



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

AUTOR: MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ

TEMA: PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SISTEMA DE CONTROL  
PRESUPUESTARIO PARA PHARMANDINA.

DIRECTOR: ING. ÁLVARO CARRILLO, MBA  
CODIRECTOR: ING. LUIS TIPÁN, MBA

SANGOLQUÍ, ABRIL 2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**

**CERTIFICADO**

Ing. Álvaro Carrillo, MBA

Ing. Luis Tipán, MBA

Certifican que el trabajo titulado “PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO PARA PHARMANDINA.”, realizado por MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de las Universidad de las Fuerzas Armadas.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto en cual contiene los archivos en formato (pdf).

Autorizan a MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ que lo entregue al Ing. Álvaro Carrillo en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 29 de abril del 2015

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Álvaro Carrillo, MBA.  
DIRECTOR

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Luis Tipán, MBA  
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ

**DECLARO QUE:**

El trabajo de grado denominado: PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO PARA PHARMANDINA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan descritas a lo largo de este estudio, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de grado en mención.

Sangolquí, 29 de abril del 2015

  
MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo de grado titulado: “PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO PARA PHARMANDINA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 29 de abril del 2015

  
\_\_\_\_\_  
MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis al Padre Celestial y a la Virgen María, porque me dieron inteligencia, paciencia, fortaleza, salud y esperanza para terminar este trabajo

A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos, quienes hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar por alcanzar mis metas.

A mi esposo quien con su amor, cariño, estímulo y apoyo constante, me motivó a seguir adelante.

A mis hermanos por sus ejemplos y apoyo para culminar mi carrera

MAGALI

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar todas las dificultades que se me han presentado

A mis amados padres quienes han sido mi ejemplo a seguir, quienes a lo largo de mi carrera universitaria me brindaron su apoyo e inculcaron en mí valores éticos y morales, por todo su amor y esfuerzo.

A mi amado esposo por su ayuda en impulsarme a terminar mi tesis

A mis queridos hermanos que son parte importante de mi vida.

Agradezco a mi director de tesis el Ing. Álvaro Carrillo, quien con su confianza, sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación, ha contribuido en el logro de mis objetivos,

A mis queridos profesores quienes durante toda mi carrera profesional aportaron a mi formación.

MAGALI

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
Anexo No. 5. Tasa de fijación de precios .....	101
.....	xiii
Anexo No 6: Diseño de Gorras .....	102
.....	xiii
Anexo No 6: Diseño de Camisa.....	102
.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
SUMMARY.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2.1. Situación Actual.....	2

1.2.2. Pronóstico .....	3
1.2.3. Formulación del Problema .....	4
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos .....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	5
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	6
Planificación.....	6
Diagnóstico Financiero .....	9
Análisis Financiero.....	13
Presupuestos.....	20
Sistema de control presupuestario.....	21
CAPÍTULO II.....	23
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	23
2.1. Macro Ambiente .....	23
2.1.1. Economía .....	23
2.1.2. Demografía .....	37
2.1.3. Política - Legal .....	38
2.1.4. Sector farmacéutico .....	39
2.2. Ambiente Interno.....	40
2.2.1. Administración.....	40



2.2.2. Comercialización .....	43
2.2.3. Finanzas.....	44
2.2.4. Infraestructura .....	45
2.3. Micro Ambiente .....	45
2.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	47
2.4.1. Fortalezas .....	47
2.4.2. Oportunidades.....	47
2.4.3. Debilidades .....	47
2.4.4. Amenazas .....	48
CAPÍTULO III .....	49
DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA PHARMANDINA.....	49
3.1. Estados Financieros.....	49
3.2. Análisis de Variaciones .....	51
3.3. Análisis de Participación .....	55
3.4. Razones Financieras .....	58
3.5. Punto de Equilibrio .....	62
3.6. FODA Financiero .....	63
CAPÍTULO IV.....	65
PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA PHARMANDINA PERÍODO 2015 2018.....	65
4.1. Filosofía Empresarial .....	65
4.2. Filosofía Financiera.....	66
4.3. Matrices de Evaluación Estratégica .....	66
4.4. Estrategia Corporativa .....	71
4.5. Objetivos Estratégicos .....	71

4.6. Estratégicos de Acción.....	72
4.7. Plan de Acción .....	74
CAPÍTULO V.....	75
PRESUPUESTACIÓN 2015 2018 .....	75
5.1. Estados Financieros Presupuestados.....	75
5.2. Análisis de Variaciones .....	76
5.3. Análisis de Participación .....	78
5.4. Razones Financieras .....	80
5.5. Punto de Equilibrio .....	83
5.6. Indicadores de Gestión .....	83
5.7. Brecha Real versus Indicadores .....	85
CAPÍTULO VI.....	86
SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO.....	86
6.1. Definición .....	86
6.2. Objetivos .....	87
6.3. Políticas .....	87
6.4. Normativas.....	88
CAPÍTULO VII.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
7.1. Conclusiones.....	92
7.2. Recomendaciones .....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Evolución Precio del Petróleo .....	26
Figura No 2 Evolución Precio del Petróleo .....	27
Figura No 3 Balanza Comercial .....	28
Figura No 4 Población Principales Ciudades del Ecuador .....	38
Figura No 5 Organigrama Pharmandina Ecuador .....	42
Figura No 6 Análisis Horizontal Balance General Pharmandina .....	53
Figura No 7 Análisis Horizontal Estado de Resultados .....	54
Figura No 8 Análisis Vertical Balance General Pharmandina .....	56
Figura No 9 Análisis Vertical Estado de Resultados .....	58
Figura No 10 Liquidez .....	59
Figura No 11 Rentabilidad .....	60
Figura No 12 Endeudamiento .....	61
Figura No 13 Actividad .....	62
Figura No 14 Punto de Equilibrio .....	63
Figura No 15 Matriz BCG .....	69
Figura No 16 Matriz G.E. (General Electric) .....	70
Figura No 17 Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little) .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro No. 1 Tasa Interés Activa .....	29
Cuadro No. 2 Tasa Interés Pasiva .....	29
Cuadro No. 3 Inflación Anual .....	30
Cuadro No. 4 Tasa Desempleo.....	31
Cuadro No. 5 Deuda del Estado .....	33
Cuadro No. 6 Productos .....	43
Cuadro No. 7 Competencia .....	46
Cuadro No. 8 Balance General Pharmandina.....	50
Cuadro No. 9 Estado de Resultados Pharmandina .....	51
Cuadro No. 10 Análisis Horizontal Balance General Pharmandina .....	52
Cuadro No. 11 Análisis Horizontal Estado de Resultados Pharmandina .....	54
Cuadro No. 12 Análisis Vertical Balance General Pharmandina .....	55
Cuadro No. 13 Análisis Vertical Estado de Resultados Pharmandina .....	57
Cuadro No. 14 Liquidez Pharmandina .....	59
Cuadro No. 15 Rentabilidad Pharmandina .....	60
Cuadro No. 16 Endeudamiento Pharmandina .....	61
Cuadro No. 17 Actividad Pharmandina.....	62
Cuadro No. 18 Punto de Equilibrio Pharmandina .....	63
Cuadro No. 19 MATRIZ FODA .....	66
Cuadro No. 20 Objetivos Estratégicos .....	72
Cuadro No. 21 Estratégicos de Acción .....	73
Cuadro No. 22 Estratégicos de Acción .....	74
Cuadro No. 23 Balance General Pharmandina.....	75
Cuadro No. 24 Estado de Resultados Pharmandina .....	76
Cuadro No. 25 Análisis Horizontal Balance General Pharmandina .....	77
Cuadro No. 26 Análisis Horizontal Estado de Resultados Pharmandina .....	78
Cuadro No. 27 Análisis Vertical Balance General Pharmandina .....	78
Cuadro No. 28 Análisis Vertical Estado de Resultados Pharmandina .....	80
Cuadro No. 29 Liquidez Pharmandina .....	80
Cuadro No. 30 Rentabilidad Pharmandina .....	81
Cuadro No. 31 Endeudamiento Pharmandina .....	82

Cuadro No. 32 Actividad Pharmandina .....	82
Cuadro No. 33 Punto de Equilibrio Pharmandina .....	83
Cuadro No. 34 Indicadores Financieros de Gestión Pharmandina .....	84
Cuadro No. 35 Brecha .....	85

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo No. 1: Ubicación geográfica de la empresa Pharmandina .....	100
Anexo No. 2: Canal de distribución.....	100
Anexo No. 3: Unicidad .....	101
Anexo No. 4. Convención de compra al comprador .....	101
Anexo No. 5. Tasa de fijación de precios .....	101
Anexo No 6: Diseño de Gorras .....	102
Anexo No 6: Diseño de Camisa .....	102

## RESUMEN

La mayoría de las empresas están conscientes que su permanencia se fundamenta en que deben satisfacer necesidades de sus clientes, dichas empresas deben sentirse muy sensibles a los ambientes generales y especiales en que se desenvuelven. La importancia de mirar hacia el futuro con la mayor amplitud y tan lejos como un hombre pueda hacerlo, ha sido reconocida y aceptada por un número cada vez más elevado de líderes de distinta índole. En los países desarrollados, las empresas y la sociedad están vinculadas simultáneamente: tienen éxito o fracasan juntas, por ello no es exagerar que la eficaz inspección del ambiente es el fundamento de la planeación estratégica y más aún de la Planeación financiera, ya que todo el negocio y actividad económica se mueve en torno al dinero y manejo de los recursos financieros. La Planeación Financiera es importante porque contribuye al éxito y efectividad de la organización, posibilita el efectivo desempeño de las funciones gerenciales, mantiene la racionalidad en alto nivel, suministra dirección y coordinación, favorece la unidad de criterio, afronta el cambio ambiental y devela las oportunidades y amenazas, economiza tiempo, esfuerzo y dinero, minimiza posibilidades de pérdida de la información. La empresa PHARMANDINA dedicada a distribuir y comercializar productos farmacéuticos en la ciudad de Quito, atraviesa por problemas de rentabilidad baja, y capacidad de deuda ineficiente, así como plazos de cobranzas superiores a los plazos de pagos, por lo que se formula un Plan Financiero para los años 2015 al 2018 y sobrellevar su crecimiento y estabilidad dentro del sector.

PALABRAS CLAVE:

PLANEACION

FINANZAS

RENTABILIDAD

LIQUIDEZ

DEUDA

## SUMMARY

Most companies are aware that their tenure is based on which they must satisfy needs of clients, these companies must feel very sensitive to General and environments in which they operate. The importance of looking towards the future with the greater amplitude and so far as a man can do it, has been recognized and accepted by a number each time more high of leaders of different nature. In developed countries, companies and society are linked simultaneously: they succeed or fail together, therefore it is not exaggerating that the efficient inspection of the environment is the Foundation of strategic planning, and even more financial planning, since all business and economic activity moves around money and financial resource management. The financial planning is important because it contributes to the success and effectiveness of the Organization, allows for the effective performance of the functions of management, maintains the rationality in high level, provides direction and coordination, promotes the unity of criteria, facing environmental change and reveals opportunities and threats, it saves time, effort and money, minimizing chances of loss of information. The company PHARMANDINA dedicated to distribute and market products pharmaceutical in the city of Quito, cross-country by problems of low profitability, and capacity of debt inefficient, as well as deadlines for exceeding the deadlines of payment collection, making it a financial Plan for the years 2015 to 2018 is formulated and cope with its growth and stability within the sector.

