISTRUBUIDORA DROGUERIA LAS AMERICAS S.A.C | 27 | SHIROFARMA S.A.C.              |
| 13 | DROGUERIA MI JESUS E.I.R.L.                | 28 | SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C     |
| 14 | DROGUERIA UNION S.A.C                      | 29 | TOTAL WORLD CORPORACION S.A.C. |
| 15 | FARMA PERU                                 | 30 | TYC S.A.C.                     |

Fuente: Elaboración Propia.

Año: 2015

Se han tenido múltiples problemas con proveedores, uno de ellos la entrega a destiempo de mercadería lo que dificulta proporcionar de todo lo pedido a las primeras boticas en realizar el “reparto” (proceso de entrega de mercadería a las sucursales desde almacén central). Asimismo la entrega particionada de mercadería por parte de algunos proveedores y la falta de producto a la hora de recepción.

## d) Categorías De Productos

El Grupo Empresarial Econosalud cuenta con una cartera de 1197 productos los cuales por su naturaleza pueden clasificarse en 3 grupos generales:

- **Medicamentos:** Son aquellos que ejercen una acción farmacológica y que en su mayoría deben ser comercializados según norma de DIGEMID (Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas).
- **Cuidado personal:** Se define al grupo de productos que no ejercen una acción farmacológica pero contribuye a desarrollar un estado de bienestar en las personas.
- **Otros:** Constituyen un valor menor que no representa a ninguna de las anteriores, como accesorios médicos, bebidas, snacks, etc., los cuales se pueden comercializar en establecimientos farmacéuticos.

Estos grupos se subdividen en categorías como lo muestra la tabla N° 5, en la cual también se puede observar el porcentaje de stock de cada una de estas categorías pertenecientes al almacén central. Estos datos corresponden al último inventario realizado en el mes de Mayo de 2015.

Tabla N° 5. Categorías de productos y stock de almacén central – Mayo 2015

| GRUPOS                           | CATEGORÍAS              | DEFINICIÓN  | %           |
|----------------------------------|-------------------------|---|-------------|
| <b>MEDICAMENTOS</b>              | <b>ÉTICOS</b>           | Productos que necesitan receta médica para ser vendidos   | 48%         |
|                                  | <b>GENÉRICOS</b>        | Es un medicamento que no se distribuye con un nombre comercial y tiene la misma concentración que su equivalente de marca | 6%          |
|                                  | <b>OTC</b>              | Productos que no necesitan receta médica para ser vendidos  | 11%         |
|                                  | <b>POPULARES</b>        | Productos que se pueden encontrar en una tienda:  | 1%          |
| <b>Total De Medicamentos</b>     |                         |   | <b>66%</b>  |
| <b>CUIDADO PERSONAL</b>          | <b>BEBÉS</b>            | Productos exclusivos para el cuidado del bebé.  | 11%         |
|                                  | <b>CUIDADO PERSONAL</b> | Productos de aseo y uso personal.   | 11%         |
|                                  | <b>DIAGNÓSTICO</b>      | Test de embarazo,   | 1%          |
|                                  | <b>MAQUILLAJE</b>       | Productos para mejorar la apariencia de la piel.  | 4%          |
| <b>Total De Cuidado Personal</b> |                         |   | <b>27%</b>  |
| <b>OTROS</b>                     | <b>MATERIAL MÉDICO</b>  | Accesorios que son necesarios y complementarios para algunos tratamientos médicos   | 4%          |
|                                  | <b>BEBIDAS</b>          | Rehidratantes, aguas, gaseosas, etc.  | 1%          |
|                                  | <b>GOLOSINAS</b>        | Snacks  | 1%          |
|                                  | <b>LIBRERÍA</b>         | Útiles de escritorio  | 0%          |
|                                  | <b>OTROS</b>            | Productos como pilas, detergentes, productos de limpieza, etc.  | 1%          |
| <b>Total De Otros</b>            |                         |   | <b>7%</b>   |
| <b>TOTAL de PRODUCTOS</b>        |                         |   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

Año: 2015

#### 4.1.2.- Analizar la cadena de valor y asignar los costos de las actividades por cada una de las sucursales

La cadena de valor es el punto de partido para una Gestión Estratégica de Costos. El análisis de la misma permite describir las actividades de la organización para generar valor al cliente final, el cual es uno de sus pilares, y beneficios para la empresa.



Fig. N° 3. Análisis de la Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

A través de la información que proporcionan los costos se pueden identificar las actividades de valor y no valor para la empresa lo que permite que se incentiven las primeras y se minimicen las segundas.

TABLA N° 6. Costos y gastos totales, enero-mayo 2015

| <b>COSTOS DE VENTAS (miles de soles)</b> |         |
|--|---------|
| <b>PLANILLA: Técnico farmacéutico</b>    | 137     |
| <b>COSTOS DE PRODUCTOS</b>               | 844,9   |
| <b>Total</b>                             | 981,9   |
| <b>GASTOS</b>                            |         |
| <b>PLANILLA: Administrativos</b>         | 57,5    |
| <b>LUZ Y AGUA</b>                        | 9,5     |
| <b>CONTABILIDAD</b>                      | 5       |
| <b>REGENTES</b>                          | 15      |
| <b>PRESTAMOS</b>                         | 100     |
| <b>ALQUILERES</b>                        | 33,5    |
| <b>MARKETING</b>                         | 5       |
| <b>TOTAL DE COSTO TRADICIONAL</b>        | 225,5   |
| <b>Total</b>                             | 1,207,4 |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

TABLA N° 7. Gastos y costos de distribución directa e indirecta, enero-mayo 2015

| <b>GASTOS Y COSTOS</b>         | <b>ATRIBUCIÓN DIRECTA<br/>miles de soles</b> | <b>DISTRIBUCIÓN<br/>INDIRECTA – miles<br/>de soles</b> |
|--------------------------------|--|--|
| <b>PLANILLA</b>                | 137  | 57.5   |
| <b>FLETE</b>                   | 1.1  |  |
| <b>DEPRECIACIÓN</b>            | 9.7  | 8.4  |
| <b>LUZ Y AGUA</b>              | 9.1  | 0.4  |
| <b>CONTABILIDAD</b>            |  | 5  |
| <b>REGENTES</b>                |  | 15   |
| <b>PRESTAMOS</b>               |  | 100  |
| <b>ALQUILERES</b>              | 33.5   |  |
| <b>MOVILIDAD</b>               | 2.1  |  |
| <b>MARKETING</b>               |  | 5  |
| <b>DEPRECIACIÓN DE ALMACÉN</b> |  | 2.8  |
| <b>PÉRDIDA DE PRODUCTO</b>     |  | 42   |
|                                | 192.5  | 236.2  |
| <b>TOTAL DE GASTO</b>          | 428.7  |  |
| <b>%</b>                       | 45%  | 55%  |
| <b>COSTO DE MERCADERÍA</b>     | 8449   |  |
| <b>TOTAL</b>                   | 1,273.6                                      |  |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

En la tabla N°7 podemos observar un aumento de S/.66,068 respecto a la tabla N°6: Costos y gastos totales. Esto debido a que no se consideran gastos como: Flete, Depreciación, Movilidad, Pérdida de producto.

La forma de distribución de estos costos y gastos se darán de acuerdo a las actividades mencionadas en la cadena de valor.

#### **4.2.1. Actividades Primarias**

- a) **Logística Interna.**-Durante esta actividad se realiza todo lo referente al abastecimiento de mercadería al almacén central, lo que involucra las cotizaciones, la corroboración de los productos en almacén y las listas de faltos proporcionadas por los técnicos para determinar las cantidades que se necesitarán. Así como también la expedición de mercadería a cada una de las 15 sucursales. Personal encargado: personal administrativo (Gerente General, Asistente de Gerencia, Jefa de Logística. Jefe de Ventas, Jefe de Marketing, Jefe de Recursos Humanos, Asistente de logística y el encargado de almacén) y personal de ventas de las boticas.
- b) **Marketing.**-Los responsables del proceso no sólo diseñan estrategias para publicitar los productos, sino también definen los canales más adecuados. Estos canales pueden variar según el público objetivo y sus expectativas o hábitos de consumo. Personal encargado: Jefe de Marketing y Gerente General.
- c) **Ventas.**-Es la actividad más influyente en la empresa, al tratarse de una entidad comercial. Son tareas tendientes a efectivizar la venta, contacto directo con el cliente, ofrecer tratamientos y registro de las ventas en el sistema). Personal encargado: 2 técnicos por sucursal y 4 en la botica principal (32 en total).

Las boticas operan 16 horas al día. A partir de las 6:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. Algunas de ellas tienen turno noche con lo que operarían las 24 horas al día.

- d) **Servicios Post- Venta.**-Esto incluye inyecciones, medidas de presión, cambios de productos por algún inconveniente con el mismo.

#### 4.2.2. Actividades de apoyo

- a) **Administración Y Gestión.**- Se encarga de los pagos a proveedores, de realizar trámites bancarios (finanzas) y el pago a los trabajadores de la empresa. Personal encargado: 3 personas. (Gerente general, asistente de gerencia y jefa de logística)
- b) **Recursos Humanos.**-Son las actividades concernientes a la supervisión de las boticas, capacitación de los trabajadores, selección, contratación y evaluación continua del personal.
- c) **Tecnología.**-Se encarga de la constante actualización del sistema de ventas en las 15 sucursales, con respecto al ingreso de nuevos productos y al cambio de precios.
- d) **Abastecimiento.**-Son las actividades que se encargan de la gestión y control del stock en almacén central y en las 15 sucursales. Asimismo se encarga de la actualización del stock en las sucursales y del ingreso y salida de productos de las boticas por rotación.

TABLA N° 8. Actividades primarias e inductores de costo

| ACTIVIDADES PRIMARIAS                          | INDUCTORES DE COSTO |
|--|---------------------|
| <b>LOGISTICA INTERNA</b>                       |                     |
| <b>Sub-Actividades</b>                         |                     |
| Compras  | % de Stock          |
| Recepción y almacenamiento                     | % de Stock          |
| Expedición                                     | Horas – hombres     |
| <b>MARKETING</b>                               |                     |
| <b>Sub-Actividades</b>                         |                     |
| <b>Desarrollo de estrategias de publicidad</b> | Horas – hombres     |
| <b>VENTAS</b>                                  | Horas – hombres     |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

TABLA N° 9. Actividades secundarias e inductores de costo

| ACTIVIDADES SECUNDARIAS         | INDUCTORES DE COSTO |
|---------------------------------|---------------------|
| <b>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN</b> |                     |
| Pago a proveedores              | Nº de boticas       |
| Trámites bancarios              |                     |
| Pago a trabajadores             |                     |
| Reuniones con jefes de área     |                     |
| Establecer estrategias          |                     |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>         |                     |
| Supervisión                     | % de Ventas         |
| Capacitación de personal        |                     |
| Evaluación de personal          |                     |
| <b>TECNOLOGÍA</b>               |                     |
| Actualización del sistema       | Nº de boticas       |
| <b>ABASTECIMIENTO</b>           |                     |
| Gestión y control de stock      | % de Stock          |
| Actualización de stock          |                     |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

#### A) Logística Interna

El proceso de adquisición de mercadería se realiza de la siguiente manera:

Se pide a los técnicos en farmacia alcanzar al almacén central una lista de los productos faltantes en sus boticas, en este caso denominados FALTOS, los cuales son determinados bajo su propio criterio. En total se reciben 15 listas de “faltos” los cuales junto al stock de almacén son considerados para realizar los pedidos a proveedores.

Desde la botica central, donde se encuentra el gerente, se hace el llamado a la persona encargada de almacén para verificar cuales son los productos que hacen falta. El gerente realiza las llamadas correspondientes a los representantes de las cadenas de boticas, distribuidoras y de los laboratorios que se requieren hacer los pedidos. Una vez terminados los pedidos, se espera la recepción dentro de los 3 días siguientes en los cuales se trata de ordenar, recepcionar, y dejar listo el almacén para el reparto de mercadería a las 15

boticas de la empresa, en los siguientes 4 días en el caso de los Repartos Generales (en estos se abastece de grandes cantidades de mercadería a cada botica y se realiza cada 45 días) y de 7 días en el caso de los Mini Repartos (estos repartos tratan de abastecer a las boticas con la cantidad necesaria de mercadería para atender la demanda durante los próximos 15 días, que se da el siguiente mini reparto, o hasta esperar el reparto general, según sea el caso).

Por lo anterior podemos deducir que la actividad primaria de Logística Interna está dividida en 3 sub-actividades: Compras, Recepción y almacenamiento y Expedición.

La actividad de compras tiene la siguiente distribución de costos mostrada en la tabla N° 10.

Tabla N° 10. Ítems de la sub- actividad de Compras. Enero-mayo 2015

| <b>COMPRAS</b> |                                  |                               |              |
|----------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>ÍTEMS</b>   | <b>HORAS (H) REPARTO GENERAL</b> | <b>HORAS (H) MINI REPARTO</b> | <b>TOTAL</b> |
| CORROBORACIÓN  | 102                              | 85                            | 187          |
| COTIZACIÓN     | 4.5                              | 2.5                           | 7            |
| PEDIDO         | 12                               | 10                            | 22           |
|                | 118.5                            | 97.5                          | 216          |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Como ya se ha mencionado anteriormente los repartos generales se realizan cada 45 días y los mini repartos 1 vez al mes. Las personas encargadas de la actividad de compras son el Gerente General, la asistente de gerencia y la Jefa de logística. Los costos involucrados son los mostrados en la tabla N° 11.

Tabla N° 11. Personal encargado de la sub- actividad de Compras. Enero – Mayo 2015

| SUELDOS               | HORAS         |            |        | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | COSTO POR ACTIVIDAD |
|-----------------------|---------------|------------|--------|---------------|----------------|---------------------|
|                       | CORROBORACIÓN | COTIZACIÓN | PEDIDO |               |                |                     |
| GERENTE GENERAL       |               | 7          | 12     | 4.742         | 14             | 273                 |
| ASISTENTE DE GERENCIA | 11            | -          | 10     | 1.400         | 7              | 141                 |
| JEFE DE LOGÍSTICA     | 11            | -          | -      | 1.050         | 5              | 56                  |
|                       | 22            | 7          | 22     |               |                | 470                 |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2016

Se distribuye este costo para cada una de las boticas, haciendo uso del inductor de costo determinado en la tabla N° 8 (% de stock). Obteniendo los resultados de la tabla N° 13.

Tabla N° 12. Distribución del costo de la sub-actividad de Compras de acuerdo al % de stock de cada botica. Enero – Mayo 2015

| CODIGO DE BOTICA | % de Stock | SUB-TOTAL  |
|------------------|------------|------------|
| LBA001           | 12%        | 55         |
| USF002           | 5%         | 25         |
| ULP003           | 6%         | 30         |
| JLP004           | 6%         | 30         |
| LAE005           | 6%         | 27         |
| CPE006           | 6%         | 26         |
| CDL007           | 6%         | 26         |
| LSM008           | 6%         | 26         |
| JLP009           | 16%        | 77         |
| FAM010           | 5%         | 26         |
| PJC011           | 5%         | 25         |
| LBB012           | 6%         | 27         |
| UST013           | 5%         | 24         |
| CDE014           | 6%         | 28         |
| LBC015           | 4%         | 18         |
|                  |            | <b>470</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

La sub-actividad de Compras como se observó cuenta con tres ítems. Uno de ellos el de corroboración lo realiza tanto la asistente de gerencia y la jefa de

logística (22 horas en total durante los meses de enero a mayo), como también cada uno de los técnicos encargados de las 15 boticas.

Tabla N° 13. Costo de ítem de Corroboración para las 15 boticas. Enero – Mayo 2015

|        | CORROBORACIÓN<br>(H) | COSTO<br>MENSUAL | COSTO<br>POR HORA | COSTO POR<br>ACTIVIDAD | TOTAL | %   |
|--------|----------------------|------------------|-------------------|------------------------|-------|-----|
| LBA001 | 11                   | 850              | 5                 | 52                     | 107   | 10% |
| USF002 | 11                   | 825              | 3                 | 38                     | 62    | 6%  |
| ULP003 | 11                   | 850              | 4                 | 39                     | 69    | 6%  |
| JLP004 | 11                   | 825              | 3                 | 38                     | 68    | 6%  |
| LAE005 | 11                   | 850              | 4                 | 39                     | 66    | 6%  |
| CPE006 | 11                   | 850              | 4                 | 39                     | 65    | 6%  |
| CDL007 | 11                   | 850              | 4                 | 39                     | 65    | 6%  |
| LSM008 | 11                   | 800              | 3                 | 37                     | 63    | 6%  |
| JLP009 | 11                   | 1150             | 5                 | 53                     | 130   | 12% |
| FAM010 | 11                   | 850              | 4                 | 39                     | 65    | 6%  |
| PJC011 | 11                   | 850              | 4                 | 39                     | 64    | 6%  |
| LBB012 | 11                   | 850              | 4                 | 39                     | 66    | 6%  |
| UST013 | 11                   | 825              | 3                 | 38                     | 62    | 6%  |
| CDE014 | 11                   | 825              | 3                 | 38                     | 66    | 6%  |
| LBC015 | 11                   | 800              | 3                 | 37                     | 55    | 5%  |
|        |                      |                  |                   |                        | 1072  | 53% |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

La siguiente sub-actividad es la de Recepción y Almacenamiento del pedido. Al igual que la sub-actividad anterior está dividida en ítems, los cuales se muestran con las horas que necesitan para su realización en la tabla siguiente.

Tabla N° 14. Ítems de la sub-actividad Recepción y almacenamiento

| <b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO</b> |                              |                           |                           |
|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                   | HORAS (H)<br>REPARTO GENERAL | HORAS (H) MINI<br>REPARTO | TOTAL (H)<br>ENERO - MAYO |
| <b>RECEPCIÓN</b>                  | 4.5                          | 2.5                       | 7                         |
| <b>CORROBORACIÓN</b>              | 15                           | 12.5                      | 27.5                      |
| <b>ORDEN</b>                      |                              |                           | 276                       |
| <b>UBICACIÓN</b>                  | 45                           | 37.5                      | 82.5                      |
| <b>TOTAL</b>                      | 64.5                         | 52.5                      | 393                       |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

La recepción se realiza durante los 3 días de llegado los pedidos, con cada proveedor se demora un promedio de 3 minutos, siendo un total de 30 proveedores se tienen 90 minutos (1.5 horas) para la recepción de mercadería para un reparto general. Al tratarse de 3 repartos generales durante los meses de Enero a Mayo de 2015, se tienen 4.5 horas del ítem de recepción para los repartos generales.

En el caso de la recepción para los mini repartos toma 1 minuto en promedio para la recepción de cada pedido de los 30 proveedores. Siendo un total de 30 minutos por mini reparto. Durante los meses de enero a mayo se realizan 5 mini repartos (1 al mes) con lo cual tenemos 2.5 horas para la realización de la recepción en los mini repartos.

En el ítem de corroboración para los repartos general toma en promedio 10 minutos por proveedor, haciendo un total de 5 horas (300 minutos) por reparto general. Siendo un total de 3 repartos generales durante los meses de enero a mayo se tiene un total de 15 horas de corroboración destinadas para los repartos generales.

En el caso de los mini repartos la corroboración toma un tiempo de 5 minutos por proveedores. Haciendo 2.5 horas (150 minutos) por mini reparto. Y en total 12.5 horas destinadas a la corroboración de los mini repartos.