### KEY WORDS:

PLANNING

FINANCE

PROFITABILITY

LIQUIDITY

DEBT



## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. Introducción**

En la actualidad la industria farmacéutica a nivel nacional, está obteniendo altos niveles de progreso, debido a la gran demanda que surge por parte del mercado, en el caso de la empresa PHARMANDINA con más de 12 años en el mercado, se dedica a distribuir y comercializar productos farmacéuticos en la ciudad de Quito. La problemática surge debido a que la empresa no aplica una adecuada planificación financiera, por ello la influencia en el sistema control presupuestario con el que debe contar el negocio. El presente proyecto, tiene como objetivo gestionar y determinar una planificación financiera idónea, para aplicar un sistema de control presupuestario que permita diagnosticar las principales variables involucradas en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y faculte la toma de decisiones coherentes. La aplicación de una planificación financiera y sistema de control presupuestario para Pharmandina, es una herramienta importante dentro de la administración de cualquier empresa, la implementación del mismo permite un tratamiento ordenado y sistemático de las actividades involucradas en la gestión con el fin de prevenir posibles riesgos financieros.

Contar con un Plan Financiero permite identificar la situación actual de la empresa, y hacia dónde quiere ir que representa el futuro financiero buscado, mediante el establecimiento de rutas más apropiadas para llegar al destino final, considerando siempre la situación externa de la competencia, del gobierno, de los proveedores, de la economía y de las tendencias tecnológicas y culturales del segmento de mercado que se atiende.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Situación Actual**

La industria farmacéutica a nivel mundial, es una medida importante para el progreso de la sociedad, tomando en consideración la evolución de este sector, los avances en este campo han ayudado a productividad en desarrollo económico de los países. Cuba es una de los países que ha emprendido en esta industria y de allí se ha insertado en el mercado mundial. Las compañías farmacéuticas en el Ecuador comenzó desde los pequeños negocios familiares que pasaron a comercializar fórmulas magistrales, en la actualidad las cadenas de farmacias se han acrecentado en el mercado local y nacional y brindando al consumidor final facilidades de adquirir insumos médicos de calidad de diferentes distribuidoras nacionales como internacionales.

En el país el crecimiento en este tipo de distribuidoras, ha ido incrementando en los últimos años, con la capacidad de abastecer la demanda nacional, y en la actualidad la producción de estos medicamentos es la actividad con más valor agregado. Considerando que los gobiernos estatales brindan prioridad a la producción nacional, proporcionando facilidades de introducir los productos que produce Pharmedina en empresas públicas como centros de salud y hospitales.

En la Ciudad de Quito, se encuentra la distribuidora de insumos médicos Pharmedina, la cual se dedica a la producción, comercialización y distribución de los productos hospitalarios, esta empresa se encuentra realizando sus actividades económicas en el mercado desde hace 12 años, contando con un personal capacitado, netamente comprometido con la institución, respaldadas por una marca distinguida, la misma busca posicionarse en las entidades públicas a nivel local y nacional.

En la actualidad a nivel mundial la falta de distribución de medicamento de calidad se ha convertido en un problema en los últimos años, muchas distribuidoras farmacéuticas no satisfacen la gran demanda de estos productos, en muchos países subdesarrollados la demanda de productos farmacéuticos o medicamentos, son de vital importancia sin embargo; hay ciertos controles para la distribución del mismo. Sin embargo las empresas distribuidoras de medicamentos deben ajustarse, al ambiente económico en el que se desenvuelven, por ende deberá tener una planificación financiera que pueda ayudar a la toma de decisiones en cuanto a inversión.

En el Ecuador, la medicina tiene una gran demanda, para esto en el área de Salud Pública la dinámica de la industria farmacéutica existe una gran demanda de productos genéricos y de marca reconocidas, pero existen grandes empresas que por no llevar un control financiero y en las áreas contables suelen tomar decisiones que no son las más acertadas. En la Empresa Pharmandina, no existe una planificación en cuanto al área financiera, por ende no se ha implementado un sistema de control presupuestario, por ello la necesidad de realizar un análisis financiero al momento de tomar decisiones; debido a que la empresa cuenta con la liquidez correspondiente, al no contar con dichos controles en cuanto a inversión del financiamiento a realizar puede afectar al desarrollo económico de la empresa, puesto que no se pueden aprovechar las oportunidades que se encuentran en el mercado.

### **1.2.2. Pronóstico**

Dentro de la visión de la empresa Pharmandina, busca tener una máxima cobertura en el país, teniendo una adecuada planificación en el área financiera se podrá dar seguimiento mediante el sistema de control presupuestario, que le permitirá dar seguimiento al desarrollo económico de la empresa y se extenderá de forma que captara nuevos segmentos de mercado en los cuales requieran de los insumos médicos con los que

cuenta, acompañado de precios que faciliten la adquisición de dichos productos.

### **1.2.3. Formulación del Problema**

¿Pharmandina no cuenta con una Planificación Financiera, lo que provoca una falta de control presupuestario de la empresa?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan Financiero para mejorar los sistemas de control presupuestario en la empresa Pharmandina.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Sustentar técnica y científicamente la realización del proyecto.
- Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Analizar la situación financiera de la empresa, con la finalidad de formular el FODA Financiero de la misma,
- Proponer el Plan Financiero con el fin de formular las estrategias de mediano y largo plazo.
- Estructurar los respectivos presupuestos para viabilizar la ejecución de las estrategias y acciones planteadas.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las empresas distribuidoras por lo general se encuentran en un constante desarrollo, por esta razón es necesario llevar un control en cuanto al área financiera, por lo general buscan medios de financiamiento que es conseguido por medio de proveedores o clientes los cuales hacen una aportación al capital de la empresa. El análisis financiero que corresponde realizar a cada empresa reflejará los posibles escenarios en los que con las técnicas de gestión adecuadas se proyectará en los resultados de la empresa. Pharmandina, presenta las siguientes novedades en su situación financiera, que podrán superarse con la aplicación de estrategias financieras adecuadas de corto y mediano plazo:

- Baja rentabilidad, por alza de costos de logística e importaciones.
- Nivel de deuda bajo que no se aprovecha.
- Plazos de recuperación de cartera muy altos.

La mayoría de las empresas están conscientes que su permanencia se fundamenta en que deben satisfacer necesidades de sus clientes y aún de sus posibles clientes. Dichas empresas deben sentirse muy sensibles a los ambientes generales y especiales en que se desenvuelven, para poder advertir de antemano que cambios requerirán sus líneas existentes de productos. La importancia de mirar hacia el futuro con la mayor amplitud y tan lejos como un hombre pueda hacerlo, ha sido reconocida y aceptada por un número cada vez más elevado de líderes de distinta índole. La metodología aplicada para este proyecto ayudara a conocer la situación y procesos que se han establecido para los controles financieros, además con los resultados podrán ser utilizados para la toma de decisiones en la función financiera. En el análisis de la planificación financiera se podrá aplicar varias estrategias con el fin de maximizar la eficiencia en las operaciones y control en cuanto a los estados financieros.

## 1.5. MARCO REFERENCIAL

### Planificación

La Planificación es de vital importancia en las empresas sobre todo si se trata del área financiera, en el proceso de toma de decisiones es una herramienta con la que se cuenta para la dirección de los recursos e inversión de la empresa. La planificación es una herramienta con la cual el administrador financiero realiza una proyección de la empresa y las decisiones a futuro que se deberá tomar para el buen funcionamiento de la misma. La situación financiera proyectada definirá lo que se espera a futuro en las inversiones que se realizarán. Dentro de la planificación se adoptarán tácticas financieras tomadas de un análisis previo donde se obtendrá el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Una buena planificación en el campo empresarial es una perspectiva de las acciones que se deben tomar a futuro. (Lafuente, 2005)

Peter Drucker ha definido el acto de planeamiento como el reconocimiento consciente del carácter de futuro, adopta esta posición porque acepta la premisa de que es imposible predecir lo futuro. Cree que los gerentes deben deducir la probable influencia que tendrán en lo futuro las decisiones que adopten hoy. El Planeamiento estratégico se ocupa de las decisiones de la alta dirección acerca de las actividades de la empresa y sus cualidades en el mercado de productos, y de las decisiones principales referentes a la adquisición o eliminación de activos. Como todos éstos asuntos que exigen un lapso amplio de realización, o que harán sentir su influencia durante un período dilatado, se deduce que en la mayoría de los casos el planeamiento estratégico se relaciona con el horizonte a más largo plazo.

La Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones orientadas a la orientación general de una empresa, con el

propósito esencial de lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Se puede definir a la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista, de acuerdo al autor George Steiner, así:

- Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, para que una empresa tome mejores decisiones hoy para explorar las oportunidades y evitar los peligros.
- Segundo, un Proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines deseados. Por ello la planeación estratégica es sistemática y continua.
- Tercero, Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, un estilo de vida. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual con base de la observación del futuro y el personal debe creer en el valor de la planeación y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- Cuarto, Estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes: Planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, entonces, la planeación estratégica puede definirse como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía. (Steiner., 2000)

La Planeación estratégica puede definirse como el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercadotecnia a largo plazo. La planeación formal es una de las herramientas más eficaces con que se cuenta para reducir los riesgos. Las fuerzas de la planeación estratégica reciben la influencia de los factores macroambientales externos y por los factores internos de la empresa.

Planeamiento estratégico es el proceso gerencial de desarrollo y mantenimiento de una adecuada estrategia entre la organización y las cambiantes organizaciones del mercado. Contribuye al desarrollo de una clara misión de la compañía, de los objetivos y metas, de una estrategia de crecimiento y de la carpeta de planes de productos. La Planeación estratégica la definen los siguientes elementos:

- Identificación de problemas y oportunidades
- Fijación de metas y objetivos
- El diseño de procedimientos para determinar los caminos a seguir
- Escoger la mejor solución
- Tener algunos procedimientos de control para comprobar la obtención de resultados

La Planeación Estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos. La evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de estos pasos deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso.

La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo, lo que queda como constante del movimiento y



de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse como un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa.

“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro”. B.D. Henderson (1989)

La Planificación Financiera, que se debe resaltar es que los pronósticos que se realizan constituyen como un control empresarial, gracias a la presencia de estos se pueden identificar desviaciones cuando se comparan los resultados reales versus los presupuestados, generando así los insumos para determinar acciones correctivas oportunas. (Ortiz, 1997)

### **Diagnóstico Financiero**

Cuando hablamos de diagnóstico nos estamos refiriendo al “proceso de investigación y análisis sistemáticos de eventos relacionados con una organización, que permite identificar las causas que los generan en aras de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo”. (Burbano Jorge, 2005). En el caso específico del ámbito de la función financiera, éste se preocupa, básicamente, a partir de alguna meta global en mente de la adquisición, financiamiento y administración de los activos de la empresa. Por lo general, el objetivo principal que persigue es la maximización de los recursos que son propiedad de los accionistas.

Las principales variables del entorno macro que deberían ser tomadas en cuenta en el proceso de diagnóstico, planificación y toma de decisiones financieras están vinculadas, principalmente, al espacio: económico y social, político, legal, tecnológico y cultural. “El conocimiento permanente de la salud económica del país y de las tendencias de la economía es uno de los deberes incuestionables del gerente financiero. (Gutiérrez, 1992)

La estructura y funcionamiento de las fuerzas que conforman el entorno más cercano, llamado “sector de actividad económica”. “Desde la óptica de la misma empresa y en especial, de la gerencia financiera, y algo importante es el conocimiento de los factores críticos del negocio, con el propósito de definir acciones que ayuden a la empresa a mejorar su rentabilidad”. (Gutiérrez, 1992)

Es importante comprender lo que sucede en la realidad interna y externa de la empresa, antes de indicar las proyecciones financieras; no es más que “un proceso en el cual las condiciones económicas que se prevén las políticas y decisiones de la empresa, las estadísticas, los movimientos de fondos y los indicadores se combinan y se organizan en una proyección para un periodo futuro deseado. (Ortiz, 1997)

El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- **El entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- **El entorno sectorial o entorno competitivo**, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- **Análisis interno**. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- **Valorar los activos intangibles de la empresa**. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir?, ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

- La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

### **Análisis Financiero**

El análisis financiero se fundamenta en la implementación de procesos y métodos que determinaran los la situación financiera de la empresa, En este análisis se observa la disponibilidad de los activos, los inventarios y las obligaciones que tienen con los proveedores y con las instituciones bancarias. Las razones financieras establecen técnicas para informarse acerca de los hechos que influyen en la situación financiera de la empresa, para que exista un resultado óptimo estas conviene ser valoradas de forma conjunta. (Araujo, 2007)

El fin último del análisis estratégico es encontrar un conjunto de ventajas competitivas sostenibles para la empresa. (Sank, 1998). El evaluar los resultados de una empresa, únicamente con indicadores financieros significa hacer uso de indicadores que proveen información tardía. (Robert, 2005)

### **Control Financiero**

Es la implementación de los planes financieros para llevar un control y retroalimentación de los resultados que se obtendrán de un análisis que se lleva a cabo para medir y aprovechar las oportunidades del entorno. Los objetivos que conlleva el control financiero, es diagnosticar la situación financiera de la empresa recalando las áreas problemáticas y tomar las respectivas medidas de prevención. Comunicar los resultados que se obtuvieron con el análisis y realizar los respectivos controles en las diversas actividades financieras y por ultimo motivar a cumplir las metas de la empresa ya que al final se obtendrán beneficios.

## **Razones Financieras (Gerencie.com, 2015)**

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar. Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

### **LIQUIDEZ**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

**Capital neto de trabajo.** Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor. **Índice de solvencia.** Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Prueba ácida. Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente.  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})/\text{pasivo corriente}$ .

## **ENDEUDAMIENTO**

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

Razón de endeudamiento. Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

Razón pasivo capital. Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

## **RENTABILIDAD**

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

Los indicadores más comunes son los siguientes:

Margen bruto de utilidad. Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$ .

Margen de utilidades operacionales. Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

Margen neto de utilidades. Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

Rotación de activos. Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean éstos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.

Rendimiento de la inversión. Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos (Utilidad neta después de impuestos/activos totales).

Rendimiento del capital común. Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos restando los dividendos preferentes. (Utilidades netas después de impuestos - Dividendos preferentes/ Capital contable - Capital preferente).

Utilidad por acción. Indica la rentabilidad que genera cada acción o cuota parte de la empresa. (Utilidad para acciones ordinarias/número de acciones ordinarias).

## **ACTIVIDAD**

Rotación de inventarios. Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos



que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad.

Rotación de cartera. Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente. Consulte: Rotación de cartera. Las cuentas por cobrar son más recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.

Rotación de cuentas por pagar. Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (Compras anuales a crédito/Promedio de cuentas por pagar)

### **Estrategias Financieras**

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, son los medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo. En el ámbito empresarial la estrategia, es un conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa indistinta de su actividad, así como acciones que han de emprenderse para alcanzar algo. Las estrategias se caracterizan por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas.

La Estrategia Financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.

La Administración Financiera ha evolucionado rápidamente, los avances que se han prosperado no solo se restringen en la teoría de administración financiera sino también en su práctica en el mundo real de las empresas. como resultado las finanzas establecen un enfoque estratégico de mayor amplitud, conforme los ejecutivos luchan por crear valor dentro del ámbito corporativo, los problemas éticos, discrepancias en el ámbito tecnológico, las alianzas estratégicas caracterizan el panorama de la toma de decisiones en las empresas.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Nunes, 2012)

El proceso de la gestión estratégica establece la recopilación, el procesamiento y análisis de la información interna y externa de la entidad se formula, desarrollar y controlar la ejecución de las decisiones financieras, es viable entonces apuntar que la gestión financiera abarque aspectos globales de la administración de los sistemas de información, el planeamiento del control, del diagnóstico y desarrollo de las políticas que impliquen el uso racional de los recursos físicos y monetarios.

Las decisiones se ven influenciadas por el equilibrio que debe existir entre rentabilidad y riesgo. Si se reduce el nivel de inversión en activo fijo, sin perder la capacidad de apoyar las ventas, se incrementará el rendimiento del activo total de las empresas.

En la medida en que el costo explícito del financiamiento a corto plazo es menor que el del financiamiento a mediano y largo plazo, es mayor la proporción entre la deuda a corto plazo y la deuda total, y más alta la rentabilidad de las compañías (James C. Van Horne, 2002)

## **Presupuestos**

Es la expresión monetaria de los planes y proyectos que una empresa piensa llevar a cabo en el corto, mediano y largo plazo. Los principales presupuestos de una empresa se expresan en: el balance general presupuestado, el balance de resultados y el flujo de caja presupuestado. Los primeros pasos para la confección de los presupuestos pueden ser en principio: La cifra de venta a conseguir o, el volumen de producción. Todo ello dependerá de la situación económica de la empresa al principio de cada ejercicio económico. En condiciones de exceso de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si existiese una cartera de pedidos no suministrados. Las cifras que figuran en los presupuestos serán establecidas por los respectivos directores funcionales (Ventas, producción y Administración).

Cuando se establecen los presupuestos de ventas se deben preparar simultáneamente los de producción y fabricación en términos de utilización de los recursos propios de la empresa, la mano de obra directa al proceso productivo y las materias primas necesarias para completar el programa de fabricación.

Es importante distinguir entre los costes sobre los cuales se le puede exigir a un director funcional ejercer un cierto grado de control y los costes que surgen de las decisiones tomadas por la dirección general. Los directores de departamento deben presupuestar y controlar los salarios, incentivos, consumos energéticos, materiales y otros gastos de naturaleza similar, y es razonable que estas partidas sean incluidas exclusivamente dentro del presupuesto específico de cada departamento.

Para realizar una adecuada planificación de los presupuestos es necesario analizar cada uno de los costes que incluyen en ellos, sean éstos

básicos como los que surgen espontáneamente dentro de la empresa, la decisión de incluirlos dentro del presupuesto es decisión de los gerentes y son los que consideran si son aplicables o no con el fin de generar beneficios en la empresa.

### **Sistema de control presupuestario**

Estudio de procedimientos y funciones del sistema de control presupuestario, se identifican los elementos del proceso del presupuesto y los diferentes métodos para la elaboración de los mismos. El presupuesto de la empresa es complejo y enunciado en términos financieros, son utilizados para el correcto control de los factores monetarios.

Los sistemas contables tradicionales siguen siendo utilizados por los gerentes de las empresas para formular normas y administrar los departamentos y funciones de los cuales son responsables. Puesto que la actividad económica de la empresa es medida en términos monetarios, la prueba definitiva de la eficacia de los gerentes será el margen de beneficio obtenido en función de los recursos que le han sido confiados. (Domínguez, 2009)

Los sistemas de control presupuestarios son necesarios para determinar la situación en la que se encuentran los valores distribuidos de la empresa, generando una expectativa de los beneficios que se están obteniendo de cada uno de ellos, por lo que el gerente debe de realizar seguimientos continuos para estos sistemas de controles presupuestarios.

Los financieros proyectados, normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir,

activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado, (Gómez, 2001)

En base a la información recopilada y presupuestos elaborados se puede proceder a realizar la proyección de los estados financieros, los que mostrarán la situación financiera futura de la empresa que se encontrara de acuerdo con el desarrollo operativo que se planea realizar. Los estados financieros proforma constituyen una herramienta sumamente útil ya sea de forma interna permitiendo a la administración visualizar de manera cuantitativa los resultados de la ejecución de sus planes y proveer diferentes situaciones que puedan presentarse en el futuro, y de forma externa, ayudan de base para tomar decisiones de crédito y / o de inversión

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Macro Ambiente

Son factores del entorno que afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa.

##### 2.1.1. Economía

###### Situación Mundial

Sin duda soplan vientos complicados en el campo de la economía mundial, sin embargo, resulta necesario descartar de entrada que la situación se acerca al abismo, sino más bien, se presentan oportunidades y dificultades cuyo resultado neto esperado es, en términos meramente económicos, una expansión del PIB mundial de 3,5 y 3,7% para 2015 y 2016, respectivamente (FMI, 2015). Este comportamiento no es para nada despreciable. Las fuerzas que interactúan a favor y en contra de esta perspectiva de crecimiento económico podrían resumirse en los siguientes elementos:

- La reducción de los precios internacionales del petróleo por el “shock de oferta” favorece a la recuperación económica mundial, aunque con diferentes efectos para los países productores de petróleo;
- La economía estadounidense crecerá en un nivel de 3,5% anual

- Persiste el bajo crecimiento en la zona euro (1,2% en 2015) y reducciones apreciables de sus niveles de precios;
- Bajo crecimiento de Japón;
- Reducción del ritmo de crecimiento de China (de 7,4% en 2014 a 6,8% en 2015);
- Crisis económica en Rusia.

Las economías de América Latina y el Caribe crecieron en promedio 1,2% en 2014 a causa de la debilidad de la demanda externa, un bajo dinamismo de la demanda interna e insuficiente inversión. Durante 2015, este comportamiento seguirá bajo y podría recuperarse un poco más en 2016. (USB, 2015)

América Latina tendrá en 2015 un segundo año consecutivo de crecimiento ínfimo, inferior a 1%, en un escenario marcado por el desplome de Venezuela y estancamiento del gigante brasileño, de acuerdo con las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI). Para la entidad financiera, la región terminará el año 2015 con un crecimiento mediocre de 0,9%, sensiblemente por debajo de la previsión de un decepcionante 1,3% que había sido lanzado en octubre del año pasado y mantenido en la revisión publicada en enero de este año. En 2016, la región tendría un crecimiento de 2,0%. (El Comercio, 2015)

### **Precio del Petróleo**

El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015. La llave abierta de dólares que ha fluido a borbotones durante estos ocho años de gobierno de Rafael Correa, debido a los precios máximos históricos en el mercado internacional, ha comenzado a bajar su caudal y motiva previsiones de ajustes en la economía del país este 2015. Esto, en un modelo que tiene como protagonista al Estado y que surgió a la par de un segundo boom petrolero en Ecuador. Una fórmula que empujó la economía a través de



inversión y elevado gasto público, que generó al mismo tiempo mayor consumo y el incremento en la recaudación de impuestos.

La baja del precio del petróleo, dada, según analistas, por una sobreoferta de los principales socios de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que se niegan a disminuir su producción, empezó a sentirse en agosto pasado. Pero de manera más estrepitosa las últimas semanas del año. Hasta el miércoles 31 de diciembre 2014 el crudo WTI (West Texas Intermediate), que sirve de referencia para el que vende el país, se ubicó en \$ 53,27, cuando a inicios de año superaba los \$ 91. El ecuatoriano (Oriente y Napo) llegó el 22 de diciembre (último corte) a \$ 48, según el Sistema Nacional de Información; en el primer semestre estaba arriba de \$ 92.