En el caso de los ítems de orden y ubicación son realizados por el encargado de almacén, este se demora  $\frac{1}{2}$  hora por proveedor para la ubicación de los pedidos en almacén para repartos generales, lo que hace un total de 15 horas por reparto general (45 en los 3 repartos) y demora 15 minutos para los mini repartos haciendo un total de 7.5 horas para un mini reparto (37.5 horas por los 5 mini repartos). En cuanto al ítem de orden del almacén es realizado también por el encargado de almacén durante el resto del tiempo que trabaja en la empresa (276 horas). El personal encargado de cada ítem en la sub-actividad de Recepción y Almacenamiento se muestra con los costos asignados en la tabla siguiente.

Tabla N° 15. Personal encargado de los ítems en la sub-actividad Recepción y almacenamiento. Enero – Mayo de 2015

| PERSONA<br>L               | HORAS         |                   |           |       | COSTO<br>MENSUAL | COSTO POR<br>HORA | COSTO POR<br>ACTIVIDAD |
|----------------------------|---------------|-------------------|-----------|-------|------------------|-------------------|------------------------|
|                            | RECEPCIÓ<br>N | CORROBORACIÓ<br>N | UBICACIÓN | ORDEN |                  |                   |                        |
| Jefa<br>Logística          | 7             | -                 | -         |       | 1050             | 5                 | 35                     |
| Encargado<br>de<br>Almacén | -             | 27,5              | 82,5      | 276   | 500              | 4                 | 1485                   |
| <b>Total</b>               | 7             | 27,5              | 82,5      |       |                  |                   | 1520                   |

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2015

La distribución de los costos de la sub-actividad Recepción y almacenamiento para las 15 sucursales se realizó de acuerdo al inductor de costo señalado en la tabla N°6 (% de stock).

Tabla N° 16. Distribución de costos. Sub-actividad Recepción y almacenamiento. Enero – Mayo 2015.

|               | % DE STOCK | COSTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO POR BOTICA |
|---------------|------------|---|
| <b>LBA001</b> | 12%        | 177   |
| <b>USF002</b> | 5%         | 80  |
| <b>ULP003</b> | 6%         | 98  |
| <b>JLP004</b> | 6%         | 97  |
| <b>LAE005</b> | 6%         | 88  |
| <b>CPE006</b> | 6%         | 84  |
| <b>CDL007</b> | 6%         | 84  |
| <b>LSM008</b> | 6%         | 84  |
| <b>JLP009</b> | 16%        | 249   |
| <b>FAM010</b> | 5%         | 83  |
| <b>PJC011</b> | 5%         | 81  |
| <b>LBB012</b> | 6%         | 87  |
| <b>UST013</b> | 5%         | 79  |
| <b>CDE014</b> | 6%         | 91  |
| <b>LBC015</b> | 4%         | 59  |
| <b>TOTAL</b>  |            | 1520  |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

La tercera sub-actividad es la Expedición. En esta actividad se realiza la expedición de mercadería ya sea en repartos generales o mini repartos.

Tabla N° 17. Personal encargado y costos de la Expedición en reparto General

| EXPEDICIÓN - REPARTO GENERAL |      |       |               |                |                     |
|------------------------------|------|-------|---------------|----------------|---------------------|
| ÍTEMS                        | DÍAS | HORAS | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | COSTO POR ACTIVIDAD |
| SUELDOS                      |      |       |               |                |                     |
| JEFA DE LOGÍSTICA            |      |       | 1050          | 5              | 192                 |
| JEFE DE VENTAS               |      |       | 800           | 4              | 146                 |
| JEFE DE MARKETING            | 4    | 38    | 650           | 4              | 146                 |
| JEFA DE RR.HH.               |      |       | 1167          | 6              | 213                 |
| ASISTE DE GERENCIA           |      |       | 1400          | 7              | 256                 |
| ASIST. DE LOGÍSTICA          |      |       | 600           | 4              | 146                 |
| ENCARGADO DE ALMACÉN         |      |       | 500           | 4              | 146                 |
| <b>SUB- TOTAL</b>            |      |       |               |                | 1245                |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

Como ya se ha explicado, los repartos generales duran un promedio de 38 horas durante 4 días para las 15 sucursales.

El reparto general lo realiza tanto el personal administrativo (Asistente de Gerencia, Jefe de ventas, Jefe de marketing, Jefa de logística, Asistente de almacén, encargado de almacén) como el técnico encargado de la botica.

Pero el mini reparto, solo lo realiza el encargado de almacén, la jefa de logística y el asistente de gerencia y hacen el envío para las sucursales.

Tabla N° 18. Personal encargado y costos de la Expedición en Mini reparto

| EXPEDICIÓN - MINI REPARTO |      |       |               |                |              |
|---------------------------|------|-------|---------------|----------------|--------------|
| ÍTEMS                     | DÍAS | HORAS | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | COSTO X ACT. |
| SUELDOS                   |      |       |               |                |              |
| JEFA DE LOGÍSTICA         |      |       | 1050          | 5              | 151          |
| ASISTE DE GERENCIA        | 7    | 30    | 1400          | 7              | 202          |
| ENCARGADO DE ALMACÉN      |      |       | 500           | 4              | 115          |
| <b>SUB- TOTAL</b>         |      |       |               |                | 469          |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

La distribución del costo ya sea de la expedición para el reparto general como para el mini reparto se realiza haciendo uso del inductor de costo señalado en la tabla N° (% de horas de reparto utilizado por botica). En el cuadro siguiente se muestra esta distribución de costos más el flete que se necesita para el transporte de la mercadería.

Tabla N° 19. Distribución de costos de Expedición en Repartos General y Mini repartos. Enero – Mayo 2015.

| CÓDIGO DE BOTICAS | EXPEDICIÓN - REPARTO GENERAL |     |               |           |               |                             | EXPEDICIÓN - MINI REPARTO |    |               |           |               |                            | TOTAL S/. |
|-------------------|------------------------------|-----|---------------|-----------|---------------|-----------------------------|---------------------------|----|---------------|-----------|---------------|----------------------------|-----------|
|                   | HORAS POR REPARTO            | %   | SUB-TOTAL S/. | FLETE S/. | SUB-TOTAL S/. | SUB -TOTAL ENERO - MAYO S/. | HORAS POR REPARTO         | %  | SUB-TOTAL S/. | FLETE S/. | SUB-TOTAL S/. | SUB-TOTAL ENERO - MAYO S/. |           |
| LBA001            | 3                            | 8%  | 98            | -         | 98            | 295                         | 2                         | 7% | 31            | -         | 31            | 156                        | 451       |
| USF002            | 2                            | 5%  | 66            | 6         | 72            | 215                         | 2                         | 7% | 31            | 6         | 37            | 186                        | 401       |
| ULP003            | 3                            | 8%  | 98            | 6         | 104           | 313                         | 2                         | 7% | 31            | 6         | 37            | 186                        | 499       |
| JLP004            | 3                            | 8%  | 98            | 7         | 105           | 316                         | 2                         | 7% | 31            | 7         | 38            | 191                        | 507       |
| LAE005            | 3                            | 8%  | 98            | 35        | 133           | 400                         | 2                         | 7% | 31            | 35        | 66            | 331                        | 731       |
| CPE006            | 2,5                          | 7%  | 82            | 5         | 87            | 261                         | 2                         | 7% | 31            | 5         | 36            | 181                        | 442       |
| CDL007            | 2                            | 5%  | 66            | 4         | 70            | 209                         | 2                         | 7% | 31            | 4         | 35            | 176                        | 385       |
| LSM008            | 2,5                          | 7%  | 82            | 35        | 117           | 351                         | 2                         | 7% | 31            | 35        | 66            | 331                        | 682       |
| JLP009            | 4                            | 11% | 131           | 7         | 138           | 414                         | 2                         | 7% | 31            | 7         | 38            | 191                        | 606       |
| FAM010            | 2                            | 5%  | 66            | 10        | 76            | 227                         | 2                         | 7% | 31            | 10        | 41            | 206                        | 433       |
| PJC011            | 2                            | 5%  | 66            | 5         | 71            | 212                         | 2                         | 7% | 31            | 5         | 36            | 181                        | 393       |
| LBB012            | 2,5                          | 7%  | 82            | 3         | 85            | 255                         | 2                         | 7% | 31            | 3         | 34            | 171                        | 426       |
| UST013            | 2                            | 5%  | 66            | 4         | 70            | 209                         | 2                         | 7% | 31            | 4         | 35            | 176                        | 385       |
| CDE014            | 2,5                          | 7%  | 82            | 5         | 87            | 261                         | 2                         | 7% | 31            | 5         | 36            | 181                        | 442       |
| LBC015            | 2                            | 5%  | 66            | 3         | 69            | 206                         | 2                         | 7% | 31            | 3         | 34            | 171                        | 377       |
|                   | 38                           |     |               | 135       | 1380          | 4141                        | 30                        |    |               | 135       | 604           | 3019                       | 7160      |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

De las tablas anteriores con los costos de las sub-actividades podemos obtener el costo de la actividad primaria de Logística Interna, la cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 20. Total de costo de Logística Interna. Enero – Mayo 2015

|               | COMPRAS | RECEPCIÓN Y<br>ALMACENAMIENTO | EXP. | TOTAL LOGÍSTICA<br>INTERNA |
|---------------|---------|-------------------------------|------|----------------------------|
| <b>LBA001</b> | 107     | 177                           | 451  | 735                        |
| <b>USF002</b> | 62      | 80                            | 401  | 543                        |
| <b>ULP003</b> | 69      | 98                            | 499  | 666                        |
| <b>JLP004</b> | 68      | 97                            | 507  | 672                        |
| <b>LAE005</b> | 66      | 88                            | 731  | 885                        |
| <b>CPE006</b> | 65      | 84                            | 442  | 592                        |
| <b>CDL007</b> | 65      | 84                            | 385  | 533                        |
| <b>LSM008</b> | 63      | 84                            | 682  | 829                        |
| <b>JLP009</b> | 130     | 249                           | 606  | 984                        |
| <b>FAM010</b> | 65      | 83                            | 433  | 580                        |
| <b>PJC011</b> | 64      | 81                            | 393  | 538                        |
| <b>LBB012</b> | 66      | 87                            | 426  | 579                        |
| <b>UST013</b> | 62      | 79                            | 385  | 526                        |
| <b>CDE014</b> | 66      | 91                            | 442  | 599                        |
| <b>LBC015</b> | 55      | 59                            | 377  | 491                        |
|               | 1072    | 1520                          | 7160 | 9752                       |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

## B) MARKETING

La siguiente actividad primaria de la cadena de valor es la de Marketing la cual es realizada por el Jefe de Marketing. Aquí se determinan estrategias de publicidad con ayuda del Gerente General.

Tabla N° 21. Costos de la actividad primaria de Marketing. Enero – Mayo 2015.

| Personal                      | Costo<br>mensual | Costo por<br>hora | HORAS POR<br>ACTIVIDAD | COSTO POR<br>ACTIVIDAD |
|-------------------------------|------------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Jefe Marketing</b>         | 650              | 4                 | 486                    | 1869                   |
| <b>Gerente General</b>        | 4742             | 14                | 40                     | 575                    |
| <b>Promoción y Publicidad</b> |                  |                   |                        | 5000                   |
|                               |                  |                   |                        | 7444                   |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

El gerente general revisa las estrategias propuestas por el jefe de marketing 2 horas a la semana. Lo que hace un total de 40 horas durante los 5 meses.

La distribución de los costos de marketing será por medio del inductor de costos señalado en la tabla N° (% de ventas). Siendo la botica que menos ingresos mensuales genera la que mayor profundidad en marketing tendrá, además se tiene gastos de publicidad de mil soles mensuales que se multiplicaran por los cinco meses.

Tabla N° 22. Distribución de costos de Marketing en las 15 sucursales.  
Enero – Mayo 2015

|               | <b>% de Ventas</b> | <b>TOTAL</b> |
|---------------|--------------------|--------------|
| <b>LBA001</b> | 13%                | 274          |
| <b>USF002</b> | 4%                 | 889          |
| <b>ULP003</b> | 8%                 | 383          |
| <b>JLP004</b> | 6%                 | 418          |
| <b>LAE005</b> | 5%                 | 573          |
| <b>CPE006</b> | 6%                 | 417          |
| <b>CDL007</b> | 5%                 | 507          |
| <b>LSM008</b> | 5%                 | 519          |
| <b>JLP009</b> | 12%                | 333          |
| <b>FAM010</b> | 7%                 | 386          |
| <b>PJC011</b> | 6%                 | 473          |
| <b>LBB012</b> | 6%                 | 425          |
| <b>UST013</b> | 7%                 | 386          |
| <b>CDE014</b> | 6%                 | 477          |
| <b>LBC015</b> | 4%                 | 983          |
|               |                    | 7443         |

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2015

### C) VENTAS

La siguiente actividad primaria en la cadena de valor es la actividad de Ventas. Las boticas operan horas al día, a excepción de la botica central que opera las 24 horas del día. Son 2 técnicos por botica y en LBA001 son 4.

Tabla N° 23. Distribución del costo de ventas de acuerdo a los sueldos del personal. Enero – Mayo 2015

| VENTAS |               |                       |                  |                |      |
|--------|---------------|-----------------------|------------------|----------------|------|
|        | COSTO MENSUAL | COSTO X HORA PROMEDIO | HORAS UTILIZADAS | TOTAL          | %    |
| LBA001 | S/. 3.400,00  | 5                     | 3589             | S/. 16.948,06  | 12%  |
| USF002 | S/. 1.650,00  | 3                     | 2389             | S/. 8.212,19   | 6%   |
| ULP003 | S/. 1.700,00  | 4                     | 2389             | S/. 8.461,04   | 6%   |
| JLP004 | S/. 1.650,00  | 3                     | 2389             | S/. 8.212,19   | 6%   |
| LAE005 | S/. 1.700,00  | 4                     | 2389             | S/. 8.461,04   | 6%   |
| CPE006 | S/. 1.700,00  | 4                     | 2389             | S/. 8.461,04   | 6%   |
| CDL007 | S/. 1.700,00  | 4                     | 2389             | S/. 8.461,04   | 6%   |
| LSM008 | S/. 1.600,00  | 3                     | 2389             | S/. 7.963,33   | 6%   |
| JLP009 | S/. 2.300,00  | 5                     | 2389             | S/. 11.447,29  | 8%   |
| FAM010 | S/. 1.700,00  | 4                     | 2389             | S/. 8.461,04   | 6%   |
| PJC011 | S/. 1.700,00  | 4                     | 2389             | S/. 8.461,04   | 6%   |
| LBB012 | S/. 1.700,00  | 4                     | 2389             | S/. 8.461,04   | 6%   |
| UST013 | S/. 1.650,00  | 3                     | 2389             | S/. 8.212,19   | 6%   |
| CDE014 | S/. 1.650,00  | 3                     | 2389             | S/. 8.212,19   | 6%   |
| LBC015 | S/. 1.600,00  | 3                     | 2389             | S/. 7.963,33   | 6%   |
|        | S/. 27.400,00 |                       |                  | S/. 136.398,06 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

### D) ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Luego en la cadena de valor se encuentran las actividades de apoyo. La primera de ellas es Administración y Gestión, la cual está dividida en sub-actividades, como lo muestra la tabla N°23.

Tabla N° 24. Sub-actividades y horas mensuales de la actividad de apoyo. Administración y Gestión.

| <b>ADMINISTRACIÓN</b>       |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Sub-Actividades</b>      | <b>HORAS MENSUALES(H)</b> |
| Pago a proveedores          | 4                         |
| Trámites bancarios          | 6                         |
| Pago a trabajadores         | 7                         |
| Reuniones con jefes de área | 4                         |
| Establecer estrategias      | 15                        |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Todo el personal administrativo, es el encargado de realizar estas tareas. Distribuyendo sus horas de la manera que muestra la tabla N°25.

Tabla N° 25. Distribución de horas las sub-actividades de la actividad de Administración y Gestión. Enero – Mayo de 2015.

| <b>PERSONAL</b>                     | <b>ADMINISTRACIÓN</b>     |                           |                            |                                    |                               | <b>HORA S (H)</b> |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------|
|                                     | <b>PAGO A PROVEEDORES</b> | <b>TRÁMITES BANCARIOS</b> | <b>PAGO A TRABAJADORES</b> | <b>REUNIONES CON JEFES DE ÁREA</b> | <b>ESTABLECER ESTRATEGIAS</b> |                   |
| <b>GERENCIA GENERAL</b>             | 2                         | 4                         |                            | 4                                  | 15                            | 25                |
| <b>ASISTENTE DE GERENCIA RR.HH.</b> | 2                         | 2                         | 7                          | 4                                  | 15                            | 30                |
| <b>MARKETING</b>                    |                           |                           | 7                          | 4                                  |                               | 11                |
| <b>VENTAS</b>                       |                           |                           |                            | 4                                  |                               | 4                 |
| <b>LOGÍSTICA</b>                    |                           |                           |                            | 4                                  |                               | 4                 |
| <b>SISTEMAS</b>                     |                           |                           |                            | 4                                  |                               | 4                 |
| <b>ASIST. LOGÍSTICA</b>             |                           |                           |                            | 4                                  |                               | 4                 |
| <b>TOTAL</b>                        |                           |                           |                            |                                    |                               |                   |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Una vez distribuidas las horas, se procede a asignar el costo de acuerdo a las horas trabajadas por el personal administrativo. De tal forma como se muestra en la tabla N°26. Estos costos de la actividad de Administración y Gestión serán distribuidos finalmente de manera equitativa entre las 15 boticas. Esto debido a que no existe diferencia obvia para distribuirlos de manera distinta.

Tabla N° 26. Asignación del costo a la actividad de Administración y Gestión. Enero – Mayo 2015.

| PERSONAL              | HORAS (H) | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | COSTO POR ACTIVIDAD | TOTAL ENERO - MAYO |
|-----------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| GERENCIA GENERAL      | 25        | 4742          | 14             | 359                 | 1796               |
| ASISTENTE DE GERENCIA | 30        | 1400          | 7              | 202                 | 1010               |
| RR.HH.                | 11        | 1167          | 6              | 62                  | 308                |
| MARKETING             | 4         | 650           | 4              | 15                  | 77                 |
| VENTAS                | 4         | 800           | 4              | 15                  | 77                 |
| LOGÍSTICA             | 4         | 1050          | 5              | 20                  | 101                |
| SISTEMAS              | 4         | 600           | 4              | 15                  | 77                 |
| ASIST. LOGÍSTICA      | 4         | 600           | 4              | 15                  | 77                 |
| <b>TOTAL</b>          |           |               |                | 705                 | 3523               |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

Como se señaló en el párrafo anterior los S/. 3523 de la actividad de Administración y Gestión tendrán que ser distribuidos de manera equitativa para cada botica, siendo un total de S/. 235 por botica.

La siguiente actividad de apoyo en la cadena de valor de la empresa en la de Recursos Humanos, la cual está dividida en sub-actividades como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 27. Sub-actividades de la actividad de Recursos Humanos. Enero – Mayo 2015.

| <b>RECURSOS HUMANOS</b>  |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| <b>ÍTEMS</b>             | <b>HORAS MENSUALES(H)</b> |
| Supervisión de boticas   | <b>208</b>                |
| Capacitación de personal | <b>6</b>                  |
| Evaluación de personal   | <b>30</b>                 |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Al igual que en la actividad anterior, se presentó el cuadro del personal encargado de realizar estas sub-actividades. Ver tabla N°26.