El escenario mundial, que vuelve variable el valor del crudo, tiene una incidencia directa en la economía ecuatoriana, altamente dependiente del petróleo: representa entre el 53% y 57% de sus exportaciones, los ingresos que genera equivalen al 11,5% del Producto Interno Bruto (PIB) y, según la proforma 2015 aprobada por la Asamblea, financiará el 15% del Presupuesto General del Estado.

Pero si se considera que el dinero de las exportaciones petroleras paga la importación de derivados (\$ 5.785 millones este año), el peso del petróleo en el financiamiento es del 32%, según un análisis del Observatorio de la Política Fiscal (OPF). La OPEP consideró el pasado 23 de diciembre que esa recuperación se dará en el segundo semestre, debido a un crecimiento más lento de la producción de crudo no convencional, y que el precio podría rebotar a \$ 80. (El Universo, 2015)



Figura No 1 Evolución Precio del Petróleo

### Producto Interno Bruto

El PIB al ser el valor monetario de los bienes y servicios producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador importante que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, por lo que una adecuada administración de la economía de un país permite que indicadores como este analizado de confianza dentro y fuera del país. En el tercer trimestre de 2014, Ecuador mantiene la tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 3.4% en variación inter-anual (t/t-4) y en 1.1% en relación al trimestre anterior (t/t-1), lo que ubicó al PIB (a precios constantes) en USD 17.542 millones.

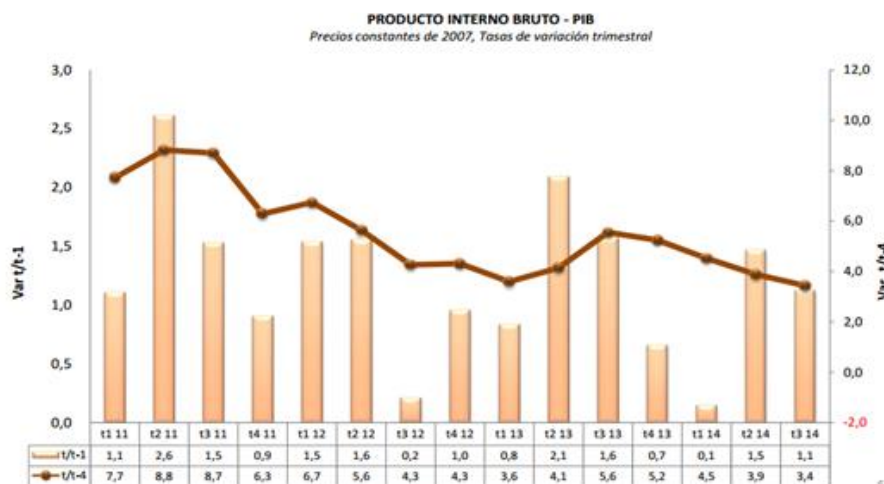


Figura No 2 Evolución Precio del Petróleo

Fuente: (Banco Central Ecuador, 2015)

La disminución del PIB disminuye la atracción de nuevas inversiones y negocios en el país. En el año 2011 el sector farmacéutico representó el 1.1% del PIB, En el año 2012 las ventas totales del sector llegaron a 876 millones de dólares, existen 81 laboratorios en el país, y en promedio el crecimiento anual de ventas es del 24%.

### Balanza de Pagos

Con una llave de ingresos con menor caudal para el 2015, el Gobierno estima ingresos en el presupuesto de \$ 27.500 millones, \$ 3.100 millones provenientes del petróleo. Sin embargo, si el WTI se ubica en \$ 70 como estiman las consultoras internacionales, el crudo local caería a \$ 60 por el castigo de casi \$ 10 que tiene en el mercado, lo que implicaría un impacto de \$ 1.400 millones en los ingresos. El presupuesto registra, además, un déficit (ingresos menos gastos) de \$ 5.369 millones, una situación que comenzó a aumentar desde el 2011 (en el 2012 eran \$ 1.256 millones) con un precio del petróleo estable. Al déficit del 2015 se suman la amortización de deuda y la preventa petrolera a China: una necesidad de financiamiento de unos \$ 8.900 millones a \$ 10.000 millones, advierten analistas.

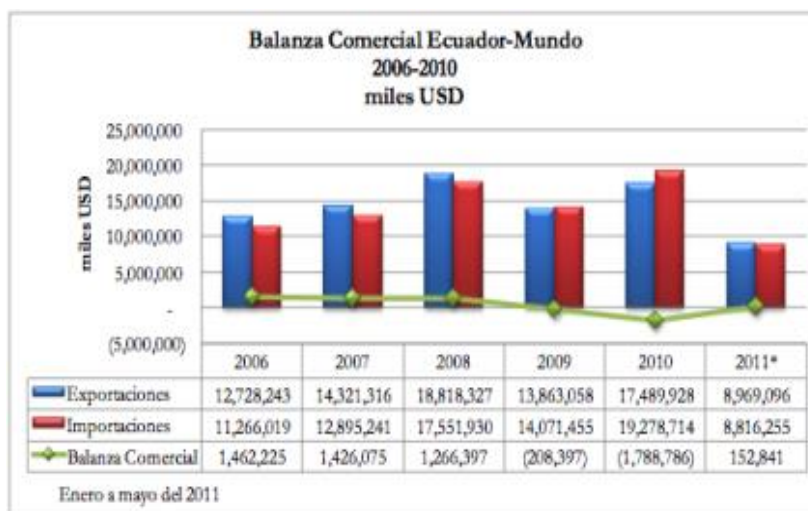


Figura No 3 Balanza Comercial

Fuente: (Embajada del Ecuador, 2014)

### Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros. (Banco de la República, 2015)

### Tasa Activa

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (Banco de la República, 2015)

### Cuadro No. 1 Tasa Interés Activa

FECHA	VALOR
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Diciembre-31-2013	8.17 %

Fuente: (Banco Central Ecuador, 2015)

En el Ecuador las tasas de interés activas, han disminuido del 8.17% del año 2013 a un 8.09% en abril del año 2015.

Ésta disminución favorece para que las empresas como PHARMANDINA, para obtener crédito más barato que ayude a fortalecer la liquidez de la empresa.

### Tasa Pasiva

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

### Cuadro No. 2 Tasa Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Diciembre-31-2013	4.53 %

Fuente: (Banco Central Ecuador, 2015)

Las tasas de interés pasivas han crecido relativamente en los últimos años en nuestro país, éste fenómeno provoca la desinversión en colocación de recursos financieros en las instituciones financieras.

### Inflación

La inflación es el aumento sustancial y sostenido en el nivel general de los precios, desglosando el concepto se observan dos términos general y sostenido.

Cuadro No. 3 Inflación Anual

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Diciembre-31-2013	2.70 %

Fuente: (Banco Central Ecuador, 2015)

Ecuador registró una inflación anual de 3,67% en el 2014 frente al 2,70% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo. La división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 27,74% del total, seguida de Recreación y Cultura con el 19,27%. Esmeraldas es la ciudad con la inflación mensual más alta con el 0,60%, seguida de Machala con 0,41%. Mientras, Loja y Manta son las que menos inflación tienen con el -0,12 y -0,18% respectivamente.

La Canasta Básica se ubicó en 646,30 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 634,67 dólares. En diciembre del 2013, la Canasta Básica llegó a 620,86 dólares con un ingreso familiar de 593,60 dólares. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

El alza de precios afecta a Pharmandina porque empuja a un crecimiento de costos y gastos, por ejemplo, el transporte se incrementa, y la distribución se la hace a través de estos medios.

## Desempleo

Es la falta de trabajo, una persona desempleada es aquella que forma parte de la población activa, se encuentra en edad de trabajar, y que busca empleo sin conseguirlo, es decir existe la imposibilidad de trabajar pese a la voluntad de la persona.

Cuadro No. 4 Tasa Desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	4.54 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Diciembre-31-2010	6.11 %

Fuente: (Banco Central Ecuador, 2015)

Durante diciembre 2014 a nivel nacional se tiene, de la población total, el 69.10% está en edad de trabajar personas de 15 años en adelante, existiendo un 30.90% de la población que debería dedicar su tiempo a los estudios lo dedican a realizar actividades laborales en condiciones no óptimas. El 64.48% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa. De la población económicamente activa, el 96.20% son personas con empleo. Hasta marzo del 2014, la tasa de ocupación plena (TOP) se ubicó en 49,8% y en el mismo periodo de referencia del año anterior fue de 48,7% visualizando un pequeño incremento de las personas que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo; mientras que la tasa de subempleo (TS) fue de 44,3% frente al 44,8% en 2013 existiendo una variación mínima , y la tasa de desempleo (TD) para este trimestre fue de 5,6%, y para el mismo periodo del año anterior fue de 4,6%. Las variaciones en la tasa de ocupación plena y subempleo no son estadísticamente significativas, pero el incremento de 0,96% en el desempleo es estadísticamente significativo a un nivel de confianza del 95%.

La tasa de desempleo ha disminuido, eso implica que existen personas con mayor poder adquisitivo para adquirir bienes y servicios, en el caso de medicinas también.

## **Canasta Básica**

Se refiere a un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, están constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado en: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos. El ingreso mínimo que se considera en enero de 2014 es de 634,67 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. El ingreso familiar mensual es menor que el costo de la canasta básica, existiendo una variación para enero del 2014 que el ingreso supera al costo de la canasta para el primer semestre del año que terminó.

## **La Salud en el Ecuador**

La falta de pago le resta liquidez al fondo de salud, que ha bajado su inversión en el Biess, algo que se teme pase con las pensiones si se elimina el 40% en la ley. Falta de medicinas, citas que se asignan tres y hasta más de doce meses después, hospitales y centros médicos con paredes despintadas o con humedad, equipos dañados y falta de especialistas. Las quejas por las condiciones en que se da la atención en salud en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) no han cesado con el tiempo y llegaron a un punto crítico en enero pasado, cuando su segundo hospital más grande, el Teodoro Maldonado Carbo de Guayaquil, fue declarado en emergencia.

El IESS, sin embargo, acarrea un problema mayor a nivel nacional: una millonaria deuda que el Estado acumula desde el 2006 a los fondos de salud y del Seguro Social Campesino y que hasta el 2014 totaliza \$ 1.749 millones



según documentos sobre los estados financieros del Seguro de Salud a diciembre del 2014.

## Cuadro No. 5 Deuda del Estado

### Deuda del Estado al fondo de salud

Estados financieros (en millones)

Años	Jubilados	Montepío / jefas de hogar y discapacitados	Enfermedades catastróficas	Total
2006	\$ 2,06	\$ -	\$ -	\$ 2,06
2009	\$ 218,83	\$ 19,46	\$ -	\$ 238,29
2010	\$ 147,77	\$ 13,12	\$ 0,09	\$ 160,98
2011	\$ 199,87	\$ 18,43	\$ 36,87	\$ 255,17
2012	\$ 259,36	\$ 5,78	\$ 71,95	\$ 337,09
2013	\$ 277,84	\$ 0,96	\$ 123,94	\$ 402,74
2014	\$ 164,12	\$ 0,71	\$ 121,42	\$
	<b>\$ 1.269,85</b>	<b>\$ 58,46</b>	<b>\$ 354,27</b>	<b>\$ 1.682,58</b>

Fuente: IESS/ Ayuda memoria de la representación del sector empleador

EL UNIVERSO

Fuente: BIESS

Para tener liquidez, se deba desinvertir y reducir en el 91% las inversiones que tiene el fondo de salud en el Banco del IESS: de \$ 618 millones en el año 2011 a \$ 52,9 millones en el 2014. El déficit de liquidez se preveía que alcanzara los \$ 544,65 millones hasta diciembre del 2014, y para el 2015, de mantenerse las mismas condiciones, se proyecta en \$ 964,75 millones. Las cifras son similares a uno de los montos anuales que el IESS gasta en las redes médicas interna o externa (clínicas, hospitales y médicos privados) para brindar atención. En el 2013, según datos del sistema de Gestión Financiera, el IESS invirtió en su red interna \$ 881.8 millones y en los prestadores externos, \$ 532.5 millones. Hasta junio del 2014 fueron \$ 324 millones y \$ 203 millones, respectivamente.