Tabla N° 28. Distribución de horas de las sub-actividades de la actividad de Administración y Gestión. Enero – Mayo de 2015.

| PERSONAL              | RECURSOS HUMANOS       |                          | EVALUACIÓN DE PERSONAL | HORAS (H) |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|-----------|
|                       | SUPERVISIÓN DE BOTICAS | CAPACITACIÓN DE PERSONAL |                        |           |
| GERENCIA GENERAL      | 1436                   | 30                       |                        | 1466      |
| ASISTENTE DE GERENCIA | 575                    | 30                       |                        | 605       |
| JEFE DE RR.HH.        | 691                    | 30                       | 150                    | 871       |
| JEFE DE MARKETING     | 195                    | 30                       |                        | 225       |
| JEFE DE VENTAS        | 876                    | 30                       |                        | 906       |
| JEFE DE LOGÍSTICA     | 333                    | 30                       |                        | 363       |
| JEFE DE SISTEMAS      |                        | 30                       |                        | 30        |
| ASIST. LOGÍSTICA      | 196                    | 30                       |                        | 226       |
| <b>TOTAL</b>          |                        |                          |                        |           |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

De acuerdo a esta distribución se asignaron los costos por hora utilizada para esta actividad.

Tabla N° 29. Distribución del costo de la actividad de Recursos Humanos. Enero – Mayo de 2015.

| PERSONAL              | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | TOTAL ENERO - MAYO |
|-----------------------|---------------|----------------|--------------------|
| GERENCIA GENERAL      | 4742          | 14             | 21064              |
| ASISTENTE DE GERENCIA | 1400          | 7              | 4072               |
| JEFE DE RR.HH.        | 1167          | 6              | 4885               |
| JEFE DE MARKETING     | 650           | 4              | 865                |
| JEFE DE VENTAS        | 800           | 4              | 3485               |
| JEFE DE LOGÍSTICA     | 1050          | 5              | 1832               |
| JEFE DE SISTEMAS      | 600           | 4              | 115                |
| ASIST. LOGÍSTICA      | 600           | 4              | 869                |
| <b>TOTAL</b>          |               |                | 37189              |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

La distribución del costo de la actividad de Recursos Humanos para las 15 sucursales se realiza de acuerdo al inductor de costo señalado en la tabla N° 9 (% de Venta).

Tabla N° 30. Distribución del costo de la actividad de Recursos Humanos a las 15 sucursales. Enero – Mayo de 2015.

|               | <b>% VENTAS</b> | <b>COSTO POR BOTICA</b> |
|---------------|-----------------|-------------------------|
| <b>LBA001</b> | 13%             | S/. 4.909,31            |
| <b>USF002</b> | 4%              | S/. 1.663,06            |
| <b>ULP003</b> | 8%              | S/. 2.863,05            |
| <b>JLP004</b> | 6%              | S/. 2.364,07            |
| <b>LAE005</b> | 5%              | S/. 1.911,58            |
| <b>CPE006</b> | 6%              | S/. 2.385,51            |
| <b>CDL007</b> | 5%              | S/. 1.933,72            |
| <b>LSM008</b> | 5%              | S/. 1.926,97            |
| <b>JLP009</b> | 12%             | S/. 4.441,24            |
| <b>FAM010</b> | 7%              | S/. 2.532,17            |
| <b>PJC011</b> | 6%              | S/. 2.087,64            |
| <b>LBB012</b> | 6%              | S/. 2.124,15            |
| <b>UST013</b> | 7%              | S/. 2.590,96            |
| <b>CDE014</b> | 6%              | S/. 2.085,26            |
| <b>LBC015</b> | 4%              | S/. 1.370,42            |
|               |                 | S/. 37.189,09           |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

#### E) TECNOLOGÍA

La actividad de apoyo siguiente es la de Tecnología. La cual es realizada por el Jefe de sistemas, su principal tarea es la actualización y mejora del sistema de ventas.

Tabla N° 31. Distribución del costo de la actividad de Tecnología según horas trabajadas. Enero – Mayo de 2015.

| TECNOLOGÍA                         |                     |               |                |                     |                  |
|------------------------------------|---------------------|---------------|----------------|---------------------|------------------|
| JEFE DE SISTEMAS                   | HORAS MENSUALES (H) | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | COSTO POR ACTIVIDAD | TOTAL ENERO MAYO |
| Actualización y mejora del sistema | 146                 | 600           | 4              | 562                 | 2808             |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Estos costos de la actividad de Tecnología deben estar distribuido de la misma manera que los costos de la actividad de Administración y Gestión.

La siguiente y última actividad de apoyo es la de Abastecimiento, la cual es realizada por la Jefa de Logística y el Asistente de Logística. En la siguiente tabla se muestran los costos por horas de la actividad realizada.

Tabla N° 32. Distribución del costo de la actividad de Abastecimiento según horas trabajadas. Enero – Mayo de 2015.

| ABASTECIMIENTO             |                    |               |                |                     |                  |
|----------------------------|--------------------|---------------|----------------|---------------------|------------------|
| JEFE DE LOGÍSTICA          | HORAS MENSUALES(H) | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | COSTO POR ACTIVIDAD | TOTAL ENERO MAYO |
| Gestión y control de stock | 75                 | 1050          | 5              | 379                 | 1893             |
|                            |                    |               |                |                     |                  |
| ASISTENTE DE LOGÍSTICA     | HORAS MENSUALES(H) | COSTO MENSUAL | COSTO POR HORA | COSTO POR ACTIVIDAD | TOTAL ENERO MAYO |
| Actualización del stock    | 84                 | 600           | 4              | 323                 | 1615             |
| <b>TOTAL</b>               |                    |               |                |                     | 3508             |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Con respecto a la distribución de este costo para las 15 sucursales se realiza por el inductor de costo señalado en la tabla N°9. (% de stock). La siguiente tabla muestra la distribución de costo para las boticas.

Tabla N° 33. Distribución del costo de la actividad de Abastecimiento y tecnología a las 15 sucursales. Enero – Mayo de 2015.

|        | % STOCK | COSTO POR BOTICA |
|--------|---------|------------------|
| LBA001 | 12%     | S/. 736,36       |
| USF002 | 5%      | S/. 330,66       |
| ULP003 | 6%      | S/. 405,92       |
| JLP004 | 6%      | S/. 401,97       |
| LAE005 | 6%      | S/. 363,84       |
| CPE006 | 6%      | S/. 351,07       |
| CDL007 | 6%      | S/. 347,83       |
| LSM008 | 6%      | S/. 350,63       |
| JLP009 | 16%     | S/. 1.032,66     |
| FAM010 | 5%      | S/. 343,52       |
| PJC011 | 5%      | S/. 337,25       |
| LBB012 | 6%      | S/. 362,77       |
| UST013 | 5%      | S/. 327,91       |
| CDE014 | 6%      | S/. 378,87       |
| LBC015 | 4%      | S/. 244,84       |
|        |         | S/. 6.316,11     |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

El costo total de cada actividad se presenta en la siguiente tabla.

Tabla N° 34. Costo total de actividades de la cadena de valor.

Enero – Mayo 2015

| ACTIVIDADES                    | COSTO         |
|--------------------------------|---------------|
| <b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>   |               |
| LOGISTICA INTERNA              | 9752          |
| MARKETING                      | 7444          |
| VENTAS                         | 136398        |
| <b>SUB – TOTAL</b>             | <b>153594</b> |
| <b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b> |               |
| ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN       | 3523          |
| RECURSOS HUMANOS               | 37189         |
| TECNOLOGÍA                     | 2808          |
| ABASTECIMIENTO                 | 3508          |
| <b>SUB – TOTAL</b>             | <b>47028</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVIDADES</b>       | <b>200622</b> |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Una vez determinado el costo total de las actividades, se procedió a determinar el costo total de las actividades por botica, distribuyéndolo de acuerdo a los inductores señalados en las tablas N°8 y N°9.

Tabla N° 35. Costo de Actividades por botica. Enero – Mayo 2015

| ACTIVIDADES PRIMARIAS |                          |           |                            | ACTIVIDADES DE APOYO        |                     |            |                |             |     |
|-----------------------|--------------------------|-----------|----------------------------|-----------------------------|---------------------|------------|----------------|-------------|-----|
|                       | LOGÍSTIC<br>A<br>INTERNA | MARKETING | VENTAS Y<br>POST-<br>VENTA | ADMINISTRACIÓN Y<br>GESTIÓN | RECURSOS<br>HUMANOS | TECNOLOGÍA | ABASTECIMIENTO | TOTAL       | %   |
| LBA001                | S/. 735                  | S/. 274   | S/. 16.948                 | S/. 235                     | S/. 4.909           | S/. 187    | S/. 549        | S/. 23.838  | 12% |
| USF002                | S/. 543                  | S/. 889   | S/. 8.212                  |                             | S/. 1.934           |            | S/. 144        | S/. 12.143  | 6%  |
| ULP003                | S/. 666                  | S/. 383   | S/. 8.461                  |                             | S/. 2.386           |            | S/. 219        | S/. 12.536  | 6%  |
| JLP004                | S/. 672                  | S/. 418   | S/. 8.212                  |                             | S/. 2.532           |            | S/. 215        | S/. 12.471  | 6%  |
| LAE005                | S/. 885                  | S/. 573   | S/. 8.461                  |                             | S/. 2.085           |            | S/. 177        | S/. 12.603  | 6%  |
| CPE006                | S/. 592                  | S/. 417   | S/. 8.461                  |                             | S/. 2.124           |            | S/. 164        | S/. 12.180  | 6%  |
| CDL007                | S/. 533                  | S/. 507   | S/. 8.461                  |                             | S/. 1.912           |            | S/. 161        | S/. 11.996  | 6%  |
| LSM008                | S/. 829                  | S/. 519   | S/. 7.963                  |                             | S/. 1.370           |            | S/. 164        | S/. 11.267  | 6%  |
| JLP009                | S/. 984                  | S/. 333   | S/. 11.447                 |                             | S/. 2.088           |            | S/. 846        | S/. 16.119  | 8%  |
| FAM010                | S/. 580                  | S/. 386   | S/. 8.461                  |                             | S/. 2.591           |            | S/. 157        | S/. 12.596  | 6%  |
| PJC011                | S/. 538                  | S/. 473   | S/. 8.461                  |                             | S/. 2.364           |            | S/. 150        | S/. 12.409  | 6%  |
| LBB012                | S/. 579                  | S/. 425   | S/. 8.461                  |                             | S/. 1.663           |            | S/. 176        | S/. 11.726  | 6%  |
| UST013                | S/. 526                  | S/. 386   | S/. 8.212                  |                             | S/. 1.927           |            | S/. 141        | S/. 11.614  | 6%  |
| CDE014                | S/. 599                  | S/. 477   | S/. 8.212                  |                             | S/. 4.441           |            | S/. 192        | S/. 14.344  | 7%  |
| LBC015                | S/. 491                  | S/. 983   | S/. 7.963                  |                             | S/. 2.863           |            | S/. 58         | S/. 12.780  | 6%  |
|                       | S/. 9.752                | S/. 7.443 | S/. 136.398                | S/. 3.523                   | S/. 37.189          | S/. 2.808  | S/. 3.511      | S/. 200.623 |     |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

#### **4.1.3.- Proponer la estrategia que ayude en la toma de decisiones de la empresa.**

En la vida cotidiana estamos siempre expuestos a continuas decisiones, evaluando desde situaciones puntuales hasta complejas, que involucran más variables para tomar una decisión que nos genere mayor valor económico acompañado de un nivel de satisfacción.

Una estrategia representa los esfuerzos que realiza una organización para materializar sus sueños respecto al futuro. El término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera, y a los recursos con que cuenta.

#### **4.3.1.- Estrategias propuestas**

Existen diversas estrategias que permitirán a la empresa cumplir con sus objetivos tanto a mediano como a largo plazo. Las estrategias a nivel funcional son por las cuales se rige la administración de las funciones organizativas internas (Finanzas, costos, comercialización, inventarios, etc.) para agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de las competencias esenciales.

- a) Es aquí donde entra a tallar la cadena de valor (desarrollada en el segundo objetivo). Las actividades identificadas en la cadena de valor, pueden clasificarse entre las que generan valor a la empresa y las que no generan valor. Los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en sus estrategias ya sea de bajos costos, diferenciación o enfoque. Entonces las actividades que no generen valor a la empresa deberían eliminarse definiendo las características de la empresa que la diferencia de sus competidores.
  
- b) Establecer una máxima coordinación con sus proveedores, de tal manera que se eviten las llegadas a destiempo, la falta de productos o la

entrega particionada. Estableciendo cláusulas en los contratos de compra que ayuden a evitar estos problemas. Minimizando de esta manera el tiempo de entrega de mercadería a las boticas.

- c) Clasificar y ordenar los productos del almacén de manera alfabética, tanto por laboratorio como por nombre, así como también de acuerdo a la familia de productos (medicamentos, cuidado personal y otros). De tal manera que sea más fácil su identificación a la hora de realizar el reparto de mercadería. Con lo cual se obtendrá un ahorro de: horas hombre, y sobre todo se podrá obtener la mercadería más rápido en las sucursales para su venta.

#### **4.3.2.- Elección de la estrategia que debe seguir la empresa.**

Uno de los objetivos fundamentales en la empresa es mantener un nivel de servicio y de satisfacción al cliente, alto. Ello requiere cumplir con la demanda de productos, es decir evitar los quiebres de stock, pero también evitar los grandes volúmenes de stock, sobrestock.

La mala administración del inventario es un gran problema tanto en empresas grandes como en pequeños negocios, en algunos casos no se llega a comprender los beneficios que se obtendrían al realizar una adecuada y eficiente gestión de existencias.

En el caso del grupo Econosalud tratándose de una empresa comercial, un aspecto importante es el área logística donde la administración del inventario es una piedra angular, debido a que se debe tener un buen manejo sobre este, ya que esto se verá reflejado en que si el inventario está bien administrado puede rotar, liquidarse o liberar espacios y colocar productos de más alta rotación.

El inventario es costoso. Ocupa espacio que genera el pago de un alquiler o un costo de oportunidad; contiene un alto componente del capital de trabajo paralizado; genera mermas (productos vencidos), robos y pérdidas; origina

gasto de administración; entre otros. La eficiente administración de inventario puede separar a las empresas liquidas y rentables de las que no lo son.

La falta de estadística de los inventarios hace que se desconozcan las rotaciones reales de los productos y, por consiguiente, el dinero permanece en el almacén. Más de una sorpresa se lleva uno cuando comprueba que la empresa tiene demasiado inventario de un producto determinado. Resulta que mientras no se lleve un buen análisis del stock se sigue comprando más del mismo producto.

Cuando se valoriza una empresa y se determina el flujo de caja libre del negocio, uno de los componentes más importantes es la variación del capital de trabajo, pues puede ser positiva o negativa. Y muchas veces se parte de un inventario inexistente, pues se han venido cometiendo errores de registro, es decir, si se valorizaran las existencias no cuadrarían con los registros de kardex, con el cual está contando la empresa. Por cierto las mermas bien administradas son un escudo fiscal reconocible, es decir, también generan liquidez vía la reducción del pago de impuesto a la renta.

Es entonces que se propone una estrategia para mantener un equilibrio en el stock y cumplir con la demanda. La utilización del método de Cantidad Económica de Pedido (EOQ, por sus siglas en inglés).

Esta cantidad óptima o económica de pedido, se determina haciendo uso de una fórmula:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * Da * Co}{Ca}}$$

EOQ= Cantidad Económica de Pedido (Por sus siglas en inglés)

Da= Demanda anual del producto.

Co=Costo de realizar un pedido

Ca= Costo anual de almacén

Asimismo, se obtuvo la cantidad de pedidos que se deberían realizar por año de cada producto (N), para poder atender a la demanda anual, como también cada que tiempo de debe realizar cada uno de estos pedidos (T).

Se realizó el análisis del EOQ para todos los productos, los cuales se ordenaron de acuerdo a la cantidad demandada anualmente.

Tabla N° 36. Cantidad económica de pedido de los 20 productos con mayor stock en boticas.

| PRODUCTO                     | DEMANDA ANUAL | PRECIO COMPRA (unitario) | COSTO    | % costo | COSTO DE ALMACÉN UNITARIO ANUAL | COSTO DE PEDIDO | EOQ | N   | T   |
|------------------------------|---------------|--------------------------|----------|---------|---------------------------------|-----------------|-----|-----|-----|
| GOMITAS MOGUL X 200 UNDS     | 54189         | 0.06                     | 3251.34  | 0.2%    | 23                              | 3               | 119 | 454 | 0.8 |
| IBUPROFENO 400 MG X 100 TAB  | 41581         | 0.05                     | 2079.05  | 0.1%    | 15                              | 2               | 105 | 398 | 0.9 |
| NAPROXPHARMA 550MG X 100 TAB | 40351         | 0.37                     | 14929.87 | 0.8%    | 108                             | 14              | 103 | 392 | 0.9 |
| HUGGIES G X 64               | 33332         | 0.74                     | 24665.68 | 1.4%    | 178                             | 23              | 94  | 356 | 1.0 |
| NASTIZOL COMPOSIT X 200 TAB  | 33099         | 0.52                     | 17211.48 | 1.0%    | 124                             | 16              | 93  | 355 | 1.0 |
| ALPRAZOLAM 0.5 MG X 200 TAB  | 32733         | 0.06                     | 1963.98  | 0.1%    | 14                              | 2               | 93  | 353 | 1.0 |
| HUGGIES XG X 52              | 29905         | 0.46                     | 13756.3  | 0.8%    | 99                              | 13              | 89  | 337 | 1.1 |
| VENDITAS BENDI-C/VENDIBAND   | 28275         | 0.03                     | 848.25   | 0.0%    | 6                               | 1               | 86  | 328 | 1.1 |
| DESAZONA X 10 TAB            | 28242         | 0.48                     | 13556.16 | 0.7%    | 98                              | 13              | 86  | 328 | 1.1 |
| DOLOPRES FORTE X 200 TAB     | 25514         | 0.16                     | 4082.24  | 0.2%    | 29                              | 4               | 82  | 312 | 1.2 |
| DOLO ALIVIO RAPID X 100 TAB  | 24050         | 0.45                     | 10822.5  | 0.6%    | 78                              | 10              | 80  | 302 | 1.2 |
| DEXAPLUS 4MG X 100 TAB       | 22188         | 0.45                     | 9984.6   | 0.6%    | 72                              | 9               | 76  | 291 | 1.3 |
| HUGGIES TALLA P X 42         | 22121         | 0.47                     | 10396.87 | 0.6%    | 75                              | 10              | 76  | 290 | 1.3 |
| JERINGA 5 ML                 | 22121         | 0.15                     | 3318.15  | 0.2%    | 24                              | 3               | 76  | 290 | 1.3 |
| HUGGIES XXG X 48             | 20358         | 0.99                     | 20154.42 | 1.1%    | 145                             | 19              | 73  | 278 | 1.3 |
| AMOXICILINA 500MG X 100 TAB  | 19493         | 0.15                     | 2923.95  | 0.2%    | 21                              | 3               | 72  | 272 | 1.3 |
| KETAXAL X 100 TAB            | 19260         | 0.34                     | 6548.4   | 0.4%    | 47                              | 6               | 71  | 271 | 1.3 |
| ENALAPRIL 10MG X 100 TAB     | 18661         | 0.03                     | 559.83   | 0.0%    | 4                               | 1               | 70  | 266 | 1.4 |
| OMEPRAZOL X 100 CAP          | 18196         | 0.09                     | 1637.64  | 0.1%    | 12                              | 2               | 69  | 263 | 1.4 |
| DOLONEUROPRESS FTE X 60 TAB  | 17730         | 0.65                     | 11524.5  | 0.6%    | 83                              | 11              | 68  | 260 | 1.4 |

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

El costo anual de almacenamiento unitario se determinó de los costos de las sub-actividades de Logística interna, Recepción y almacenamiento, y de la actividad de apoyo de Abastecimiento, multiplicado por el porcentaje de costo de los productos que se demandan.