Omar Serrano, exrepresentante de los afiliados ante el directorio del Biess, explica que el fondo de salud del IESS es deficitario porque se generan más egresos que lo que recauda, porque esa deuda acumulada está en el limbo y, durante siete años, pese a haberse conformado

comisiones bipartitas, el Ministerio de Finanzas y el IESS no se han puesto de acuerdo en el procedimiento y la forma de pago.

Un ejemplo de ello consta en el acta de aprobación del presupuesto de este año del IESS. En los antecedentes se detalla que en agosto del 2014 se puso en conocimiento del Ministerio de Finanzas que el monto de obligaciones y contribuciones para el 2015, para financiar las prestaciones, llega a \$ 1.766.3 millones. La cartera de Estado respondió que como aún no existe el Reglamento General a la Ley de Seguridad Social que norme la contribución financiera obligatoria del Estado para las atenciones de salud, no es posible establecer y asignar la contribución en la Proforma 2015. Asignó \$ 1.100 millones, \$ 666 millones menos.

Otro factor que incide en el déficit del fondo es el peso que tiene desde el 2010 la inclusión de los hijos menores de 18 años de los afiliados al seguro de salud, sin que aporten. Suman 4'153.064, pero los afiliados que contribuyen por su atención individual son 2'711.742. El cambio a la ley se sustentó en los principios de universalidad y equidad social y en la misión del IESS de proteger a la población, con relación de dependencia laboral o sin ella. Se estableció, además, que se requería financiamiento adicional, para lo cual se revisarían y ajustarían, de ser el caso, los aportes personales y patronales a partir de enero del 2012. Aquello no se ha dado, aunque la Ley de Seguridad Social establece que no se crearán prestaciones si no están debidamente financiadas. (El Universo, 2015)

Según datos del IESS, solo en el primer semestre del 2014 se atendió en el país a 967.553 menores de 18 años, lo que representó \$ 10'039.574 en medicinas y \$ 49'324.976 en procedimientos. Por derivación a clínicas se dio atención a 130.842, a un costo de \$ 5'869.582. La situación del fondo de salud genera inquietud por lo que podría pasar con el de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), que goza de superávit y tiene invertidos en el Biess unos \$ 6.800 millones, ante la propuesta oficial de modificar el art. 237 de la Ley de

Seguridad Social. Este señala la obligación del Estado (desde 1942) de financiar el 40% de las pensiones.

Un reciente balance actuarial del IESS muestra que solo habría recursos para los próximos doce años (2036) para cubrir las pensiones (hay 411.562 pensionistas) y que, sin el aporte del 40%, para el 2053 habría un déficit de \$ 70 mil millones.

La asambleísta (PSC-MG) Cristina Reyes, de la Comisión de Derechos de los Trabajadores, considera que el efecto podría ser la descapitalización del IESS y que eliminar el 40% vuelve inexigible la obligación estatal. Para ella, el tema tiene que ver con fondos: "Qué coincidencia que lo quieren hacer en época de crisis (...), dejan en evidencia que no tienen plata para pagar.

El argumento oficial ha sido que podrían aportar más, entonces fijen un porcentaje mayor. 1.634 Unidades médicas contabiliza el IESS en su red: 96 del Seguro de Salud, 658 del Seguro Campesino y 889 privadas con convenio. (El Universo, 2015)

### **Medicina Genérica**

Ecuador trabaja con importantes farmacéuticas de España y de la India para desarrollar en su país medicamentos genéricos, con los que garantizar a la población el acceso a medicinas "a precios justos". El gerente general de Enfarma, Claudio Galarza, explica en una entrevista en Nueva Delhi que una empresa española ha diseñado las instalaciones que se construyen en Ecuador y se negocia con dos multinacionales indias importantes acuerdos.

El responsable de la Empresa Pública de Fármacos (Enfarma) del país sudamericano se encuentra en la India para avanzar en estos acuerdos,

gestionados desde el Consulado General de Ecuador en Bombay. Galarza subraya que el Gobierno ecuatoriano "está impulsado su política basada en que el acceso a los medicamentos es un derecho, no un negocio, por lo que esta empresa pública, sin ánimo de lucro, pretende proveer medicinas seguras a un costo justo".

Frente a las "ganancias obscenas" de multinacionales del sector, que "hacen insostenibles" sistemas sanitarios como muchos de Europa o en Estados Unidos, Ecuador apuesta por "una fármaco-economía" con la que espera reducir hasta en un 40 por ciento su gasto público en medicinas, detalla el gerente general de Enfarma. Este gasto ronda los 600 millones de dólares anuales y en el último año y medio se ha logrado recortar en cerca de un 30 por ciento, con el objetivo de alcanzar el 40 entre 2015 y 2016.

Para ello, desde hace un año se trabaja con empresas indias, cuyos medicamentos están avalados por sistemas de salud como los de la Unión Europea o Estados Unidos, para cerrar acuerdos que permitan distribuir genéricos no solo en Ecuador. El modelo puede servir también en el resto del continente, en zonas como las que abarcan Unasur o Alba, comenta al respecto. Las firmas elegidas son Cipla y Sun Pharmaceutical, dos de los exponentes de la conocida como "farmacia del mundo o farmacia de los pobres", ya que la India es el principal productor mundial de genéricos "de calidad y a bajo coste", recuerda este responsable.

Actualmente se negocian aspectos como los precios de entre 250 y 300 medicamentos que estas compañías indias podrían proveer, de los cerca de 700 que integran la lista de medicinas autorizadas en Ecuador. Los acuerdos incluirán la transferencia de tecnología, la formación de personal y la certificación internacional necesaria.

La Ciudad del Conocimiento Yachay, en la provincia ecuatoriana de Imbabura, incluye siete plantas de producción de medicinas, cuya

construcción ya ha comentado y se espera concluir en un plazo de 18 a 24 meses, con una inversión cercana a los 200 millones de dólares. Estas plantas han sido diseñadas por Novocat Farma, una firma con sede en Rubí, cerca de Barcelona (España) y, además de genéricos, producirán medicamentos oncológicos, hormonales y biotecnología.

### **2.1.2. Demografía**

La Demografía representa el análisis de las comunidades humanas a partir de la estadística, significa “descripción del pueblo”, y es una disciplina que estudia el tamaño, la estratificación y el desarrollo de una colectividad, desde una perspectiva cuantitativa.

Según el Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010, la población del Ecuador alcanzó los 14.306.876 habitantes y se calcula que la densidad demográfica es de 55.80 habitantes por kilómetro cuadrado. El Ecuador bordea una tasa de crecimiento demográfica intercensal anual de 1.52% de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, existe la presencia de diversas razas y un gran número de grupos indígenas, asentados en tres regiones del país.

El 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra. La tasa anual de crecimiento de la población urbana se estima en 2.3%, mientras que el porcentaje de la población rural ha descendido a causa de las migraciones internas a las ciudades y a la eminente emigración exterior.

De acuerdo al número de habitantes, así como por la actividad económica, se consideran como las principales ciudades del Ecuador:

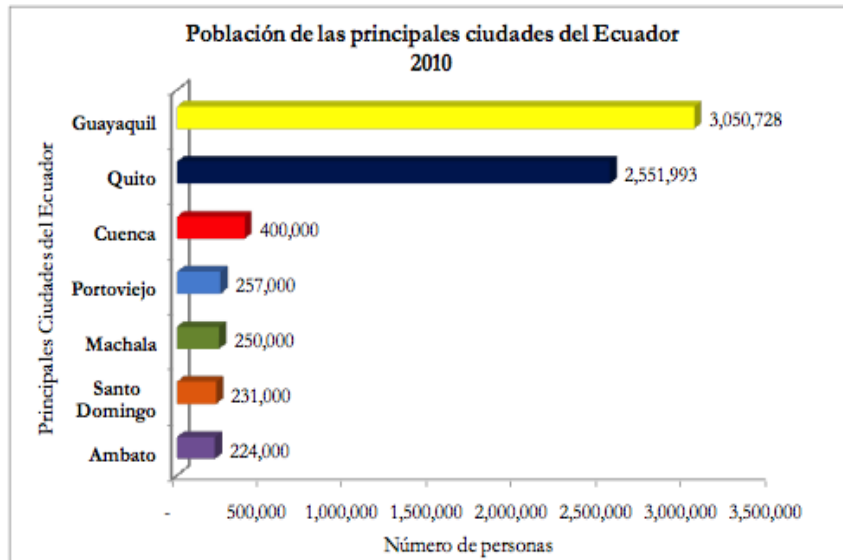


Figura No 4 Población Principales Ciudades del Ecuador

Fuente: (Embajada del Ecuador, 2014)

### 2.1.3. Política - Legal

Concentración geográfica, inequidad en el acceso a medicinas y prácticas anticompetitivas son tres de los problemas detectados en el mercado farmacéutico ecuatoriano, según el estudio efectuado por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, los efectos de las prácticas desleales en el mercado son diversos, pero el mayor quizá sea la desaparición de más de 2.569 farmacias independientes desde 2001 a 2014 debido a la concentración de grandes cadenas en sitios aledaños.

Basándose en la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, cuyo objetivo es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado, entre otras atribuciones, la Superintendencia emitió a finales del año pasado un manual de buenas prácticas para el sector farmacéutico, de forma similar a como ya se lo hizo con el sector de supermercados.

Este documento, que por ahora está en manos de la Junta Reguladora, busca impulsar y fortalecer el comercio justo, el acceso a medicamentos genéricos de calidad a bajo costo y controlar las relaciones contractuales de los establecimientos farmacéuticos con el fin de evitar prácticas abusivas, también se establece el apoyo a los pequeños y medianos establecimientos farmacéuticos, entre los principios que rigen esta normativa está que los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales. (El Telégrafo, 2015).

#### **2.1.4. Sector farmacéutico**

La industria farmacéutica en Ecuador tiene más de cien años de existencia, empezó como pequeños emprendimientos familiares que pasaron de preparar fórmulas magistrales a convertirse en verdaderas industrias a finales de los años 60. Laboratorios H.G. es el pionero quien a partir de 1895 empieza la producción de productos farmacéuticos en el Ecuador. Durante el gobierno del General Rodríguez Lara hubo el primer intento de sustitución de importaciones, con lo que se dio un gran impulso al sector, laboratorios farmacéuticos internacionales se instalaron en el país creando plazas de empleo y preparando profesionales que fueron parte de un proceso de transferencia tecnológica.

La industria farmacéutica ecuatoriana mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años. El acceso de la población a medicamentos y servicios de salud aumenta paulatinamente. El mercado de medicinas, en el Ecuador, abarca en precio de venta a las farmacias un total de \$ 1.200'000.000, de los cuales el \$ 300'000.000 corresponden al mercado público y \$ 900'000.000 al mercado privado.

Según un estudio de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) realizado el año pasado, la inversión privada en el sector (se estima en \$ 25 millones en los próximos tres años) y la generación de clúster,

empresas proveedoras y de bienes intermedios, se desarrollan en paralelo. En los últimos tres años, las inversiones en Guayaquil han sido de más de \$ 10'000.000 en infraestructura y capacitación.

Además, los medicamentos genéricos ganan terreno frente a los productos de marca, hasta situarse en 60% del total, correspondiendo un 40% a los productos de etiqueta. La industria nacional tiene plena capacidad para abastecer la demanda institucional, y se encuentra preparada para un proceso de sustitución de importadores, puesto que la capacidad instalada opera al 40%, por lo que cuenta con un 60% disponible para hacer frente al aumento de producción.

El sector importa un 80% de las medicinas que se utiliza en el mercado nacional, solo el 20% es producido por la industria nacional.

La producción nacional en los últimos dos años multiplicó sus ventas institucionales cinco y seis veces, solo con la subasta inversa corporativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el efecto multiplicador fue increíble: en 2010, el mejor año para la industria, se introdujeron \$ 23'000.000 en proyectos de inversión, solo con una subasta inversa; se iniciaron procesos de investigación y desarrollo. La preparación de los farmacéuticos no es solo en el área de tecnología, también se cumple con requisitos y normas internacionales para asegurar la calidad al consumidor. (El Telégrafo, 2012)

## **2.2. Ambiente Interno**

### **2.2.1. Administración**



Pharmandina es una empresa totalmente ecuatoriana, y su actividad es la compra, distribución y venta de medicamentos, fue fundada el 18 de noviembre de 1991.

### **Misión**

Somos una organización dedicada a la comercialización de productos del sector farmacéutico, y afines, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, bajo las más estrictas normas de solidaridad, respeto, ética y humildad.

### **Visión**

Convertirnos en una verdadera alternativa para nuestros clientes, a través de la participación de mercado, satisfacción de nuestros clientes mediante los productos que ofrecemos y la generación de un ambiente de trabajo con oportunidades de desarrollo que nos motiven a la creatividad e innovación constante.

### **Estructura Organizacional**

Pharmandina presenta la siguiente estructura:

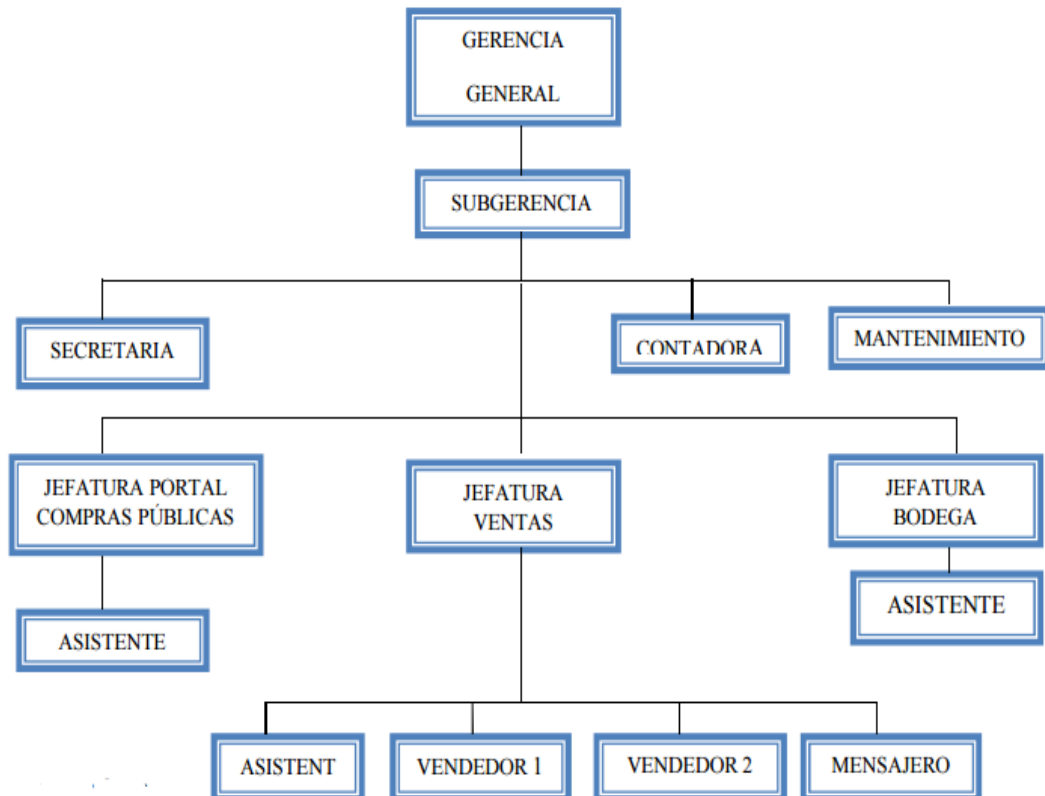


Figura No 5 Organigrama Pharmandina ecuador

Fuente: (Pharmandina, 2010)

### Planeación

La empresa no cuenta con un sistema de planeación formal y de largo plazo, generalmente se realiza un presupuesto anual pero han existido problemas de liquidez y falta de recursos en la marcha. Se cuenta con un Manual de Procedimientos y funciones del personal, en el que se estipulan las responsabilidades de cada puesto de trabajo, pero no existe tampoco una fijación de metas y controles.

### Control

No se cuenta con un sistema formal de control de cumplimiento de metas y objetivos.

## Capacitación

Existe capacitación de vendedores en conocimiento técnico de fármacos y medicina general. No existe capacitación y actualización en otras áreas como servicio al cliente, finanzas, planeación estratégica entre otras.

### 2.2.2. Comercialización

#### Productos

Las líneas de productos que comercializa la empresa son amplios, y se los puede clasificar ya sea por la especialidad médica o por el proveedor, así se tiene:

Cuadro No. 6 Productos

Por Especialidad	Por Proveedor
• Gastroenterología	• Genfar
• Reumatología	• Quifatex
• Endocrinología	• Ecuaquímica
• Cardiología	• Leterago S.A.
• Analgesia	• Tecnoquímicas
• Dermatología	• Grupo Difare
• Neumología	
• Inmunología	
• Otras	

Fuente: (Pharmandina, 2010)

#### Precios

El Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano, que se encuentra adscrito al Ministerio de Salud del Ecuador, es el encargado de establecer los precios para los distintos medicamentos.

## **Promoción y Publicidad**

La empresa destina recursos fijos para la realización de campañas de promoción y publicidad anuales. Principalmente se encarga de la elaboración de Banner, dípticos, trípticos, y emplea más productos promocionales que entrega la empresa farmacéutica, como muestras gratis, esferos, llaveros, agendas, blocks de recetas, y pocas veces camisas y gorras.

## **Canales de Distribución**

Pharmandina utiliza como canales de distribución los mayoristas y los detallistas, no llega al último cliente directamente. Como mayoristas tiene otros distribuidores de fármacos en el país, y como detallistas a los hospitales, clínicas, farmacias y médicos.

### **2.2.3. Finanzas**

Dentro de la empresa se realizan los estados financieros básicos, utilizando el software contable y financiero Fénix. No se realizan análisis técnicos y financieros de los mismos. Se realizan presupuestos anuales, pero existe un gran desfase entre lo planeado y lo ejecutado, por lo general, falta efectivo para cubrir acciones formuladas, o se cambia lo planeado, por la carencia igual de sistemas de control y seguimiento del presupuesto.

No se elabora el Flujo de Efectivo mensual para la empresa, por lo que los límites mínimos de caja no se conocen y peor aún se respetan. Además, tampoco se han determinado los niveles de equilibrio que requiere vender la empresa para no ganar ni perder.

#### **2.2.4. Infraestructura**

La empresa cuenta con una excelente infraestructura, o apoyo de activos fijos, con buena ubicación, amplias bodegas, oficinas modernas, y una logística óptima que permite el acercamiento directo y oportuno con proveedores y clientes.

### **2.3. Micro Ambiente**

#### **Clientes**

Los principales clientes de Pharmandina son:

- Clínicas
- Hospitales
- Farmacias
- Médicos
- Centros de Salud

#### **Proveedores**

Las compras de la empresa concentran el 80% del monto y volumen los siguientes proveedores farmacéuticos:

- Genfar
- Quifatex
- Ecuaquímica
- Leterago S.A.
- Tecnoquímicas
- Grupo Difare

## Competencia

La competencia más fuerte y estrategia del mercado farmacéutico está compuesta por las siguientes empresas y corporaciones, con los siguientes niveles promedio de ventas:

Cuadro No. 7 Competencia

No.	Empresa	Origen	Procesos en los que Participa	Procesos Adjudicados	Monto Adjudicado
1	Abbott	Extranjero	7	5	\$ 7,422,785.34
2	ABLPharma Ecuador	Extranjero	10	6	\$ 1,709,790.04
3	Bagó	Extranjero	10	4	\$ 484,220.93
4	Bancology	Extranjero	35	13	\$ 15,822,527.96
5	Baselpharma S.A	Nacional	8	1	\$ 430,432.90
6	Comerciosa	Extranjero	15	5	\$ 2,043,140.79
7	Diempec	Extranjero	18	5	\$ 1,103,051.68
8	Difare	Extranjero	18	13	\$ 15,822,527.96
9	Distrib. José VerdesotoCia. Ltda.	Extranjero	10	2	\$ 1,369,081.96
10	Ferbovasa S.A	Nacional	30	8	\$ 3,553,163.29
11	Genética	Extranjero	8	1	\$ 166,000.00
12	Genfar	Extranjero	46	1	\$ 410,950.75
13	GlaxoSmithklineecuador	Extranjero	29	8	\$ 11,387,112.00
14	Goldymax S.A	Extranjero	12	3	\$ 603,053.19
15	Grunenthal	Nacional	38	12	\$ 30,841,807.22
16	Gykormed	Nacional	22	1	\$ 6,209,567.50
17	Italchem Ecuador S.A	Nacional	37	8	\$ 8,859,206.55
18	JRCPharma	Extranjero	27	11	\$ 78,835,832.51
19	Laboratorios Chalver	Extranjero	16	4	\$ 2,084,737.55
20	Leterago	Nacional	92	38	\$ 87,695,638.83
21	Medisumi	Extranjero	60	15	\$ 3,038,877.43
22	Pfizer	Extranjero	36	14	\$ 6,020,910.91
23	Pharmabrand	Nacional	43	19	\$ 24,212,455.72
24	RoddmePharmaceutical	Extranjero	12	5	\$ 5,652,000.00
25	Schering Plough del Ecuador S.A	Extranjero	11	5	\$ 2,367,260.00
26	Viteri Gómez Robert Germán	Nacional	42	2	\$ 180,401.00

Fuente: (Pharmandina, 2010)

## **2.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Una vez realizado el diagnóstico situacional de la empresa, se determinan las siguientes fortalezas, debilidades que provienen del ambiente interno, y las siguientes amenazas y oportunidades que se detectaron en el ambiente externo:

### **2.4.1. Fortalezas**

- Estructura Organizacional definida
- Capacitación técnica en farmacéutica y medicina para el personal de ventas.
- Definición de funciones y puestos a través de Manual de Procedimientos.
- Apoyo en software financiero para llevar contabilidad.
- Infraestructura óptima.
- Logística adecuada y eficiente.
- Conocimiento amplio del mercado farmacéutico.

### **2.4.2. Oportunidades**

- Mercado potencial atractivo por constantes y continuas enfermedades.
- Tasas de interés activas bajas que permiten la adquisición de créditos a costos bajos.
- Crecimiento de la industria farmacéutica.

### **2.4.3. Debilidades**

- Falta de planeación estratégica formal y de largo plazo.
- No cuenta con plan financiero.