Y el costo de pedido se determinó por el costo de la sub-actividad de Logística interna, Compras.

Siendo:

N= Cantidad de veces a realizar el pedido al año.

T= Cada que tiempo, en días, se debe realizar el pedido.

EOQ= Cantidad económica a pedir.

Esto quiere decir que por ejemplo en el ítem IBUPROFENO 400 MG X 100 TAB, se tienen que pedir 105 unidades, 398 veces al año, es decir cada 0.9 días se realiza un pedido.

Esto sería algo ilógico de realizar por lo tanto, si se sabe que cada caja del producto trae 100 unidades tendríamos que pedir 416 bolsas (41600 unidades) al año. Lo que haría que se pidan 10 cajas cada 40 días. Como se muestra en la Tabla N°35

Tabla N° 37. Cantidad económica de pedido para el ítem IBUPROFENO 400 MG X 100 TAB

| PRODUCTO                    | DEMANDA ANUAL (UNIDADES) | COSTO DE ALMACÉN UNITARIO ANUAL | COSTO DE PEDIDO | EOQ Unidades | N Veces | T Días |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------|---------|--------|
| IBUPROFENO 400 MG X 100 TAB | 416                      | S/.0.15                         | S/. 0.02        | 10           | 40      | 9.2    |

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2015

Es entonces que se puede decir que una toma de decisiones basadas en la utilización de este método, le permite a la empresa responder de manera ágil y

rápida ante los cambios en su entorno, determinando de esta manera una ventaja competitiva sostenible.

Se puede agregar que este método se potenciará, con la puesta en red de todas las boticas, lo que ayudará a determinar la demanda futura con ayuda de proyecciones de la misma. Con lo cual se asegura un mejor cálculo de las cantidades a pedir.

#### **4.1.4 Determinar la incidencia de la gestión estratégica de costos en la rentabilidad de la empresa.**

La rentabilidad se ve afectada por las decisiones que se tomen tanto en la parte comercial (ventas o ingresos) como en la parte más operativa (generación de costos). Por lo tanto tener un modelo o un sistema de gestión estratégica de costos para determinar la rentabilidad pasa por ser una forma de competitividad para toda empresa.

##### **4.1.4.1 Estado De Resultados**

El desarrollo de la propuesta se aterrizó al cálculo de la utilidad final; por lo que se determinó las ventas realizadas de enero a mayo del 2015, y los gastos incurridos por botica en el mismo periodo, comparándolas con el método tradicional usado por la cadena de boticas. Los costos de ventas están compuestos por costos incurridos en la actividad de ventas (sueldos de técnicos), costo de productos, actividad expedición, actividad de compras (por parte de los administrativos) y fletes (ver anexo). Los gastos administrativos los establecen los costos de las actividades de apoyo (administración, gestión) contabilidad, regentes, recursos humanos, luz y agua, movilidad y actividad administración (ver anexos) Gastos de ventas los componen depreciación, marketing, alquileres, luz y agua. (Ver anexos) Gatos financieros son los pagos por préstamos a entidades financieras.

En el caso del sistema tradicional los costos de venta son el pago a trabajadores de las boticas más el costo del producto, los gastos administrativos están dados por los sueldo al área administrativa más depreciaciones, luz y agua, contabilidad y para los gastos de ventas se usan los gastos de marketing y alquileres de su local comercial, los gastos financieros son los prestamos

Los resultados a mostrar están agrupadas en tres sub grupos, ya que la cadena de boticas Econosalud, está compuesta por tres personas dueñas de cinco boticas cada una, pero que comparten el mismo almacén.

Tabla n° 38. Estado de resultados tradicional del grupo de boticas de la empresa N°1 pertenecientes a enero-mayo-2015

| <b>ESTADO DE RESULTADOS SISTEMA TRADICIONAL</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Período: del 01 de Enero al 31 de Mayo del 2015<br/>(Expresado en nuevos soles)</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>BOTICAS</b>   | <b>JLP004</b>     | <b>FAM010</b>     | <b>PJC011</b>     | <b>USF002</b>     | <b>CPE006</b>     | <b>TOTAL</b>       |
| Ventas Netas (ingresos operacionales)  | S/. 106,491       | S/. 114,063       | S/. 94,039        | S/. 74,914        | S/. 107,457       | S/. 496,964        |
| Costo de ventas  | S/. 61,801        | S/. 70,219        | S/. 54,826        | S/. 41,514        | S/. 59,571        | S/. 287,931        |
| <b>Utilidad Bruta</b>  | <b>S/. 44,690</b> | <b>S/. 43,844</b> | <b>S/. 39,213</b> | <b>S/. 33,400</b> | <b>S/. 47,886</b> | <b>S/. 209,032</b> |
| Gastos Operacionales   | S/. 12,816        | S/. 12,690        | S/. 15,039        | S/. 16,611        | S/. 15,318        | S/. 72,473         |
| Gastos de Administración   | S/. 5,816         | S/. 5,690         | S/. 5,539         | S/. 5,861         | S/. 5,818         | S/. 28,723         |
| Gastos de Venta  | S/. 333           | S/. 333           | S/. 2,833         | S/. 4,083         | S/. 2,833         | S/. 10,417         |
| Gastos Financieros   | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 33,333         |
| <b>Utilidad Operativa</b>  | <b>S/. 31,874</b> | <b>S/. 31,155</b> | <b>S/. 24,174</b> | <b>S/. 16,789</b> | <b>S/. 32,568</b> | <b>S/. 136,560</b> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

Tabla n° 39. Estado de resultados de la propuesta del grupo de boticas de la empresa N°1 pertenecientes a enero-mayo-2015

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Período: del 01 de Enero al 31 de Mayo del 2015<br/>(Expresado en nuevos soles)</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>BOTICAS</b>   | <b>JLP004</b>     | <b>FAM010</b>     | <b>PJC011</b>     | <b>USF002</b>     | <b>CPE006</b>     | <b>TOTAL</b>       |
| Ventas Netas (ingresos operacionales)  | S/. 106,491       | S/. 114,063       | S/. 94,039        | S/. 74,914        | S/. 107,457       | S/. 496,964        |
| Costo de ventas  | S/. 62,435        | S/. 70,760        | S/. 55,325        | S/. 42,019        | S/. 60,124        | S/. 290,663        |
| <b>Utilidad Bruta</b>  | <b>S/. 44,056</b> | <b>S/. 43,303</b> | <b>S/. 38,714</b> | <b>S/. 32,895</b> | <b>S/. 47,333</b> | <b>S/. 206,301</b> |
| Gastos Operacionales   | S/. 14,423        | S/. 15,119        | S/. 14,794        | S/. 15,940        | S/. 16,876        | S/. 77,150         |
| Gastos de Administración   | S/. 5,008         | S/. 4,987         | S/. 4,660         | S/. 4,275         | S/. 4,977         | S/. 23,907         |
| Gastos de Venta  | S/. 5,202         | S/. 4,693         | S/. 6,298         | S/. 7,938         | S/. 6,341         | S/. 30,472         |
| Gastos Financieros   | S/. 4,213         | S/. 5,439         | S/. 3,835         | S/. 3,726         | S/. 5,558         | S/. 22,772         |
| <b>Utilidad Operativa</b>  | <b>S/. 29,633</b> | <b>S/. 28,184</b> | <b>S/. 23,920</b> | <b>S/. 16,955</b> | <b>S/. 30,458</b> | <b>S/. 129,150</b> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

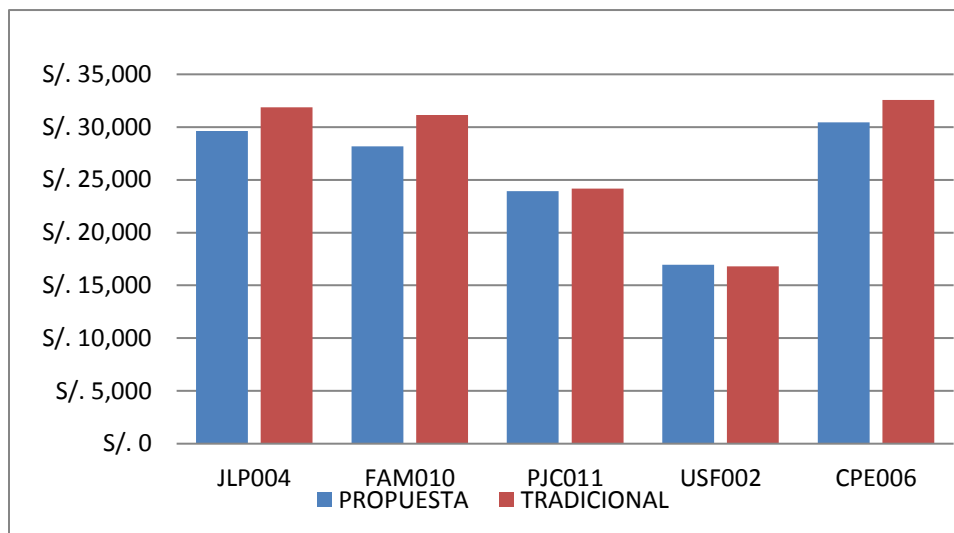


FIGURA N°4. Comparación En Empresa 1 - Sistema Propuesto Y Tradicional

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

En la figura podemos observar la diferencia de las utilidades respecto al sistema que actualmente utiliza la empresa y al sistema propuesto. Dicha diferencia se da por la mejor distribución de costos de la propuesta.

Tabla n° 40. Estado de resultados del sistema tradicional del grupo de boticas de la empresa N°2 pertenecientes a enero-mayo-2015

| <b>ESTADO DE RESULTADOS SISTEMA TRADICIONAL</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Período: del 01 de Enero al 31 de Mayo del 2015<br/>(Expresado en nuevos soles)</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>BOTICAS</b>   | <b>ULP003</b>     | <b>UST013</b>     | <b>LBB012</b>     | <b>CDL007</b>     | <b>LAE005</b>     | <b>TOTAL</b>       |
| Ventas Netas (ingresos operacionales)  | S/. 128,968       | S/. 116,712       | S/. 95,684        | S/. 87,106        | S/. 86,108        | S/. 514,578        |
| Costo de ventas  | S/. 67,154        | S/. 66,229        | S/. 62,091        | S/. 55,743        | S/. 51,493        | S/. 302,709        |
| <b>Utilidad Bruta</b>  | <b>S/. 61,814</b> | <b>S/. 50,483</b> | <b>S/. 33,593</b> | <b>S/. 31,363</b> | <b>S/. 34,615</b> | <b>S/. 211,868</b> |
| Gastos Operacionales   | S/. 12,855        | S/. 15,651        | S/. 15,292        | S/. 15,438        | S/. 16,055        | S/. 75,292         |
| Gastos de Administración   | S/. 5,855         | S/. 5,901         | S/. 5,792         | S/. 5,688         | S/. 5,805         | S/. 29,042         |
| Gastos de Venta  | S/. 333           | S/. 3,083         | S/. 2,833         | S/. 3,083         | S/. 3,583         | S/. 12,917         |
| Gastos Financieros   | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 33,333         |
| <b>Utilidad Operativa</b>  | <b>S/. 48,959</b> | <b>S/. 34,832</b> | <b>S/. 18,301</b> | <b>S/. 15,925</b> | <b>S/. 18,560</b> | <b>S/. 136,576</b> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

AÑO: 2015

Tabla n° 41. Estado de resultados de la propuesta del grupo de boticas de la empresa N°2 pertenecientes a enero-mayo-2015

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Período: del 01 de Enero al 31 de Mayo del 2015</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>(Expresado en nuevos soles)</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>BOTICAS</b>   | <b>ULP003</b>     | <b>UST013</b>     | <b>LBB012</b>     | <b>CDL007</b>     | <b>LAE005</b>     | <b>TOTAL</b>       |
| Ventas Netas (ingresos operacionales)                  | S/. 128,968       | S/. 116,712       | S/. 95,684        | S/. 87,106        | S/. 86,108        | S/. 514,578        |
| Otros Ingresos Operacionales                           |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>Total de Ingresos Brutos</b>                        |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Costo de ventas  | S/. 67,781        | S/. 66,717        | S/. 62,631        | S/. 56,237        | S/. 52,339        | S/. 305,705        |
| Otros costos   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                  | <b>S/. 61,187</b> | <b>S/. 49,995</b> | <b>S/. 33,053</b> | <b>S/. 30,868</b> | <b>S/. 33,769</b> | <b>S/. 208,872</b> |
|  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Gastos Operacionales                                   | S/. 16,580        | S/. 17,085        | S/. 15,377        | S/. 15,631        | S/. 16,652        | S/. 81,326         |
| Gastos de Administración                               | S/. 5,700         | S/. 5,541         | S/. 4,702         | S/. 4,542         | S/. 4,754         | S/. 25,239         |
| Gastos de Venta  | S/. 6,453         | S/. 6,353         | S/. 6,431         | S/. 6,582         | S/. 7,337         | S/. 33,156         |
| Gastos Financieros                                     | S/. 4,427         | S/. 5,192         | S/. 4,244         | S/. 4,508         | S/. 4,561         | S/. 22,932         |
| <b>Utilidad Operativa</b>                              | <b>S/. 44,607</b> | <b>S/. 32,909</b> | <b>S/. 17,676</b> | <b>S/. 15,237</b> | <b>S/. 17,118</b> | <b>S/. 127,546</b> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

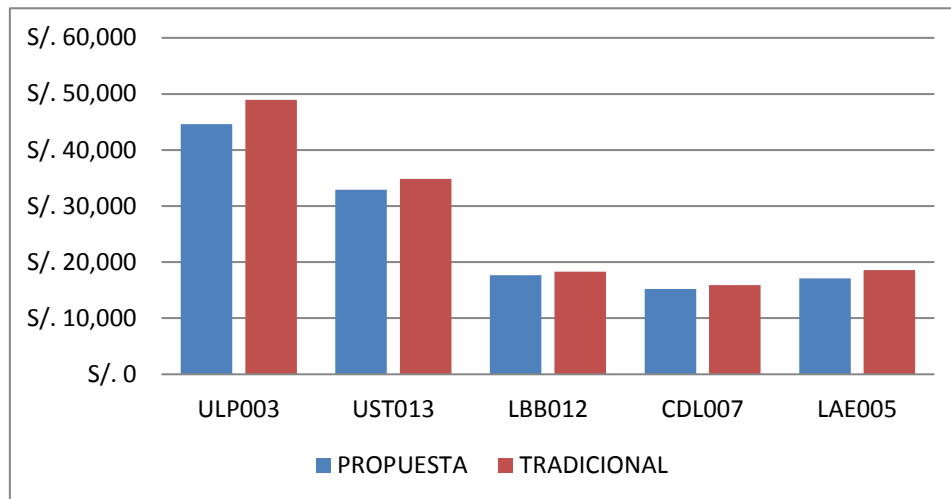


FIGURA N°5. Comparación En Empresa 2 - Sistema Propuesto Y Tradicional

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

Tabla n° 42. Estado de resultados del sistema tradicional del grupo de boticas de la empresa N°3 pertenecientes a enero-mayo-2015

| <b>ESTADO DE RESULTADOS SISTEMA TRADICIONAL</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Período: del 01 de Enero al 31 de Mayo del 2015<br/>(Expresado en nuevos soles)</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>BOTICAS</b>   | <b>LBA001</b>     | <b>JLP009</b>     | <b>LSM008</b>     | <b>CDE014</b>     | <b>LBC015</b>     | <b>TOTAL</b>       |
| Ventas Netas (ingresos operacionales)  | S/. 221,143       | S/. 200,059       | S/. 86,802        | S/. 93,932        | S/. 61,732        | S/. 663,667        |
| Costo de ventas  | S/. 134,015       | S/. 113,026       | S/. 51,068        | S/. 56,015        | S/. 37,150        | S/. 391,274        |
| <b>Utilidad Bruta</b>  | <b>S/. 87,129</b> | <b>S/. 87,032</b> | <b>S/. 35,734</b> | <b>S/. 37,917</b> | <b>S/. 24,582</b> | <b>S/. 272,393</b> |
| Gastos Operacionales   | S/. 15,838        | S/. 15,777        | S/. 16,066        | S/. 15,327        | S/. 14,377        | S/. 77,384         |
| Gastos de Administración   | S/. 5,838         | S/. 5,777         | S/. 5,816         | S/. 5,827         | S/. 5,627         | S/. 28,884         |
| Gastos de Venta  | S/. 3,333         | S/. 3,333         | S/. 3,583         | S/. 2,833         | S/. 2,083         | S/. 15,167         |
| Gastos Financieros   | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 6,667         | S/. 33,333         |
| <b>Utilidad Operativa</b>  | <b>S/. 71,291</b> | <b>S/. 71,255</b> | <b>S/. 19,668</b> | <b>S/. 22,590</b> | <b>S/. 10,205</b> | <b>S/. 195,010</b> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

Tabla n° 43. Estado de resultados de la propuesta del grupo de boticas de la empresa N°3 pertenecientes a enero-mayo-2015

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Período: del 01 de Enero al 31 de Mayo del 2015<br/>(Expresado en nuevos soles)</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| <b>BOTICAS</b>   | <b>LBA001</b>     | <b>JLP009</b>     | <b>LSM008</b>     | <b>CDE014</b>     | <b>LBC015</b>     | <b>TOTAL</b>       |
| Ventas Netas (ingresos operacionales)  | S/. 221,143       | S/. 200,059       | S/. 86,802        | S/. 93,932        | S/. 61,732        | S/. 663,667        |
| Costo de ventas  | S/. 134,698       | S/. 113,957       | S/. 51,860        | S/. 56,576        | S/. 37,604        | S/. 394,696        |
| <b>Utilidad Bruta</b>  | <b>S/. 86,445</b> | <b>S/. 86,101</b> | <b>S/. 34,941</b> | <b>S/. 37,356</b> | <b>S/. 24,128</b> | <b>S/. 268,971</b> |
| Gastos Operacionales   | S/. 40,009        | S/. 26,025        | S/. 15,916        | S/. 16,736        | S/. 26,810        | S/. 125,496        |
| Gastos de Administración   | S/. 8,081         | S/. 7,919         | S/. 4,515         | S/. 5,090         | S/. 3,907         | S/. 29,513         |
| Gastos de Venta  | S/. 9,428         | S/. 11,627        | S/. 7,189         | S/. 6,556         | S/. 5,403         | S/. 40,203         |
| Gastos Financieros   | S/. 22,500        | S/. 6,478         | S/. 4,212         | S/. 5,090         | S/. 17,500        | S/. 55,780         |
| <b>Utilidad Operativa</b>  | <b>S/. 46,436</b> | <b>S/. 60,076</b> | <b>S/. 19,026</b> | <b>S/. 20,620</b> | <b>-S/. 2,682</b> | <b>S/. 143,476</b> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

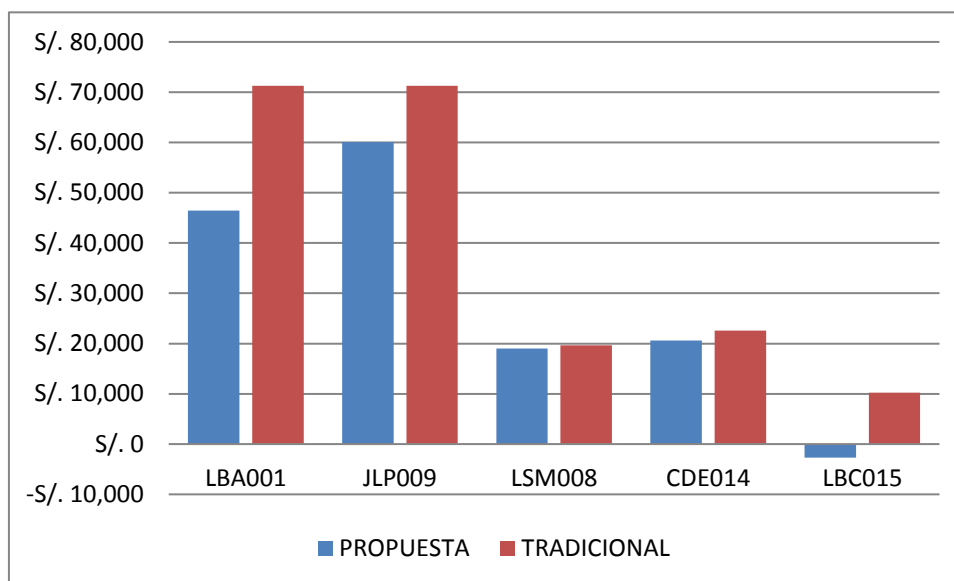


FIGURA N°6. Comparación En Empresa 3 - Sistema Propuesto Y Tradicional  
 Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
 Año: 2015

Las tablas anteriores muestran las utilidades que se obtienen por botica luego de haber distribuido cada uno de los costos involucrados en general, dichas utilidades están comparadas con la distribución tradicional por la empresa.