- No existen presupuestos elaborados bajo la definición de metas y objetivos claros.
- No existen sistemas de control del nivel de cumplimiento de las acciones planeadas.
- Carencia de análisis financiero.
- Falta de capacitación especializada en servicio al cliente, finanzas, planeación estratégica.

#### **2.4.4. Amenazas**

- Limitación importaciones.
- Fijación de precios establecidas por el gobierno.
- Cambios continuos en leyes.
- Competencia alta en genéricos y fármacos de empresas extranjeras.
- Crecimiento Inflacionario.
- Reducción del Producto Interno Bruto.



## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA PHARMANDINA**

El diagnóstico financiero consiste en formular una opinión acerca de la situación económica y financiera de una empresa. Para ello se requiere contar con la información necesaria, la cual se encuentra en las cuentas anuales y de un método de análisis (Aguilar, 2006)

La toma de decisiones y la definición de las estrategias financieras debe partir de un profundo conocimiento de la situación financiera de la empresa, así como también del entorno en el cual se desempeña, esto es, un diagnóstico financiero integral. En este sentido, interactúan diferentes disciplinas como la economía, la administración, la contabilidad y las finanzas, con el fin de generar un análisis interno y externo de la empresa (Eugene F. Brigham, 2005)

En el presente estudio se realiza el diagnóstico financiero, partiendo de los análisis vertical, horizontal, de las razones financieras de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad, y también del análisis de punto de equilibrio.

#### **3.1. Estados Financieros**

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. (NIIC, 2012). Se analizan los estados financieros del Balance General y del estado de Resultados durante los años 2011 al 2014, con la finalidad de establecer sus tendencias históricas, así como también de la participación de las cuentas dentro de sus respectivas estructuras.

Cuadro No. 8 Balance General Pharmandina

<b>ACTIVOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	182.114,51	200.325,96	220.358,56	242.394,41
Cuentas por Cobrar	358.548,29	308.346,90	347.037,82	435.459,44
Documentos por Cobrar	127.256,90	143.226,18	161.342,66	183.202,76
Inventarios	2.354.101,58	2.383.640,85	2.285.305,39	1.932.886,16
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.022.021,28</b>	<b>3.035.539,90</b>	<b>3.014.044,43</b>	<b>2.793.942,77</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>482.581,02</b>	<b>386.064,82</b>	<b>308.851,85</b>	<b>247.081,48</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.504.602,30</b>	<b>3.421.604,71</b>	<b>3.322.896,28</b>	<b>3.041.024,25</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	531.731,87	425.385,50	340.308,40	272.246,72
Documentos por Pagar	425.385,50	340.308,40	272.246,72	217.797,37
Obligaciones CP				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>957.117,36</b>	<b>765.693,89</b>	<b>612.555,11</b>	<b>490.044,09</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Pasivo Financiero	300.000,00	250.000,00	200.000,00	150.000,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>300.000,00</b>	<b>250.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>150.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.257.117,36</b>	<b>1.015.693,89</b>	<b>812.555,11</b>	<b>640.044,09</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	2.000.000,00	2.115.954,37	2.130.646,80	2.130.646,80
Reservas	145.650,00	145.650,00	185.412,00	18.391,13
Resultados Acumulados	80.822,57	101.834,93	144.306,46	194.282,37
Utilidad Ejercicio	21.012,36	42.471,53	49.975,92	57.659,86
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.247.484,93</b>	<b>2.405.910,83</b>	<b>2.510.341,17</b>	<b>2.400.980,16</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.504.602,29</b>	<b>3.421.604,72</b>	<b>3.322.896,28</b>	<b>3.041.024,25</b>

Fuente: (Pharmandina, 2014)

A priori se observa que el activo total de la empresa al año 2014 ha disminuido a 3.041.024,25 dólares, cuando al año 2011 fue de 3.504.602,29 dólares, factor que se debería por reducción del inventario. Además se observa un crecimiento del capital de la empresa que va de 2 millones de dólares al 2011 y en el año 2014 asciende a 2.130.646,80 dólares. Del mismo modo las reservas han disminuido de 145.650,00 dólares a 18.391,13 dólares al año 2014.

Cuadro No. 9 Estado de Resultados Pharmandina

	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>	829.362,20	929.797,96	1.024.172,46	1.117.372,15
<b>Costo de Ventas</b>	555.124,32	546.907,16	523.352,12	583.715,21
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	274.237,88	382.890,80	500.820,33	533.656,94
<b>Gastos Operacionales</b>	220.693,28	266.015,20	231.737,79	285.167,63
<b>Gastos Administrativos</b>	92.142,14	113.714,29	103.441,42	122.687,46
<b>Gastos de Ventas</b>	107.817,09	119.479,04	88.251,23	125.238,15
<b>Gastos Generales</b>	20.734,06	32.821,87	40.045,14	37.242,01
<b>Utilidad Operacional</b>	53.544,60	116.875,60	269.082,54	248.489,31
<b>Gastos Financieros</b>	18.524,00	47.250,15	187.154,81	155.489,54
<b>Utilidad Antes de Imp. y Part.</b>	35.020,60	69.625,45	81.927,73	92.999,77
<b>Participación Trabajadores</b>	5.253,09	10.443,82	12.289,16	13.949,97
<b>Impuesto Renta</b>	8.755,15	16.710,11	19.662,66	21.389,95
<b>Utilidad Neta</b>	21.012,36	42.471,53	49.975,92	57.659,86

Fuente: (Pharmandina, 2014)

Visualizando el estado de resultados de la empresa se determina un crecimiento importante de las ventas anuales de 829.362,20 dólares en el año 2011 a 1.117.372,15 dólares en el año 2014, pero las utilidades crecen muy lentamente de 21.012,36 dólares al 2011 a 57.659,86 dólares en el 2014.

### 3.2. Análisis de Variaciones

También llamado Análisis Horizontal o de Tendencias, es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos para determinar los aumentos y las disminuciones o variaciones de la cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante éste se informan los cambios en las actividades los resultados. Se toman dos estados financieros de la misma empresa de dos periodos consecutivos, balance general o estado de ganancias y pérdidas, preparados de la misma forma. (Gurdiño, 2009)

Del análisis horizontal de Pharmandina se tienen las siguientes conclusiones:

### 3.2.1. Del Balance General

Cuadro No. 10 Análisis Horizontal Balance General Pharmandina

<b>ACTIVOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo	10,00%	10,00%	10,00%
Cuentas por Cobrar	-14,00%	12,55%	25,48%
Documentos por Cobrar	12,55%	12,65%	13,55%
Inventarios	1,25%	-4,13%	-15,42%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>0,45%</b>	<b>-0,71%</b>	<b>-7,30%</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-20,00%</b>	<b>-20,00%</b>	<b>-20,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>-2,37%</b>	<b>-2,88%</b>	<b>-8,48%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Proveedores	-20,00%	-20,00%	-20,00%
Documentos por Pagar	-20,00%	-20,00%	-20,00%
Obligaciones CP			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-20,00%</b>	<b>-20,00%</b>	<b>-20,00%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Pasivo Financiero	-16,67%	-20,00%	-25,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-16,67%</b>	<b>-20,00%</b>	<b>-25,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-19,20%</b>	<b>-20,00%</b>	<b>-21,23%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	5,80%	0,69%	0,00%
Reservas	0,00%	27,30%	-90,08%
Resultados Acumulados	26,00%	41,71%	34,63%
Utilidad Ejercicio	102,13%	17,67%	15,38%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>7,05%</b>	<b>4,34%</b>	<b>-4,36%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-2,37%</b>	<b>-2,88%</b>	<b>-8,48%</b>

Fuente: (Pharmandina, 2014)

El activo total ha disminuido año tras año, así al año 2014 decreció en el -8.48%, el activo corriente tubo un decremento del -7.30% debido a una reducción de los inventarios del -15.42%. Los activos fijos decrecen principalmente por la depreciación en un -20%. En el mismo año, por el lado de los pasivos y patrimonio, se tiene, que el pasivo disminuye el -21.23%

debido a la caída de ambos pasivos, tanto con el pasivo corriente con un -20% y con el pasivo del no corriente con el -25%. El pasivo corriente se reduce por una disminución de los proveedores en -20% y de cuentas por pagar en la misma proporción, del -20%. En cambio el pasivo no corriente se reduce por un decremento en las deudas financieras, es decir, por reducción en los préstamos de largo plazo. El patrimonio tiene un decremento de -4.36% debido a una disminución de las reservas del -90.08%.

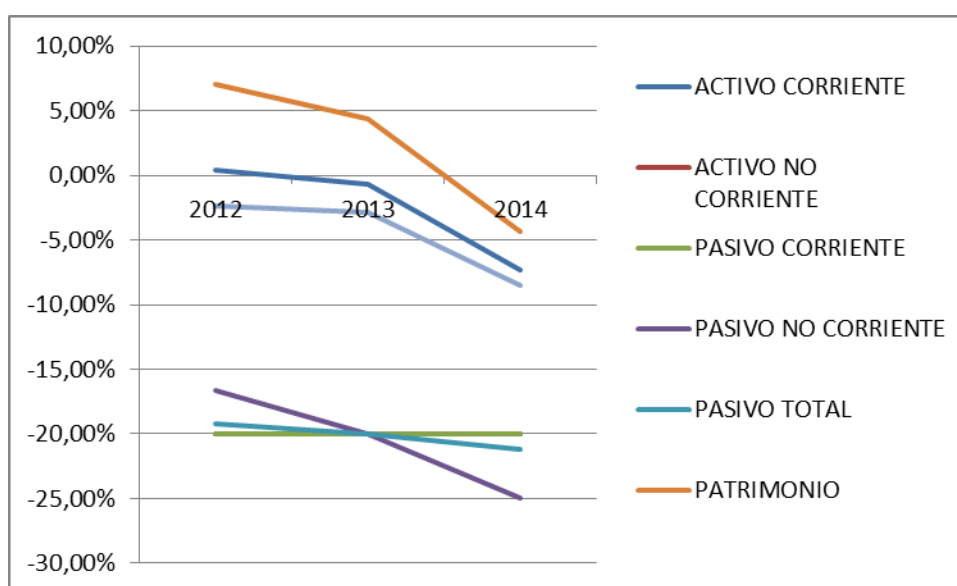


Figura No 6 Análisis Horizontal Balance General Pharmandina

Por lo tanto, se concluye que los activos disminuyen debido a una baja de inventarios, y consecuentemente una disminución de la cuenta proveedores y pasivos financieros.