En las utilidades según cada sistema tanto tradicional como de gestión estratégica de costos, varían debido a la distribución de los costos ya que al hacerla de la manera tradicional se toma montos globales y se distribuye por el total de boticas a diferencia del sistema propuesto que distribuyen los costos y gastos por actividades teniendo en cuenta a los inductores de costos.

Del total de las 15 boticas las que mayor utilidad generan son las pertenecientes a LBA001 y JLP009 siendo de S/. 46.436 y S/. 60.076 respectivamente, mientras que la botica con menos utilidad pertenece al mismo dueño, LBC015 con una pérdida de S/. 2.682.

#### 4.4.2 Rentabilidad

La rentabilidad tiene muchas formas de ser medida, y muchas dimensiones a través de la cual puede ser vista. Un buen modelo de rentabilidad debe

contemplar la forma en que la empresa genera las ventas y utiliza sus recursos tomando en cuenta cada uno de los costos que se generan, y distribuirlos de la mejor manera, además de permitir entender cómo se genera esta rentabilidad.

El indicador de rentabilidad aplicado es:

UTILIDAD NETA

—————  
COSTOS TOTALES

Lo que mide este indicador es el manejo eficiente de los costos ya sea su distribución y asignación durante sus operaciones. Los siguientes gráficos muestran la rentabilidad según la asignación de costos mediante el sistema de gestión estratégica de costos y el método tradicional.

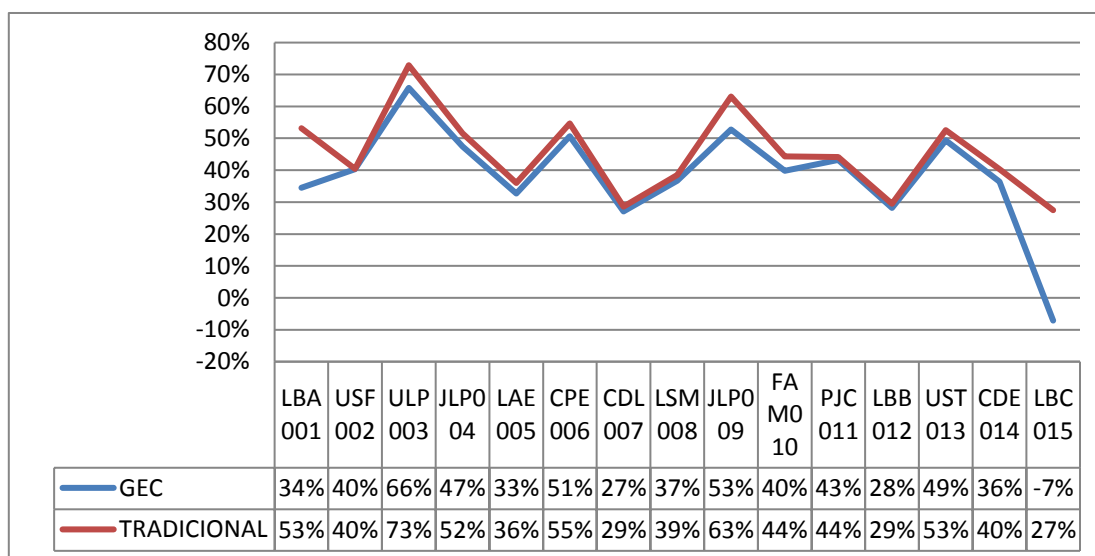


FIGURA N° 7 Rentabilidades de las boticas pertenecientes al grupo Econosalud

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

De lo anterior podemos inferir que con el sistema de gestión estratégica de costos y el método tradicional, la utilidad neta obtenida después de descontar los costos totales respectivamente no tiene variaciones significativas en lo que respecta al porcentaje de rentabilidad, observamos una leve variación de rentabilidad de hasta 34% a favor del método tradicional.

#### 4.1.4.2.2 Rentabilidad de ventas

Este indicador, conocido también como el ratio de rentabilidad de las ventas, mide la eficiencia de la elaboración y distribución que alcanza una empresa durante sus operaciones. Se calcula dividiendo el resultado o utilidad bruta del negocio por el monto total de ventas.

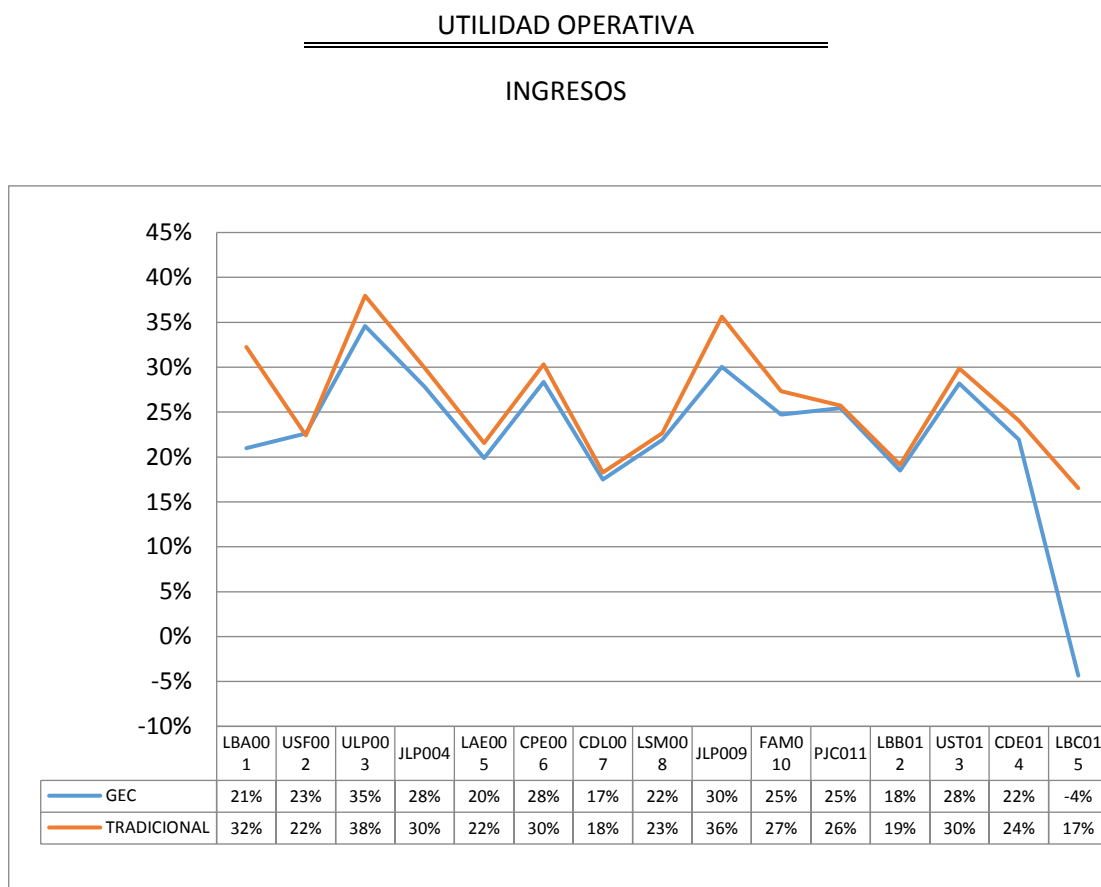


FIG. N° 8 Rentabilidades operacional de las boticas pertenecientes al grupo econosalud

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

A diferencia de la rentabilidad de la utilidad bruta sobre costos de venta en la que no se mostraba mucha variación en el caso del margen operacional las variaciones son muy notorias, como se puede observar en el caso de la botica LBA001 y LBC015, esto se debe en especial a la distribución del gasto financiero.

## 4.2 Discusión

La Gestión Estratégica de costos es una herramienta de uso gerencial que impacta significativamente en la rentabilidad de las empresas. Es importante mantener la aplicación de esta herramienta para la mejora continua de las actividades que conforman la cadena de valor en la empresa, y para una mejor toma de decisiones en la misma.

En este punto se determinaron cuáles son las actividades que en realidad generan valor a la empresa. Se analizó la cadena de valor y se determinaron tanto actividades primarias como las de apoyo. (Ver Fig N°2). Después de esto se asignaron los inductores de costo para cada actividad. (Ver Tabla N° 6 y N°7). Con esto se determinó el costo total de cada una de las actividades y se distribuyó por botica según los inductores de costo. (Ver Tabla N° 33). Con esto se podrá aplicar un proceso de planificación, que concuerde con los objetivos a mediano y largo plazo (visión y misión de la empresa).

Adicionalmente según Chase, Jacobs & Aquilano (2009), se podrá satisfacer la demanda debido a la utilización del modelo de inventario EOQ (Cantidad económica de pedido), que permite tener los productos necesarios antes de que exista rotura de stock, pero sin la necesidad de un sobre stock. Lo cual brindará a la empresa mejores niveles de servicio, lo cual beneficiará debido a que uno de sus trade off (ventaja competitiva) es la calidad del servicio brindado por su personal de ventas.

En el proceso de investigación se determinó de que para analizar los costos en la empresa, se debe tener un eficiente sistema de gestión estratégica de costos, para que se pueda verificar como se está realizando la comercialización de productos en las diferentes sucursales, y poder determinar también cuales son los productos y categorías que mayor rentabilidad generan a la empresa, así como también cuales son las boticas más rentables.

Actualmente la empresa determina su utilidad en base a los costos que le genera la compra de mercadería y los pagos a trabajadores. Pero no los

distribuyen de manera correcta por lo que puede parecer que una botica otorga mayor rentabilidad que otra, además que no consideran algunos costos que son importantes. Es por eso que la presente investigación pudo determinar, en base a la correcta distribución de costos otorgados por un eficiente sistema de gestión estratégica de costos, la rentabilidad real que otorga cada una de las boticas pertenecientes al Grupo Econosalud.

Además la gerencia estratégica de costos aporta información empresarial útil para promover la ventaja competitiva en las empresas, teniendo así información precisa para la gestión del inventario lo que nos ayudará a determinar cuánto pedir de cada producto y en qué momentos se debe de abastecer a cada botica. Lo cual ayudará a reducir los niveles de stock en la empresa, y se generará mayor liquidez en la misma, con nivel bajo de riesgo y controlado por la administración del mismo.

Otro hallazgo importante que se ha verificado es en cuanto a la aplicación de las estrategias competitivas, en su mayoría las empresas dicen tener conocimiento de las mismas pero en su tradicionalismo no han innovado estas estrategias, hoy en día existen diferentes tipos de estrategias, una de ellas está enfocada en el liderazgo en costo (Apaza, 2004). La empresa al separar los costos por actividades tiene la posibilidad de sacar un costo de ventas unitario y agregarlo a sus productos para de esta manera calcular un precio de venta que abarque todos los costos en la empresa.

En resumen podemos decir la Gestión Estratégica de costos influye positivamente en la rentabilidad de las empresas y por ende es parte fundamental en la toma de decisiones dentro de esta.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

1. Al hacer uso de un sistema de Gestión Estratégica de Costos se puede observar que se obtuvieron costos más exactos y el sólo utilizar un sistema tradicional que se basa en aplicar promedios globales o porcentajes de venta para distribuir todos los costos como se ha venido realizando en la Cadena de Boticas Econosalud, trajo como consecuencia calcular estos de forma distorsionada en cada una de las empresas.
2. Se puede también concluir que las decisiones en la empresa son de tipo programadas y no programadas, en este último caso se suele recurrir a la experiencia, un mayor análisis, conocimientos e inclusive a la intuición y son tomadas en función a las necesidades. Esto sucede con el pedido de mercadería, realizados de manera empírica, no hace uso de bases de datos para realizar dichos pedidos. Lo que generará que la empresa caiga en sobre stock o quiebres de stock.
3. La empresa no mantiene un control de los costos en los que incurren con lo cual se hace muy difícil el tener un sistema de costos. Es por eso que se tuvo la necesidad de separar cada una de sus actividades y analizar los costos que se generan. El analizar cada una de las actividades de la empresa, permitió tener claro cuáles son las que más costos acarrear. Y el utilizar inductores de costo para cada actividad permitió distribuirlas de manera adecuada a cada sucursal. Es así que los costos que generaban las tareas relacionadas a la compra y distribución de mercadería a las boticas (Logística Interna), de manera tradicional se distribuían equitativamente, sin embargo no tomaban en cuenta algunos costos como por ejemplo el flete . Con ayuda de los inductores de costo se pudo distribuir de acuerdo al porcentaje de stock y de horas trabajadas.

4. Esta empresa no cuenta con un sistema de gestión de inventarios adecuado y se basan únicamente en la experiencia. Es por ello que el modelo de Cantidad Económica de Pedido (EOQ por sus siglas en inglés) ayudará a mantener un control de las cantidades de mercadería a pedir y cuando se deben pedir. De esta manera se asegura también un control de los costos de las sub-actividades de Compras y Expedición. Puesto que también a las sucursales se les llevará un control más estricto de los productos que en realidad necesitan, evitando un sobre stock o quiebres de stock. De esta manera se podrán aplicar políticas de gestión de inventarios que ayuden a determinar cada que tiempo se debe realizar un reparto de mercadería a las boticas.
  
5. Comparando el sistema tradicional y el sistema de gestión estratégica de costos propuesta, se obtiene diferencias ascendentes a s/.67.965 en las utilidades de enero a mayo en el año 2015, dichas diferencias se generan debido a que el método tradicional de costo no toma en cuenta dentro de sus cálculos gastos como la depreciación, perdidas por vencimiento y otras clases de gastos en las que incurre la empresa. Por otro lado, en el análisis de rentabilidad, muestra una variación de hasta un 34% en lo que respecta al ratio de utilidad neta sobre costos totales, pero en el caso del ratio de margen operacional hay dos diferencias muy marcadas que corresponden a las boticas LBA001 y LBC015 esto debido a la distribución de los gastos financieros. En conclusión el sistema de gestión estratégica de costos tiene incidencia sobre la rentabilidad ya que toma en cuenta gastos que para la empresa no son visible ni relevantes y los distribuye de manera razonable.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

6. Se recomienda la implementación de la propuesta del sistema de Gestión Estratégica de Costos, debido a que favorece a la distribución más precisa y real de los costos que incurre la empresa. Este análisis al ser más preciso permitirá prestar mayor importancia a las boticas que más lo requieran, con el objetivo de uniformizar la manera de obtener costos unitarios más exactos y que las decisiones que se tomen a partir de ello resulten ser las más acertadas para la empresa.
7. Si antes se realizaban los repartos de mercadería cada 45 días y los mini repartos cada 15 días, ahora se recomienda a la empresa que la expedición de mercadería se realice cada comienzo de mes (Repartos) y 20 días después de los repartos se realicen los mini repartos, esto debido a que la empresa no cuenta con liquidez para hacer los pagos a sus trabajadores (Pago quincenal) y realizar pagos a proveedores al mismo tiempo.
8. Los supervisores deben dar seguimiento, con ayuda de los técnicos farmacéuticos, a los productos que están próximos a agotarse y a vencer, tanto en boticas como en almacén general, para que se pueda reabastecer sin necesidad de recurrir a un pedido de proveedores, sino a una rotación de la mercadería entre boticas, estabilizando el stock.
9. Se recomienda también realizar una inversión con tal de cumplir con uno de sus objetivos a largo plazo, el tener los sistemas de venta de las 15 boticas en red con el almacén central. De esta manera se garantiza un mejor control y gestión del inventario, lo que llevará a disminuir costos dentro de la actividad de Logística Interna.
10. Realizar un seguimiento continuo de los resultados de las decisiones más importantes y poder valorar la importancia de la rapidez en la solución de los problemas, evaluar sus defectos y de ser el caso premiar los logros. Con lo cual se logrará fortalecer los lazos de los colaboradores con la empresa.

## VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abad, D. (1996). *El control de gestión*. Colombia: Interconed Editores.
- Aguirre, J & Prieto, M. (1998). *Contabilidad de costos II, gestión y control presupuestario*. España: Ediciones S.A.
- Aguirre, J., Prieto, M. & Escamilla, J. (1997). *Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller*. (Tomo II). España: Cultural de Ediciones, S.A.
- Apaza, M. (2004). *Herramienta para incrementar la Rentabilidad y la Competitividad Empresarial*. Perú: Real.
- Amart, J. (1998). *Control presupuestario*. Colombia: Interconed Editores.
- Ballou, R. (2004). *Logística y administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. (2da ed.). Colombia: Global Ediciones S.A.
- Calderón, J (2009). *Minería de datos, una herramienta para la toma de decisiones* (Tesis de grado). Universidad San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala.
- Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones*. México D.F: McGRAW – HILL.
- Cohen, D & Asín, E. (2000). *Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones*. (3ra ed.). México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Cuevas, C. (2010) *Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y gestión*. (3ra ed.). Colombia: Pearson Education Colombia, S.A.
- Effio, F. (2008). *Finanzas Para Contadores: Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*. Lima: Editorial Perú Entrelíneas.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando integral*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Gayle, L. (1999). *Contabilidad y Administración de Costos*. (6ta ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. México: Editorial OUP Harla México S.A.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración financiera*. (10ma ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Govindarajan, A. (2003). *Sistemas de control de gestión*. (10ma ed.). España: Editorial Mc Graw Hill.
- Hansen, R. & Mowen, M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. (5ta ed.). México: Thompson Learning.
- Horngren, Ch., Sundem, G. & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. (13ra ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Kaplan, R. & Cooper, R. (2003). *Coste y Efecto. Cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Colombia: Alfaomega Marcombo.
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S. & Giménez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estrategia de gestión*. Madrid: Perason Education S.A.
- Moya, M. (1990). *Control de Inventarios Investigación de Operaciones*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Pacheco, J., Castañeda, W. & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Pérez, J. & Carballo (2002). *Control de la gestión empresarial*. (5ta ed.) España: ESIC editorial.
- Polimeni, R., Fabozzi, F. & Adelberg, A. (1994). *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (3ra ed.) Colombia: Mc Graw-Hill.
- Polimeni, R., Frank, J. & Arthur, H. (1994). *Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: Cecsca.

- Rodas, W. (2012). *Beneficios de implementar un sistema de costeo basado en actividades para mejorar la gestión estratégica de la empresa Molinos Selva en el año 2011* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Rodríguez, G. (2010). *Gestión estratégica de costos en la mediana industria metalmecánica de la región Zuliana* (Tesis de maestría publicada) Universidad de León. México.
- Santos, C. (2008). *Contabilidad de costos. Costos predeterminados, Estimados y estándar*. Tomo I (2da ed.). Universidad del Zulia. Venezuela.
- Sarabia, A. (1996). *La Investigación Operativa*. España: Editorial Ortega.
- Shank, J. & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Tanaka, G. (2011). *Análisis de estado financiero para la toma de decisiones*. (1° ed.). Lima: Fondo Editorial Pontificia Católica del Perú.
- Thierauf, R. (1991). *Sistemas de información gerencial para control y planificación*. México: Editorial Limusa.
- Vidal, C. (2010) *Fundamentos de gestión de inventarios*. Santiago de Cali: Universidad del Valle - Programa Editorial.

## VII. ANEXOS N°01

Tabla N° 44. Matriz De Consistencia

| MATRIZ DE CONSISTENCIA   |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| Problema de investigación  | Marco teórico   | Objetivos  | Hipótesis general   | Variables  |
| ¿Cómo influirá en la toma de decisiones la implementación de un sistema de gestión estratégica de costos en la cadena de boticas ECONOSALUD, del departamento de Lambayeque, en el año 2015? | <p><b>2.2.1 Costos</b><br/>2.2.1.1 Costo que comprenden las empresas comerciales:<br/>A Estructura de los costos comerciales</p> <p><b>Gestión estratégica de costos.</b></p> <p>2.2.2.1 La cadena de valores<br/>2.2.2.2 Posicionamiento estratégico.<br/>2.2.2.3 Causales de costos</p> <p><b>2.2.3 Gestión de Inventarios:</b><br/>2.2.3.1 Costos asociados con los productos para su venta<br/>2.2.3.2 Funciones del inventario<br/>a) Mejorar el servicio.<br/>b) Reducir costos.<br/>2.2.3.3 Formas de revisión del nivel de inventario<br/>2.2.3.4 Modelo de inventario “Cantidad económica de pedido” (EOQ)<br/>a) Tiempo de entrega o tiempo de anticipación<br/>b) Existencias de seguridad<br/>c) Punto de reorden</p> <p><b>2.2.4. Toma de decisiones</b><br/>2.2.4.1 Elementos del proceso de Decisión:<br/>2.2.4.2 Los indicadores financieros como herramienta para el flujo de información<br/>2.2.4.3 Rentabilidad</p> | <p>OBJETIVO GENERAL:<br/>Proponer un sistema de gestión estratégica de costos, para la toma de decisiones gerencial en la cadena de boticas ECONOSALUD en el año 2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:<br/>✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa en cada una de sus sucursales.<br/>✓ Analizar la cadena de valor y asignar los costos para las actividad de cada sucursal<br/>✓ Utilizar el modelo de inventario EOQ para balancear los costos de orden y los costos de inventario.<br/>✓ Determinar la incidencia de la Gestión Estratégica de Costos en la rentabilidad de la empresa.</p> | <p>Sí realizamos la implementación de un sistema de gestión estratégica de costos, mejorará la toma de decisiones en la cadena de boticas ECONOSALUD.</p> | <p><b>CLASIFICACIÓN DE VARIABLES:</b><br/>De acuerdo al rol de la variable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable independiente: Sistema de gestión estratégica de costos</li> <li>• Dependiente: Toma de decisiones</li> </ul> <p>De acuerdo a la naturaleza de la variable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixta (cualitativa y cuantitativa): Sistema de gestión estratégica de costos</li> <li>• Cuantitativa: Toma de decisiones</li> </ul> |

Tabla N° 44. Matriz De Consistencia

| TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN   | MÉTODOS  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS   | POBLACIÓN Y MUESTRA   |
|---|--|---|---|
| <p>El tipo de estudio es de investigación aplicada–no experimental y descriptiva debido a que se expondrá las características de la contabilidad de costos que se viene desarrollando en la empresa y propondrá el diseño de implementación de un sistema de gestión estratégica de costos, el cual permitirá a la gerencia una mejor toma de decisiones.</p> | <p>El método de la investigación es empírico, ya que se va a tener que comparar, observar y medir; para obtener la información y desarrollar la investigación y mediante este método se usaran herramientas de medición.</p> | <p>TÉCNICAS : observación, encuestas, entrevistas y validación de expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación: va a permitir obtener un conocimiento visual de las actividades que realiza la empresa así como los diferentes costos que incurre para llevar a cabo dicha actividad.</li> <li>➤ Encuesta: porque nos va a permitir obtener datos de varias personas cuyas opiniones interpersonales, serán de gran ayuda para llevar a cabo esta investigación.</li> <li>➤ Entrevistas: es elaborada con el propósito de tener conocimiento previo de la empresa, es decir, conocer su funcionamiento, el organigrama, si existe distribución de tareas, y también para recabar información sobre el contenido de nuestra propuesta.</li> </ul> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Trabajo de Campo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se realiza la entrevista con el Gerente General.</li> <li>➤ Se realizara la entrevista a los encargados de las áreas de logística y a los técnicos de cada botica.</li> </ul> <p>Trabajo Documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recopilación de información de la empresa</li> <li>➤ Recopilación de la información estadística del sector</li> </ul> | <p>La población es igual a la muestra siendo el total de 15 boticas, de la cadena ECONOSALUD.</p> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

## ANEXO N° 02

Tabla N° 45. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| OPERACIÓN DE VARIABLES                          |   |   |                             |  |
|---|---|---|-----------------------------|--|
| VARIABLE  | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES                 | INDICADORES  |
| <b>Sistema de Gestión estratégica de costos</b> | La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales. | Comprende lo siguiente:<br>Este tipo de gestión se fundamenta en tres temas claves: la cadena de valor, los causales de costos, y en el posicionamiento estratégico y gestión de inventarios. | Cadena de valor             | Determinación de las actividades en la empresa                     |
|   |   |   |                             | Identificación y clasificación de las actividades que crean valor. |
|   |   |   | Causales de costos          | Identificación de actividades generadoras de costos                |
|   |   |   |                             | Determinación de costos ocultos                                    |
|   |   |   |                             | Clasificación de costos  |
|   |   |   |                             | Distribución de los costos   |
|   |   |   | Posicionamiento estratégico | Planificación estratégica  |
|   |   |   |                             | Ventaja competitiva  |
|   |   |   | Gestión de inventarios      | Costos asociados a los inventarios.                                |
|   |   |   |                             | Modelo de inventario de Cantidad Económica de Pedido (EOQ)         |
| <b>Toma de decisiones</b>                       | La toma de decisiones es una de las actividades que se realiza con mayor frecuencia en el mundo de los negocios. Tienen como base tres elementos esenciales: el sentido común, la experiencia profesional y la información disponible.  | Comprende la planificación, organización y rentabilidad   | Planificación               | Recopilación de información  |
|   |   |   |                             | Selección de información relevante                                 |
|   |   |   |                             | Determinar estrategias de mejora.                                  |
|   |   |   | Organización                | Control estratégico en base a la información analizada             |
|   |   |   |                             | Dirección y ejecución de la planificación.                         |
|   |   |   | Rentabilidad                | Indicadores de rentabilidad  |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

## ANEXO N° 03



### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD GUÍA DE ENTREVISTA

#### ❖ **Objetivo:**

Estimado gerente general reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente entrevista es para obtener información referente a como desarrolla su empresa la gestión de costos y esta a su vez la implicancia de la misma en la toma de decisiones gerenciales.

1. Nombre: Viana Lara Clavo
2. Edad: 23                      Sexo: Femenino
3. Lugar de nacimiento: Chiclayo
4. Grado: Bachiller                      Título: Administradora
5. Lugar y fecha de entrevista: Urb. Las Brisas, Sto. Domingo y Teatro. 26/05/15
6. Entrevistador: Sandoval Saldivar, Shirley y Valderrama Rodríguez, Jackeline

#### **V.I: La gestión estratégica de costos**

1. ¿Cuáles son las áreas funcionales claves de la empresa que permiten obtener mayores ingresos?
2. ¿Qué significa para usted “Ser Competitivo”? ¿Su empresa es competitiva?, ¿Por qué?
3. ¿Qué actividades le cuestan más en la empresa? ¿Ha realizado alguna mala inversión?
4. ¿Cómo realiza la distribución de mercadería a sus sucursales?
5. ¿Cada que tiempo realizan un pedido de mercadería?
6. ¿En base a qué factores determinan el precio de los productos? y ¿la cantidad de mercadería a pedir a sus proveedores?

#### **V.D: Toma de decisiones**

7. ¿En que se basa para tomar decisiones? ¿Cuenta con información real y a la mano para tomar diversas decisiones?
8. ¿las decisiones gerenciales tomadas en la empresa, suelen considerar la información brindada por las diferentes áreas?
9. ¿Cómo ve a la empresa el próximo año? ¿Y dentro de 5?
10. ¿Toma las decisiones usted sólo o con su equipo de trabajo? ¿En qué situaciones decide sólo?

11. ¿Ha tenido alguna pérdida en la empresa por malas decisiones? ¿Cuáles fueron?

12. ¿usted cree que es importante el contar con un sistema de gestión estratégica de costos como herramienta para la toma de decisiones en su empresa?

### **Resultados de la entrevista**

A continuación se presenta los resultados de la entrevista efectuada al área de gerencia, el cual cuenta con profesionales con conocimiento sobre la gestión estratégica de costos como herramienta para la toma de decisiones:

1. ¿Cuáles son las áreas funcionales claves de la empresa que permiten obtener mayores ingresos?

No se cuenta con un área perfectamente organizada, todas las áreas están en constante crecimiento y supervisión. Desde el 2014, contamos con el área de marketing, el área de ventas, de logística, recursos humanos y gerencia general. De las cuales podemos decir que la de logística es el área que más se ha superado en el último año. Se han mejorado los procesos de compra y venta. El área de recursos humanos también es un área sumamente importante debido a que nosotros queremos ofrecer un servicio personalizado como plus a nuestra marca, para lo cual debemos capacitar a los encargados de venta y mantenerlos motivados, fidelizar tanto clientes como a nuestros trabajadores, con lo cual nos proponemos mantener una cultura organizacional arraigada en cada uno.

Aún nos falta profundizar en ciertos aspectos, que los iremos corrigiendo conforme nos sigamos capacitando.

2. ¿Qué significa para usted “Ser Competitivo”? ¿Su empresa es competitiva?, ¿Por qué?

Saber desenvolverse en el mercado, teniendo las herramientas adecuadas en base a nuestro personal, costos y manejo de información.

Somos competitivos porque ofrecemos una buena atención a nuestros clientes, tenemos buenos precios, ofrecemos promociones, conocemos nuestras fortalezas y nuestras debilidades.

No podemos hablar que el buen precio sea una ventaja competitiva en todas las boticas, pero sí en las que se encuentran en los pueblos jóvenes, que no hay mucha competencia, en cambio en las urbanizaciones competimos con grandes cadenas entonces ahí no podemos competir con respecto al precio.

3. ¿Qué actividades le cuestan más a la empresa? ¿Ha realizado alguna mala inversión?

La forma de realizar los requerimientos de productos por parte de las sucursales hacia el almacén central, antes nos estaba costando mucho dinero. Debido a que se realizaba sin un formato definido y se repetían productos o los encargados se olvidaban de algunos, (y aún lo siguen haciendo), pero con la implementación de formatos tanto para requerimientos, como para traslados de productos de botica a botica, y para otras actividades, se está tratando de darle mayor liquidez a la empresa, no stockeando a las boticas y dándole mayor rotación a los productos.

Asimismo a la hora de realizar ventas no tenemos un registro adecuado de las mismas. Pues en todas las boticas existe el llamado “sobrante”, que es dinero de productos vendidos pero que no han sido registrados por el encargado.

A partir del siguiente mes, se espera trabajar directamente con el sistema, pues para eso se está programando, para que el mismo sistema de ventas no brinde los requerimientos de productos, pero para que esto sea lo más exacto posible debemos reducir ese “sobrante”, lo máximo que se pueda.

4. ¿Cómo realiza la distribución de mercadería a sus sucursales?

El reparto de mercadería es una actividad que demora 7 días, 3 días en los cuales se realiza un orden en el almacén, se realiza el pedido de mercadería, y se recepciona, para luego en los otros 4 días hacer el reparto a cada una de las boticas.

Como mencionaba anteriormente, los mismos técnicos son los que vienen a hacer el retiro de mercadería según los requerimientos que ellos han realizado.

Pero siempre tenemos el problema con los proveedores, pues o no envían la mercadería o la envían el día del reparto, dejando a las primeras boticas sin esos productos. Pero tampoco es la solución el pedir con 3 semanas de anticipación por así decirlo, porque se nos complicaría con dinero sin rotación, o con las mismas letras al ser canceladas antes de lo previsto.

Por ejemplo: Lunes, martes y miércoles, realizamos la recepción de mercadería, ingreso de facturas al sistema, corroboración de productos, orden del almacén, luego las 15 sucursales se reparten entre los días, jueves, viernes, sábado y domingo, según se halla programado, luego de esto se hace una corroboración de lo que ha salido de almacén y lo que ha llegado a las boticas, porque ya nos ha pasado que en el camino se nos ha perdido una caja, al no contar con un transporte propio suele ocurrir eso, y en una caja se mueven 200 o 400 soles, el traslado se realiza en moto taxis o taxis conocidos pero aun así se ha dado el caso de pérdidas. El transporte propio está programado para este año.

5. ¿Cada que tiempo realizan un pedido de mercadería?

Esto depende del requerimiento. Tenemos repartos y mini repartos. Los repartos tratamos de hacerlo cada 45 días, y los mini repartos 1 vez durante los 45 días. Antes de realizaba incluso semanal, pero conforme se fue

aumentando el número de boticas se comenzó a alargar el tiempo de reposición. Llegó a ser mensual, pero igual había bastante error.

Los mini repartos se realizan con cantidad muy bajas, aproximadamente entre S/.5000 y S/.10000 de mercadería, mientras que para los repartos si se trabaja con S/.50000 a S/.60000. Con lo cual buscamos liquidez, ayudarnos con el tema de los créditos. Ahora estamos tratando de que los mini repartos, y la rotación de botica a botica nos ayude a demorar el reparto principal.

Con respecto a la mala inversión, se aperturó el año pasado una botica en la Urb. La Purísima, la cual fue un desastre, a pesar de que se realizaron todo tipo de esfuerzos por sacar adelante esa botica, jamás dio los resultados que esperábamos, el gerente no quería cerrarla pues aún tenía esperanzas de que surgiera, pero por fin este año decidió cerrarla en el mes de marzo. Después de un año de prácticamente pérdidas, se trasladó esa botica a la Urb. Las Brisas, y en sus primeros días ya ha demostrado mayores ingresos que los que tenía la anterior. Pero para esto, hemos tenido que reestructurar el local, dar garantía, adelanto de mensualidades como de tres años, igual nos ha quitado liquidez, por eso ahora queremos alargar el reparto.

6. ¿En base a qué factores determinan el precio de los productos? y ¿la cantidad de mercadería a pedir a sus proveedores?

Los productos que nosotros trabajamos, que muchos de ellos dejan unos 200% de utilidad, esos sí los manejamos. Por ejemplo: tenemos un laboratorio que trabaja exclusivamente con nosotros que es Intipharma, tenemos competencia en las Brisas que no cuentan con este laboratorio, aquí nosotros ponemos los precios.

Con el resto la mayoría los pone el mercado, en el caso de los genéricos, son productos que sus precios ya están puestos. Productos ya conocidos que ya

se saben el precio, los rangos de utilidad son muy bajos, pero no podemos mover los precios.

### **V.D: Toma de decisiones**

7. ¿En que se basa para tomar decisiones? ¿Cuenta con información real y a la mano para tomar diversas decisiones?

Se hace en conjunto con todo el personal administrativo. Realizamos reuniones mensuales con los jefes de área en las cuales planteamos los problemas que ocurren, y brindamos soluciones para poder contrarrestar los efectos negativos de esos problemas. Damos aportes para mejorar, y en conjunto ver las mejores formas de seguir levantando la empresa.

Antes el sistema no funcionaba de manera adecuada, no teníamos stock real, los costos no estaban en lo real. La actualización del sistema se realizó el pasado mes de enero. Ahora ya podemos decir que tenemos información en logística y marketing que puede ser utilizada para aproximar decisiones administrativas.

8. ¿las decisiones gerenciales tomadas en la empresa, suelen considerar la información brindada por las diferentes áreas?

Claro, es por eso las reuniones mensuales. Necesitamos todos los enfoques que cada área nos pueda brindar para poder tomar una decisión más acertada y que sea lo más democrática posible.

Necesitamos las ideas de cada uno de los jefes para poder así trabajarlas y brindar recomendaciones en conjunto.

9. ¿Cómo ve a la empresa el próximo año? ¿Y dentro de 5?

Creer, tanto profesional, personal, como estructuralmente. Estar más organizados, mejor capacitados, trabajar con profesionales ya egresados, con

mucho tiempo de experiencia en distintos rubros, porque la mayoría de los administrativos si son egresados, pero el tiempo de experiencia laboral no es mayor a dos años, entonces es distinto que venga alguien con 20 años de experiencia y te diga, mira estas bien pero vas a mejorar con esto, esto y lo otro. Esto tenemos en mente, tener la capacidad de en algún punto de comenzar a competir con cadenas, ¿por qué no?

Queremos fidelizar bastante a nuestros técnicos. Todo comienza por lo interior. Entonces necesitamos comenzar a trabajar con profesionales estables y comprometidos profesionalmente con la empresa.

10. ¿Toma las decisiones usted sólo o con su equipo de trabajo? ¿En qué situaciones decide sólo?

Como ya mencioné las decisiones se toman en conjunto. Somos un equipo de trabajo, que buscamos el bienestar tanto de la empresa como de los propios trabajadores.

No decidimos arbitrariamente, sino las decisiones son concebidas entorno a reuniones realizadas entre los administrativos.

11. ¿Ha tenido alguna pérdida en la empresa por malas decisiones? ¿Cuáles fueron?

Obviamente no todas las decisiones salen bien. No se realizó un estudio previo, un estudio de mercado propiamente dicho, para realizar la decisión de la apertura de Purísima. La misma utilidad del resto de boticas cubría las pérdidas de esta botica.

Es por eso que al fin, se decidió el traslado a una zona más comercial.

12. ¿Usted cree que es importante el contar con un sistema de gestión estratégica de costos como herramienta para la toma de decisiones en su empresa?

Definitivamente, que nosotros queremos tener una idea mucha más aproximada de los costos que manejamos, incluso el gerente y la persona encargada de logística que estaba anteriormente con dos años no pudo manejar en su totalidad los costos. Contamos con más de 2000 productos por eso es muy importante el cuidado con el manejo de los costos.

Tenemos muchos costos no establecidos en marketing, el gerente general es un fan del marketing y se destina mucho dinero en esta área. Nosotros no tenemos destinado cuánto dinero se necesitará, simplemente las propuestas salen y el dinero de la misma manera.

Para mí es muy positivo el hecho de que ustedes quieran ver los costos involucrados en la empresa. Necesitamos definitivamente un sistema para la gestión estratégica de costos, pues de esta manera nuestras decisiones serán mucho más acertadas.

**Anexo N° 04**

Tabla N° 46. Detalle de los activos fijos en 5 de las boticas del Grupo Econosalud

| <b>BOTICA: BRISAS 2</b> |          |                |   |
|-------------------------|----------|----------------|---|
| ACTIVO                  | MATERIAL | TAMAÑO         | CONDICION   |
| VITRINA PRINCIPAL (A)   | Aluminio | 2.0*1.0*0.45   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición</li> <li>• Vidrio principal roto en la esquina, parte delantera de aproximadamente 0.92*0.71.</li> <li>• Vidrio rajado en parte posterior de aproximadamente 0.92*0.71</li> </ul> |
| VITRINA PRINCIPAL (B)   | Aluminio | 1.70*1.35*0.45 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>  |
| VITRINA LATERAL (A)     | Aluminio | 1.20*2.10*0.30 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>  |
| VITRINA LATERAL (B)     | Aluminio | 1.20*2.10*0.45 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>  |

| <b>BOTICA: CIEZA DE LEÓN</b> |          |  |   |
|------------------------------|----------|--|---|
| ACTIVO                       | MATERIAL | TAMAÑO                                     | CONDICION   |
| VITRINA PRINCIPAL (A)        | aluminio | 0.55*0.90*1.80                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le falta puerta posterior</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>  |
| VITRINA LATERAL (A)          | aluminio | 0.40*0.75*1.64                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>  |
| VITRINA LATERAL (B) EXAGONAL | aluminio | 1.30*0.51*0.17<br>*0.17*0.17*0.17<br>*0.51 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrio lateral rajado de aprox. 0.17*1.20.</li> <li>• Vidrio rajado de parte superior.</li> <li>• Vidrios internos están en buena condición.</li> </ul> |

| <b>BOTICA: SAN FELIPE</b> |          |                |  |
|---------------------------|----------|----------------|--|
| ACTIVO                    | MATERIAL | TAMAÑO         | CONDICION  |
| VITRINA PRINCIPAL (A)     | aluminio | 2.50*1.17*0.40 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul> |
| VITRINA LATERAL (A)       | aluminio | 1.70*2.0*0.40  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> </ul>  |

|                     |          |               |  |
|---------------------|----------|---------------|--|
|                     |          |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidrio roto aprox. 0.77*1.77 parte lateral.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>   |
| VITRINA LATERAL (B) | aluminio | 1.70*2.0*0.40 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrio lateral en una esquina rajado de aprox. 0.17*1.20.</li> <li>• Vidrios internos están en buena condición.</li> </ul> |

| BOTICA: PINOS         |          |                |   |
|-----------------------|----------|----------------|---|
| ACTIVO                | MATERIAL | TAMAÑO         | CONDICION   |
| VITRINA PRINCIPAL (A) | aluminio | 1.20*1.50*0.30 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>                      |
| VITRINA LATERAL (A)   | aluminio | 2.04*0.55*0.41 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puerta posterior malograda.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>                            |
| VITRINA LATERAL (B)   | aluminio | 1.25*2.26*0.40 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Rueda en mal estado.</li> <li>• Vidrios internos están en buena condición.</li> </ul> |

| BOTICA: PROGRESO      |          |        |  |
|-----------------------|----------|--------|--|
| ACTIVO                | MATERIAL | TAMAÑO | CONDICION  |
| VITRINA PRINCIPAL (A) | aluminio |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están en buena condición.</li> <li>• Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul> |
| VITRINA LATERAL (A)   | aluminio |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertas están y Vidrios internos y externos están en buena condición.</li> </ul>                              |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

## Anexo N° 05

Tabla N° 47: DETALLE DE PLANILLAS

| BOTICA         | TRABAJADORES             | HORAS DIARIAS | HORAS MENSUALES | SUELDO    | COSTO POR HORA | CON BENEFICIOS |
|----------------|--------------------------|---------------|-----------------|-----------|----------------|----------------|
| ADMINISTRACIÓN | GERENTE GERENERAL        | 11            | 330             | S/. 4.000 | S/. 14         | S/. 4.742      |
|                | ASISTENTE DE GERENCIA    | 8             | 208             | S/. 1.200 | S/. 7          | S/. 1.400      |
|                | JEFE DE LOGISTICA        | 8             | 208             | S/. 900   | S/. 5          | S/. 1.050      |
|                | JEFE DE MARKETING        | 6,5           | 169             | S/. 650   | S/. 4          | S/. 650        |
|                | JEFE DE VENTAS           | 8             | 208             | S/. 800   | S/. 4          | S/. 800        |
|                | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | 8             | 208             | S/. 1.000 | S/. 6          | S/. 1.167      |

|               |   |                   |     |                   |       |           |
|---------------|---|-------------------|-----|-------------------|-------|-----------|
|               | JEFE DE SISTEMAS<br>ENCARGADO DE<br>ALMACEN | 6                 | 156 | S/. 600           | S/. 4 | S/. 600   |
|               | ASSITENTE DE<br>LOGISTICA                   | 5                 | 130 | S/. 500           | S/. 4 | S/. 500   |
|               |   | 6                 | 156 | S/. 600           | S/. 4 | S/. 600   |
| <b>LBA001</b> | TÉCNICO 1                                   | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 2                                   | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 3                                   | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 4                                   | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>USF002</b> | TÉCNICO 5                                   | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
|               | TÉCNICO 6                                   | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
| <b>ULP003</b> | TÉCNICO 7                                   | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 8                                   | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>JLP004</b> | TÉCNICO 9                                   | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
|               | TÉCNICO 10                                  | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
| <b>LAE005</b> | TÉCNICO 11                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 12                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>CPE006</b> | TÉCNICO 13                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 14                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>CDL007</b> | TÉCNICO 15                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 16                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>LSM008</b> | TÉCNICO 17                                  | 8                 | 240 | S/. 800           | S/. 3 | S/. 800   |
|               | TÉCNICO 18                                  | 8                 | 240 | S/. 800           | S/. 3 | S/. 800   |
| <b>JLP009</b> | TÉCNICO 19                                  | 8                 | 240 | S/. 1.150         | S/. 5 | S/. 1.150 |
|               | TÉCNICO 20                                  | 8                 | 240 | S/. 1.150         | S/. 5 | S/. 1.150 |
| <b>FAM010</b> | TÉCNICO 21                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 22                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>PJC011</b> | TÉCNICO 23                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 24                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>LBB012</b> | TÉCNICO 25                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
|               | TÉCNICO 26                                  | 8                 | 240 | S/. 850           | S/. 4 | S/. 850   |
| <b>UST013</b> | TÉCNICO 27                                  | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
|               | TÉCNICO 28                                  | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
| <b>CDE014</b> | TÉCNICO 29                                  | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
|               | TÉCNICO 30                                  | 8                 | 240 | S/. 825           | S/. 3 | S/. 825   |
| <b>LBC015</b> | TÉCNICO 31                                  | 8                 | 240 | S/. 800           | S/. 3 | S/. 800   |
|               | TÉCNICO 32                                  | 8                 | 240 | S/. 800           | S/. 3 | S/. 800   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>9453</b>                                 | <b>S/. 37.650</b> |     | <b>S/. 38.908</b> |       |           |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

**Anexo N° 06****.Tabla N° 48: Detalle de energía eléctrica y agua y su distribución por botica**

| BOTICA          | SERVICIO DE AGUA  |            |            |            |            | TOTAL     |
|-----------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
|                 | ENERO             | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       |           |
| ALMACÉN CENTRAL | S/. 8,40          | S/. 5,20   | S/. 6,40   | S/. 7,10   | S/. 5,40   | S/. 32,50 |
| LBA001          | S/. 10,80         | S/. 10,60  | S/. 10,70  | S/. 11,40  | S/. 11,60  | S/. 55    |
| USF002          | S/. 18,00         | S/. 16,80  | S/. 14,40  | S/. 14,40  | S/. 19,20  | S/. 83    |
| ULP003          | S/. 16,80         | S/. 18,00  | S/. 15,60  | S/. 18,00  | S/. 19,20  | S/. 88    |
| JLP004          | S/. 16,80         | S/. 19,20  | S/. 14,40  | S/. 20,40  | S/. 16,80  | S/. 88    |
| LAE005          | S/. 15,60         | S/. 14,40  | S/. 19,20  | S/. 14,40  | S/. 16,80  | S/. 80    |
| CPE006          | S/. 19,20         | S/. 15,60  | S/. 18,00  | S/. 18,00  | S/. 15,60  | S/. 86    |
| CDL007          | S/. 15,60         | S/. 18,00  | S/. 15,60  | S/. 18,00  | S/. 16,80  | S/. 84    |
| LSM008          | S/. 20,40         | S/. 14,40  | S/. 16,80  | S/. 19,20  | S/. 15,40  | S/. 86    |
| JLP009          | S/. 10,20         | S/. 16,80  | S/. 12,00  | S/. 18,00  | S/. 13,20  | S/. 70    |
| FAM010          | S/. 14,40         | S/. 15,60  | S/. 20,40  | S/. 19,20  | S/. 16,80  | S/. 86    |
| PJC011          | S/. 8,70          | S/. 13,20  | S/. 18,00  | S/. 14,40  | S/. 12,00  | S/. 66    |
| LBB012          | S/. 8,70          | S/. 10,00  | S/. 11,50  | S/. 10,90  | S/. 11,40  | S/. 53    |
| UST013          | S/. 15,30         | S/. 14,50  | S/. 14,10  | S/. 14,80  | S/. 15,10  | S/. 74    |
| CDE014          | S/. 14,20         | S/. 14,80  | S/. 15,10  | S/. 13,90  | S/. 14,50  | S/. 73    |
| LBC015          | S/. 10,80         | S/. 10,90  | S/. 9,90   | S/. 11,40  | S/. 10,20  | S/. 53    |
|                 |                   |            |            |            |            | S/. 1.158 |
| BOTICA          | ENERGÍA ELÉCTRICA |            |            |            |            | TOTAL     |
|                 | ENERO             | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       |           |
| ALMACÉN CENTRAL | S/. 75,60         | S/. 81,20  | S/. 77,60  | S/. 80,70  | S/. 76,50  | S/. 392   |
| LBA001          | S/. 121,50        | S/. 120,60 | S/. 124,80 | S/. 122,70 | S/. 123,40 | S/. 613   |
| USF002          | S/. 127,60        | S/. 128,70 | S/. 110,00 | S/. 122,10 | S/. 119,90 | S/. 608   |
| ULP003          | S/. 119,90        | S/. 114,40 | S/. 118,80 | S/. 123,20 | S/. 122,10 | S/. 598   |
| JLP004          | S/. 101,20        | S/. 116,60 | S/. 118,80 | S/. 107,80 | S/. 114,40 | S/. 559   |
| LAE005          | S/. 121,00        | S/. 100,10 | S/. 121,00 | S/. 104,50 | S/. 108,90 | S/. 556   |
| CPE006          | S/. 111,10        | S/. 118,80 | S/. 118,80 | S/. 114,40 | S/. 99,00  | S/. 562   |
| CDL007          | S/. 91,30         | S/. 82,50  | S/. 85,80  | S/. 89,10  | S/. 85,80  | S/. 435   |
| LSM008          | S/. 105,60        | S/. 119,90 | S/. 114,40 | S/. 105,60 | S/. 114,40 | S/. 560   |
| JLP009          | S/. 105,70        | S/. 112,00 | S/. 104,16 | S/. 107,52 | S/. 108,30 | S/. 538   |
| FAM010          | S/. 78,10         | S/. 84,70  | S/. 92,96  | S/. 82,88  | S/. 95,20  | S/. 434   |
| PJC011          | S/. 60,20         | S/. 60,80  | S/. 61,10  | S/. 60,40  | S/. 60,40  | S/. 303   |
| LBB012          | S/. 114,20        | S/. 113,30 | S/. 114,20 | S/. 113,80 | S/. 114,40 | S/. 570   |
| UST013          | S/. 130,20        | S/. 131,40 | S/. 130,00 | S/. 133,50 | S/. 132,80 | S/. 658   |
| CDE014          | S/. 117,20        | S/. 116,90 | S/. 116,70 | S/. 117,10 | S/. 116,90 | S/. 585   |
| LBC015          | S/. 80,70         | S/. 81,40  | S/. 80,60  | S/. 79,90  | S/. 81,40  | S/. 404   |
|                 |                   |            |            |            |            | S/. 8.373 |
|                 | <b>SERVICIOS</b>  |            |            |            |            |           |

|        | AGUA   | ENERGÍA ELÉCTRICA | TOTAL   | ASIGNACION DE GASTOS DE LUZ Y AGUA DE ALMACEN |        |        | % STOCK |
|--------|--------|-------------------|---------|---|--------|--------|---------|
| LBA001 | S/. 55 | S/. 613           | S/. 668 | S/. 4   | S/. 46 | S/. 49 | 12%     |
| USF002 | S/. 83 | S/. 608           | S/. 691 | S/. 2   | S/. 21 | S/. 22 | 5%      |
| ULP003 | S/. 88 | S/. 598           | S/. 686 | S/. 2   | S/. 25 | S/. 27 | 6%      |
| JLP004 | S/. 88 | S/. 559           | S/. 646 | S/. 2   | S/. 25 | S/. 27 | 6%      |
| LAE005 | S/. 80 | S/. 556           | S/. 636 | S/. 2   | S/. 23 | S/. 24 | 6%      |
| CPE006 | S/. 86 | S/. 562           | S/. 649 | S/. 2   | S/. 22 | S/. 24 | 6%      |
| CDL007 | S/. 84 | S/. 435           | S/. 519 | S/. 2   | S/. 22 | S/. 23 | 6%      |
| LSM008 | S/. 86 | S/. 560           | S/. 646 | S/. 2   | S/. 22 | S/. 24 | 6%      |
| JLP009 | S/. 70 | S/. 538           | S/. 608 | S/. 5   | S/. 64 | S/. 69 | 16%     |
| FAM010 | S/. 86 | S/. 434           | S/. 520 | S/. 2   | S/. 21 | S/. 23 | 5%      |
| PJC011 | S/. 66 | S/. 303           | S/. 369 | S/. 2   | S/. 21 | S/. 23 | 5%      |
| LBB012 | S/. 53 | S/. 570           | S/. 622 | S/. 2   | S/. 22 | S/. 24 | 6%      |
| UST013 | S/. 74 | S/. 658           | S/. 732 | S/. 2   | S/. 20 | S/. 22 | 5%      |
| CDE014 | S/. 73 | S/. 585           | S/. 657 | S/. 2   | S/. 23 | S/. 25 | 6%      |
| LBC015 | S/. 53 | S/. 404           | S/. 457 | S/. 1   | S/. 15 | S/. 16 | 4%      |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

## Anexo N° 07

Tabla N° 49: Detalle de depreciación

| DEPRECIACIONES |                    |                       |              |                        |              |            |            |
|----------------|--------------------|-----------------------|--------------|------------------------|--------------|------------|------------|
|                | LOCAL COMERCIAL 3% | MUEBLES Y ENSERES 10% | SOFTWARE 15% | EQUIPOS DE COMPUTO 25% | DISTRIBUCION | % DE STOCK | ENERO-MAYO |
| ALMACEN        | S/. 1.563          | S/. 517               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 2.756    |            |            |
| LBA001         |                    | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 321      | 12%        | S/. 1.257  |
| USF002         |                    | S/. 279               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 144      | 5%         | S/. 1.101  |
| ULP003         | S/. 2.250          | S/. 267               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 177      | 6%         | S/. 3.371  |
| JLP004         | S/. 1.000          | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 175      | 6%         | S/. 2.111  |
| LAE005         |                    | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 159      | 6%         | S/. 1.094  |
| CPE006         |                    | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 153      | 6%         | S/. 1.089  |
| CDL007         |                    | S/. 183               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 152      | 6%         | S/. 1.012  |
| LSM008         |                    | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 153      | 6%         | S/. 1.088  |
| JLP009         |                    | S/. 300               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 451      | 16%        | S/. 1.428  |
| FAM010         | S/. 938            | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 150      | 5%         | S/. 2.023  |
| PJC011         |                    | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 147      | 5%         | S/. 1.083  |
| LBB012         |                    | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 158      | 6%         | S/. 1.094  |
| UST013         |                    | S/. 217               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 143      | 5%         | S/. 1.037  |
| CDE014         |                    | S/. 217               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 165      | 6%         | S/. 1.059  |
| LBC015         |                    | S/. 258               | S/. 563      | S/. 115                | S/. 107      | 4%         | S/. 1.042  |
| TOTAL          | S/. 4.188          | S/. 3.788             | S/. 8.438    | S/. 1.719              | S/. 5.513    |            | S/. 20.888 |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

**Anexo N° 08**

Tabla N° 50: Detalle de alquiler

|               | <b>Alquileres</b> | <b>ENERO-MAYO</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| <b>LBA001</b> | S/. 600           | S/. 3.000         |
| <b>USF002</b> | S/. 750           | S/. 3.750         |
| <b>ULP003</b> |                   |                   |
| <b>JLP004</b> |                   |                   |
| <b>LAE005</b> | S/. 650           | S/. 3.250         |
| <b>CPE006</b> | S/. 500           | S/. 2.500         |
| <b>CDL007</b> | S/. 550           | S/. 2.750         |
| <b>LSM008</b> | S/. 650           | S/. 3.250         |
| <b>JLP009</b> | S/. 600           | S/. 3.000         |
| <b>FAM010</b> |                   | S/. 0             |
| <b>PJC011</b> | S/. 500           | S/. 2.500         |
| <b>LBB012</b> | S/. 500           | S/. 2.500         |
| <b>UST013</b> | S/. 550           | S/. 2.750         |
| <b>CDE014</b> | S/. 500           | S/. 2.500         |
| <b>LBC015</b> | S/. 350           | S/. 1.750         |
|               |                   | <b>S/. 33.500</b> |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

**Anexo N° 09**

Tabla N° 51: Detalle de préstamo

| <b>BOTICAS</b> | <b>%</b>   | <b>TOTAL</b> | <b>TOTAL ENERO - MAYO</b> |
|----------------|------------|--------------|---------------------------|
| <b>LBA001</b>  | <b>22%</b> | S/. 4.500    | S/. 22.500                |
| <b>USF002</b>  | <b>4%</b>  | S/. 745      | S/. 3.726                 |
| <b>ULP003</b>  | <b>4%</b>  | S/. 885      | S/. 4.427                 |
| <b>JLP004</b>  | <b>4%</b>  | S/. 843      | S/. 4.213                 |
| <b>LAE005</b>  | <b>5%</b>  | S/. 912      | S/. 4.561                 |
| <b>CPE006</b>  | <b>6%</b>  | S/. 1.112    | S/. 5.558                 |
| <b>CDL007</b>  | <b>5%</b>  | S/. 902      | S/. 4.508                 |
| <b>LSM008</b>  | <b>4%</b>  | S/. 842      | S/. 4.212                 |
| <b>JLP009</b>  | <b>6%</b>  | S/. 1.296    | S/. 6.478                 |
| <b>FAM010</b>  | <b>5%</b>  | S/. 1.088    | S/. 5.439                 |
| <b>PJC011</b>  | <b>4%</b>  | S/. 767      | S/. 3.835                 |
| <b>LBB012</b>  | <b>4%</b>  | S/. 849      | S/. 4.244                 |
| <b>UST013</b>  | <b>5%</b>  | S/. 1.038    | S/. 5.192                 |
| <b>CDE014</b>  | <b>4%</b>  | S/. 721      | S/. 3.607                 |
| <b>LBC015</b>  | <b>17%</b> | S/. 3.500    | S/. 17.500                |
|                |            | S/. 20.000   | S/. 100.000               |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

**Anexo N° 10**

Tabla N° 52: Detalle de productos vencidos

|       |       |
|-------|-------|
| TOTAL | 42000 |
|-------|-------|

|               | % STOCK | TOTAL |
|---------------|---------|-------|
| <b>LBA001</b> | 12%     | 4897  |
| <b>USF002</b> | 5%      | 2199  |
| <b>ULP003</b> | 6%      | 2699  |
| <b>JLP004</b> | 6%      | 2673  |
| <b>LAE005</b> | 6%      | 2419  |
| <b>CPE006</b> | 6%      | 2335  |
| <b>CDL007</b> | 6%      | 2313  |
| <b>LSM008</b> | 6%      | 2332  |
| <b>JLP009</b> | 16%     | 6867  |
| <b>FAM010</b> | 5%      | 2284  |
| <b>PJC011</b> | 5%      | 2243  |
| <b>LBB012</b> | 6%      | 2412  |
| <b>UST013</b> | 5%      | 2180  |
| <b>CDE014</b> | 6%      | 2519  |
| <b>LBC015</b> | 4%      | 1628  |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

## Anexo N° 11

Tabla N° 53: Detalle de costo total por botica

| BOTICAS | ENERO - MAYO |            |                          |           |            |              |            |             |                    |             |
|---------|--------------|------------|--------------------------|-----------|------------|--------------|------------|-------------|--------------------|-------------|
|         | COSTO ACT.   | DEP.       | Energía eléctrica y agua | MOVILIDAD | ALQUILER   | CONTABILIDAD | REGENTES   | PRESTAMO    | PRODUCTOS VENCIDOS | TOTAL       |
| LBA001  | S/. 23.838   | S/. 1.257  | S/. 718                  | S/. 150   | S/. 3.000  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 22.500  | S/. 4.897          | S/. 57.692  |
| USF002  | S/. 12.536   | S/. 3.371  | S/. 713                  |           | S/. 3.750  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 3.726   | S/. 2.199          | S/. 27.629  |
| ULP003  | S/. 12.471   | S/. 2.111  | S/. 713                  | S/. 150   |            | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 4.427   | S/. 2.699          | S/. 23.905  |
| JLP004  | S/. 12.603   | S/. 1.094  | S/. 673                  |           |            | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 4.213   | S/. 2.673          | S/. 22.590  |
| LAE005  | S/. 12.180   | S/. 1.089  | S/. 660                  | S/. 250   | S/. 3.250  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 4.561   | S/. 2.419          | S/. 25.743  |
| CPE006  | S/. 11.996   | S/. 1.012  | S/. 672                  |           | S/. 2.500  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 5.558   | S/. 2.335          | S/. 25.406  |
| CDL007  | S/. 11.267   | S/. 1.088  | S/. 542                  | S/. 150   | S/. 2.750  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 4.508   | S/. 2.313          | S/. 23.952  |
| LSM008  | S/. 16.119   | S/. 1.428  | S/. 670                  |           | S/. 3.250  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 4.212   | S/. 2.332          | S/. 29.343  |
| JLP009  | S/. 12.596   | S/. 2.023  | S/. 677                  | S/. 200   | S/. 3.000  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 6.478   | S/. 6.867          | S/. 33.175  |
| FAM010  | S/. 12.409   | S/. 1.083  | S/. 543                  |           |            | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 5.439   | S/. 2.284          | S/. 23.091  |
| PJC011  | S/. 11.726   | S/. 1.094  | S/. 392                  | S/. 275   | S/. 2.500  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 3.835   | S/. 2.243          | S/. 23.398  |
| LBB012  | S/. 12.143   | S/. 1.101  | S/. 647                  |           | S/. 2.500  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 4.244   | S/. 2.412          | S/. 24.380  |
| UST013  | S/. 11.614   | S/. 1.037  | S/. 754                  | S/. 300   | S/. 2.750  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 5.192   | S/. 2.180          | S/. 25.160  |
| CDE014  | S/. 14.344   | S/. 1.059  | S/. 683                  | S/. 375   | S/. 2.500  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 3.607   | S/. 2.519          | S/. 26.420  |
| LBC015  | S/. 12.780   | S/. 1.042  | S/. 474                  | S/. 250   | S/. 1.750  | S/. 333      | S/. 1.000  | S/. 17.500  | S/. 1.628          | S/. 36.757  |
|         | S/. 200.623  | S/. 20.888 | S/. 9.531                | S/. 2.100 | S/. 33.500 | S/. 5.000    | S/. 15.000 | S/. 100.000 | S/. 42.000         | S/. 428.641 |

Fuente: Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

## Anexo N° 12

Tabla N° 54: Distribución de gastos y costos

| BOTICAS | COSTOS DE VENTAS    |                    |                         | COSTO DE VENTAS TOTAL | GASTOS ADMINISTRATIVOS |              |           |                  |            |           |                          | GASTOS ADMINISTRATIVOS TOTALES | GASTOS FINANCIEROS | GASTOS DE VENTAS   |              |           |            | GASTOS DE VENTAS TOTALES |
|---------|---------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------|-----------|------------------|------------|-----------|--------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------|-----------|------------|--------------------------|
|         | ACTIVIDAD DE VENTAS | COSTO DE PRODUCTOS | TOTAL LOGÍSTICA INTERNA |                       | ACTIVIDADES DE APOYO   | CONTABILIDAD | REGENTES  | RECURSOS HUMANOS | LUZ Y AGUA | MOBILIDAD | ACTIVIDAD ADMINISTRACIÓN |                                |                    | PRODUCTOS VENCIDOS | DEPRECIACIÓN | MARKETING | ALQUILERES |                          |
| LBA001  | S/. 16.948          | S/. 117.015        | S/. 735                 | S/. 134.698           | S/. 736                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 4.909        | S/. 718    | S/. 150   | S/. 235                  | S/. 8.081                      | S/. 22.500         | S/. 4.897          | S/. 1.257    | S/. 274   | S/. 3.000  | S/. 9.428                |
| USF002  | S/. 8.212           | S/. 33.264         | S/. 543                 | S/. 42.019            | S/. 331                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 1.663        | S/. 713    |           | S/. 235                  | S/. 4.275                      | S/. 3.726          | S/. 2.199          | S/. 1.101    | S/. 889   | S/. 3.750  | S/. 7.938                |
| ULP003  | S/. 8.461           | S/. 58.654         | S/. 666                 | S/. 67.781            | S/. 406                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.863        | S/. 713    | S/. 150   | S/. 235                  | S/. 5.700                      | S/. 4.427          | S/. 2.699          | S/. 3.371    | S/. 383   |            | S/. 6.453                |
| JLP004  | S/. 8.212           | S/. 53.551         | S/. 672                 | S/. 62.435            | S/. 402                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.364        | S/. 673    |           | S/. 235                  | S/. 5.008                      | S/. 4.213          | S/. 2.673          | S/. 2.111    | S/. 418   |            | S/. 5.202                |
| LAE005  | S/. 8.461           | S/. 42.993         | S/. 885                 | S/. 52.339            | S/. 364                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 1.912        | S/. 660    | S/. 250   | S/. 235                  | S/. 4.754                      | S/. 4.561          | S/. 2.419          | S/. 1.094    | S/. 573   | S/. 3.250  | S/. 7.337                |
| CPE006  | S/. 8.461           | S/. 51.071         | S/. 592                 | S/. 60.124            | S/. 351                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.386        | S/. 672    |           | S/. 235                  | S/. 4.977                      | S/. 5.558          | S/. 2.335          | S/. 1.089    | S/. 417   | S/. 2.500  | S/. 6.341                |
| CDL007  | S/. 8.461           | S/. 47.243         | S/. 533                 | S/. 56.237            | S/. 348                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 1.934        | S/. 542    | S/. 150   | S/. 235                  | S/. 4.542                      | S/. 4.508          | S/. 2.313          | S/. 1.012    | S/. 507   | S/. 2.750  | S/. 6.582                |
| LSM008  | S/. 7.963           | S/. 43.068         | S/. 829                 | S/. 51.860            | S/. 351                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 1.927        | S/. 670    |           | S/. 235                  | S/. 4.515                      | S/. 4.212          | S/. 2.332          | S/. 1.088    | S/. 519   | S/. 3.250  | S/. 7.189                |
| JLP009  | S/. 11.447          | S/. 101.526        | S/. 984                 | S/. 113.957           | S/. 1.033              | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 4.441        | S/. 677    | S/. 200   | S/. 235                  | S/. 7.919                      | S/. 6.478          | S/. 6.867          | S/. 1.428    | S/. 333   | S/. 3.000  | S/. 11.627               |
| FAM010  | S/. 8.461           | S/. 61.719         | S/. 580                 | S/. 70.760            | S/. 344                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.532        | S/. 543    |           | S/. 235                  | S/. 4.987                      | S/. 5.439          | S/. 2.284          | S/. 2.023    | S/. 386   |            | S/. 4.693                |
| PJC011  | S/. 8.461           | S/. 46.326         | S/. 538                 | S/. 55.325            | S/. 337                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.088        | S/. 392    | S/. 275   | S/. 235                  | S/. 4.660                      | S/. 3.835          | S/. 2.243          | S/. 1.083    | S/. 473   | S/. 2.500  | S/. 6.298                |
| LBB012  | S/. 8.461           | S/. 53.591         | S/. 579                 | S/. 62.631            | S/. 363                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.124        | S/. 647    |           | S/. 235                  | S/. 4.702                      | S/. 4.244          | S/. 2.412          | S/. 1.094    | S/. 425   | S/. 2.500  | S/. 6.431                |
| UST013  | S/. 8.212           | S/. 57.979         | S/. 526                 | S/. 66.717            | S/. 328                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.591        | S/. 754    | S/. 300   | S/. 235                  | S/. 5.541                      | S/. 5.192          | S/. 2.180          | S/. 1.037    | S/. 386   | S/. 2.750  | S/. 6.353                |
| CDED14  | S/. 8.212           | S/. 47.765         | S/. 599                 | S/. 56.576            | S/. 379                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 2.085        | S/. 683    | S/. 375   | S/. 235                  | S/. 5.090                      | S/. 3.607          | S/. 2.519          | S/. 1.059    | S/. 477   | S/. 2.500  | S/. 6.556                |
| LBC015  | S/. 7.963           | S/. 29.150         | S/. 491                 | S/. 37.604            | S/. 245                | S/. 333      | S/. 1.000 | S/. 1.370        | S/. 474    | S/. 250   | S/. 235                  | S/. 3.907                      | S/. 17.500         | S/. 1.628          | S/. 1.042    | S/. 983   | S/. 1.750  | S/. 5.403                |

Fuente: Grupo Econosalud. Elaboración Propia

Año: 2015

**Anexo N° 13**

Tabla N° 55: Distribución gastos totales

| <b>BOTICAS</b> | <b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b> | <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS TOTALES</b> | <b>GASTOS FINANCIEROS</b> | <b>GASTOS DE VENTAS TOTALES</b> |
|----------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| <b>LBA001</b>  | S/. 134.015                  | S/. 5.838                             | S/. 6.667                 | S/. 3.333                       |
| <b>USF002</b>  | S/. 41.514                   | S/. 5.861                             | S/. 6.667                 | S/. 4.083                       |
| <b>ULP003</b>  | S/. 67.154                   | S/. 5.855                             | S/. 6.667                 | S/. 333                         |
| <b>JLP004</b>  | S/. 61.801                   | S/. 5.816                             | S/. 6.667                 | S/. 333                         |
| <b>LAE005</b>  | S/. 51.493                   | S/. 5.805                             | S/. 6.667                 | S/. 3.583                       |
| <b>CPE006</b>  | S/. 59.571                   | S/. 5.818                             | S/. 6.667                 | S/. 2.833                       |
| <b>CDL007</b>  | S/. 55.743                   | S/. 5.688                             | S/. 6.667                 | S/. 3.083                       |
| <b>LSM008</b>  | S/. 51.068                   | S/. 5.816                             | S/. 6.667                 | S/. 3.583                       |
| <b>JLP009</b>  | S/. 113.026                  | S/. 5.777                             | S/. 6.667                 | S/. 3.333                       |
| <b>FAM010</b>  | S/. 70.219                   | S/. 5.690                             | S/. 6.667                 | S/. 333                         |
| <b>PJC011</b>  | S/. 54.826                   | S/. 5.539                             | S/. 6.667                 | S/. 2.833                       |
| <b>LBB012</b>  | S/. 62.091                   | S/. 5.792                             | S/. 6.667                 | S/. 2.833                       |
| <b>UST013</b>  | S/. 66.229                   | S/. 5.901                             | S/. 6.667                 | S/. 3.083                       |
| <b>CDE014</b>  | S/. 56.015                   | S/. 5.827                             | S/. 6.667                 | S/. 2.833                       |
| <b>LBC015</b>  | S/. 37.150                   | S/. 5.627                             | S/. 6.667                 | S/. 2.083                       |
| <b>TOTAL</b>   | S/. 981.915                  | S/. 86.648                            | S/. 100.000               | S/. 38.500                      |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

## Anexo N° 14

Tabla N° 56: Distribución de ingresos y costos por botica

|               | <b>INGRESOS</b> | <b>COSTOS</b> | <b>UTILIDAD</b> |
|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| <b>LBA001</b> | S/. 221.143     | S/. 117.015   | S/. 104.129     |
| <b>USF002</b> | S/. 74.914      | S/. 33.264    | S/. 41.650      |
| <b>ULP003</b> | S/. 128.968     | S/. 58.654    | S/. 70.314      |
| <b>JLP004</b> | S/. 106.491     | S/. 53.551    | S/. 42.847      |
| <b>LAE005</b> | S/. 86.108      | S/. 42.993    | S/. 43.115      |
| <b>CPE006</b> | S/. 107.457     | S/. 51.071    | S/. 56.461      |
| <b>CDL007</b> | S/. 87.106      | S/. 47.243    | S/. 44.863      |
| <b>LSM008</b> | S/. 86.802      | S/. 43.068    | S/. 43.734      |
| <b>JLP009</b> | S/. 200.059     | S/. 101.526   | S/. 98.533      |
| <b>FAM010</b> | S/. 114.063     | S/. 61.719    | S/. 52.344      |
| <b>PJC011</b> | S/. 94.039      | S/. 46.326    | S/. 47.713      |
| <b>LBB012</b> | S/. 95.684      | S/. 53.591    | S/. 37.094      |
| <b>UST013</b> | S/. 116.712     | S/. 57.979    | S/. 58.730      |
| <b>CDE014</b> | S/. 93.932      | S/. 47.765    | S/. 36.167      |
| <b>LBC015</b> | S/. 61.732      | S/. 29.150    | S/. 32.582      |
| <b>TOTAL</b>  | S/. 1.675.208   | S/. 844.915   | S/. 810.275     |

Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
Año: 2015

# ANEXO N° 15

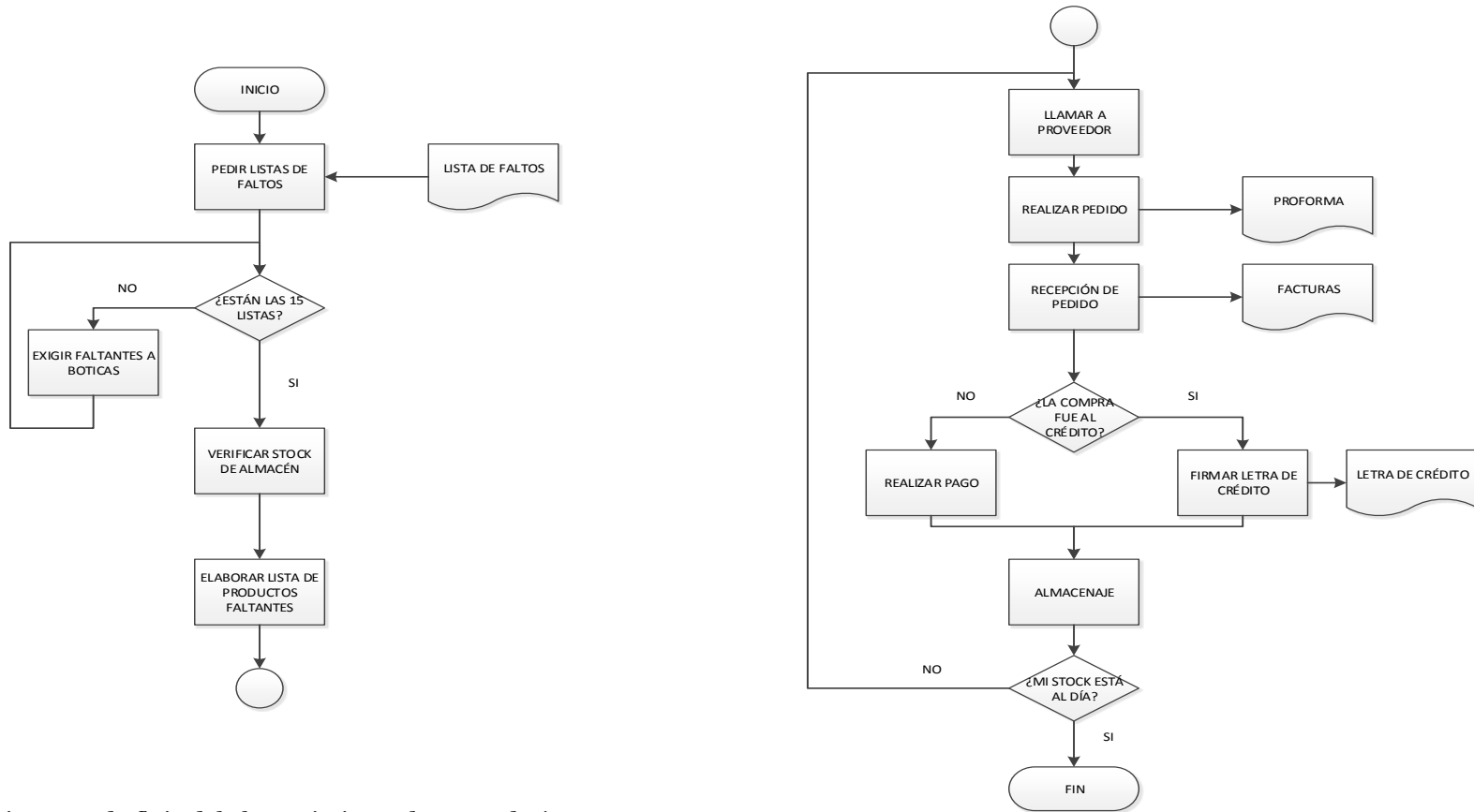


FIG. N° 9: Diagrama de flujo del abastecimiento de mercadería  
 Fuente. Grupo Econosalud. Elaboración Propia  
 Año: 2015