### 3.2.2. Del Estado de Resultados

Cuadro No. 11 Análisis Horizontal Estado de Resultados Pharmandina

	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>	12,11%	10,15%	9,10%
<b>Costo de Ventas</b>	-1,48%	-4,31%	11,53%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	39,62%	30,80%	6,56%
<b>Gastos Operacionales</b>	20,54%	-12,89%	23,06%
<b>Gastos Administrativos</b>	23,41%	-9,03%	18,61%
<b>Gastos de Ventas</b>	10,82%	-26,14%	41,91%
<b>Gastos Generales</b>	58,30%	22,01%	-7,00%
<b>Utilidad Operacional</b>	118,28%	130,23%	-7,65%
<b>Gastos Financieros</b>	155,08%	296,09%	-16,92%
<b>Utilidad Antes de Imp. y Part.</b>	98,81%	17,67%	13,51%
<b>Participación Trabajadores</b>	98,81%	17,67%	13,51%
<b>Impuesto Renta</b>	90,86%	17,67%	8,78%
<b>Utilidad Neta</b>	102,13%	17,67%	15,38%

Fuente: (Pharmandina, 2014)

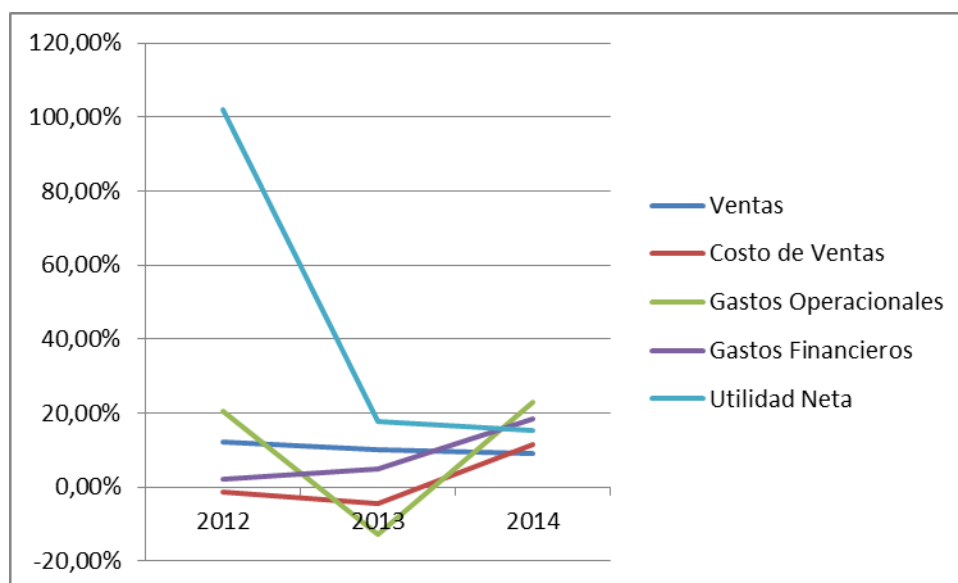


Figura No 7 Análisis Horizontal Estado de Resultados

La utilidad de la empresa ha presentado crecimientos importantes año tras año, así en el 2014 tuvo un incremento del 17.68% con relación al año 2013, sin embargo en el año 2012 con respecto al 2011 el crecimiento fue muy superior llegando a un 102.13%, las ventas se incrementaron en el año 2014 en el 9.10% inferior a crecimientos presentados en los años anteriores.

El costo de ventas también creció al año 2014 en un 11.53% muy superior al crecimiento de ventas. Es importante señalar que los gastos operacionales también aumentaron en un 23.06% debido al crecimiento que tuvieron los gastos de ventas.

### **3.3. Análisis de Participación**

Denominado Análisis Vertical o de Composición, para el caso del balance consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento. En el caso del Estado de Resultados se estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial el importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida. (Toro, 2011)

#### **3.3.1. Del Balance General**

Cuadro No. 12 Análisis Vertical Balance General Pharmandina

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	5,20%	5,85%	6,63%	7,97%
Cuentas por Cobrar	10,23%	9,01%	10,44%	14,32%
Documentos por Cobrar	3,63%	4,19%	4,86%	6,02%
Inventarios	67,17%	69,66%	68,77%	63,56%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>86,23%</b>	<b>88,72%</b>	<b>90,71%</b>	<b>91,88%</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13,77%</b>	<b>11,28%</b>	<b>9,29%</b>	<b>8,12%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	15,17%	12,43%	10,24%	8,95%
Documentos por Pagar	12,14%	9,95%	8,19%	7,16%
Obligaciones CP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>27,31%</b>	<b>22,38%</b>	<b>18,43%</b>	<b>16,11%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Pasivo Financiero	8,56%	7,31%	6,02%	4,93%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8,56%</b>	<b>7,31%</b>	<b>6,02%</b>	<b>4,93%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35,87%</b>	<b>29,68%</b>	<b>24,45%</b>	<b>21,05%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	57,07%	61,84%	64,12%	70,06%
Reservas	4,16%	4,26%	5,58%	0,60%
Resultados Acumulados	2,31%	2,98%	4,34%	6,39%
Utilidad Ejercicio	0,60%	1,24%	1,50%	1,90%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>64,13%</b>	<b>70,32%</b>	<b>75,55%</b>	<b>78,95%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Pharmandina, 2014)

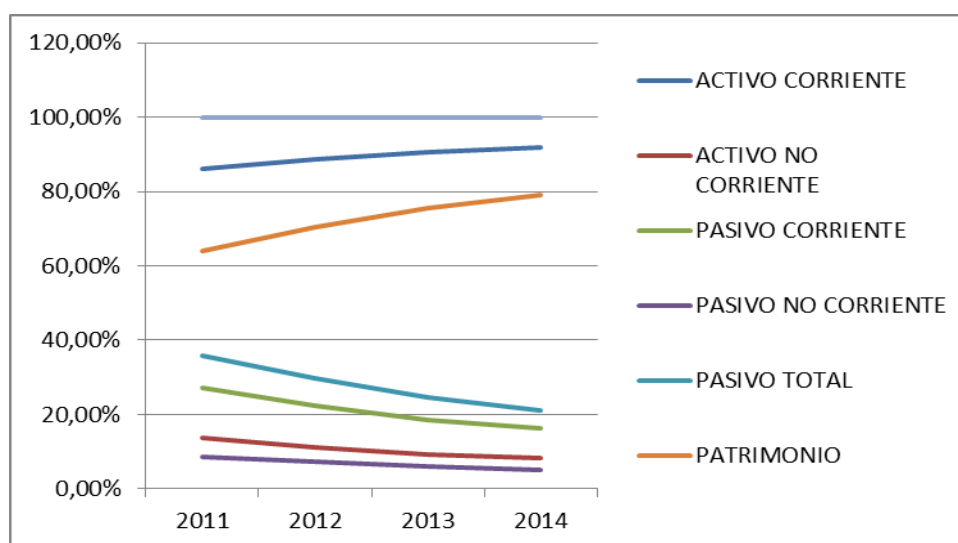


Figura No 8 Análisis Vertical Balance General Pharmandina



En el año 2014, el 100% de activos, el 91.88% corresponden a los activos corrientes, y el 8.12% a los activos fijos, situación favorable de estructura de activos, ya que la concentración se halla en activos corrientes que son el propio negocio de la empresa, siendo su mayor participación la de los inventarios que comprenden el 63.56% del total de los activos. Por el lado de pasivos y patrimonio se tiene que el 21.05% son pasivos y el 78.95% corresponden al patrimonio, situación no favorable ya que el riesgo se encuentra en los accionistas.

En el 2014, con relación al pasivo corriente éste representa el 16.11% del activo y el pasivo no corriente el 4.93%, lo que implica que la deuda a corto plazo es la que mayor participación tienen en las obligaciones. En el patrimonio el capital es el más concentrado con el 70.06% y la utilidad aporta con un 1.90% del activo total.

### 3.3.2. Del Estado de Resultados

Cuadro No. 13 Análisis Vertical Estado de Resultados Pharmandina

	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Costo de Ventas</b>	66,93%	58,82%	51,10%	52,24%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	33,07%	41,18%	48,90%	47,76%
<b>Gastos Operacionales</b>	26,61%	28,61%	22,63%	25,52%
<b>Gastos Administrativos</b>	11,11%	12,23%	10,10%	10,98%
<b>Gastos de Ventas</b>	13,00%	12,85%	8,62%	11,21%
<b>Gastos Generales</b>	2,50%	3,53%	3,91%	3,33%
<b>Utilidad Operacional</b>	6,46%	12,57%	26,27%	22,24%
<b>Gastos Financieros</b>	2,23%	5,08%	18,27%	13,92%
<b>Utilidad Antes de Imp. y Part.</b>	4,22%	7,49%	8,00%	8,32%
<b>Participación Trabajadores</b>	0,63%	1,12%	1,20%	1,25%
<b>Impuesto Renta</b>	1,06%	1,80%	1,92%	1,91%
<b>Utilidad Neta</b>	2,53%	4,57%	4,88%	5,16%

Fuente: (Pharmandina, 2014)

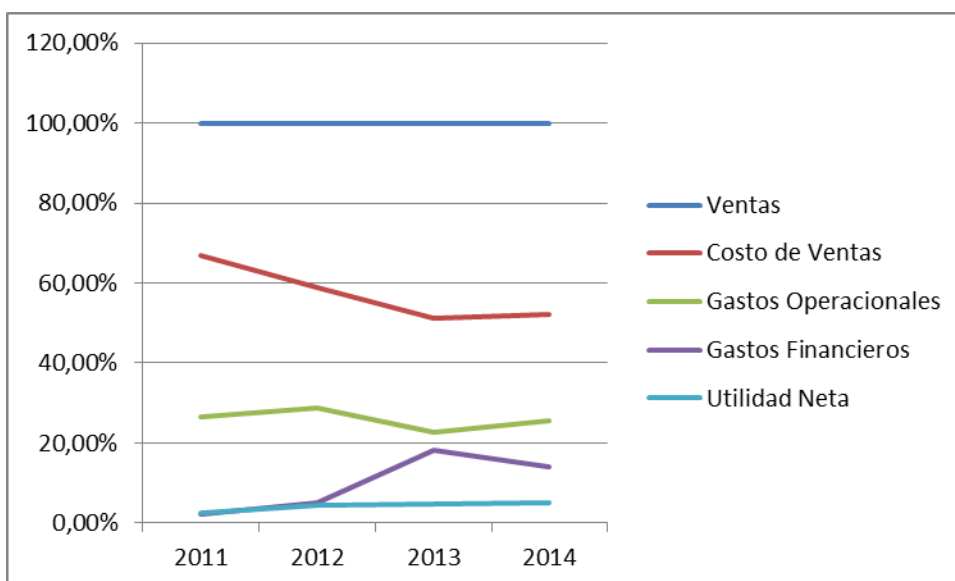


Figura No 9 Análisis Vertical Estado de Resultados

La concentración de la utilidad con relación a las ventas en el año 2014 ha mejorado con respecto a los años anteriores pues es del 5.16%, y al 2011 llegó a 2.53%, la participación del costo de ventas ha disminuido del 66.93% en el año 2011 al 52.24% en el año 2014.

### 3.4. Razones Financieras

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles. (Cabrera, 2005)

#### 3.4.1. Liquidez

Se observa que los indicadores de liquidez han mejorado año tras año, así al 2011 se tenía un capital de trabajo de 2.064.903,91 dólares y al año 2014 creció significativamente a 2.303.898,67 dólares, es decir la empresa

aumento su disponibilidad de activo corriente para operar en relación a los pasivos corrientes.

Con respecto a la razón circulante, la empresa en el año 2011 disponía de 3.16 dólares de activo corriente para cubrir cada dólar de deuda de corto plazo, y al año 2014 aumento su capacidad de liquidez ya que tenía 5.70 dólares de activo circulante para cubrir cada dólar de obligaciones de corto plazo.

Lo mismo pasa con la prueba ácida, ha mejorado al año 2014, y ahí dispone de 1.76 dólares de activo corriente excepto inventarios para cubrir cada dólar de pasivo corriente, en el año 2011 los recursos ácidos no permitían cubrir las deudas de corto plazo.

Cuadro No. 14 Liquidez Pharmandina

LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	2.064.903,91	2.269.846,01	2.401.489,32	2.303.898,67
<b>RAZON CIRCULANTE</b>	3,16	3,96	4,92	5,70
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	0,70	0,85	1,19	1,76

Fuente: Estados Financieros

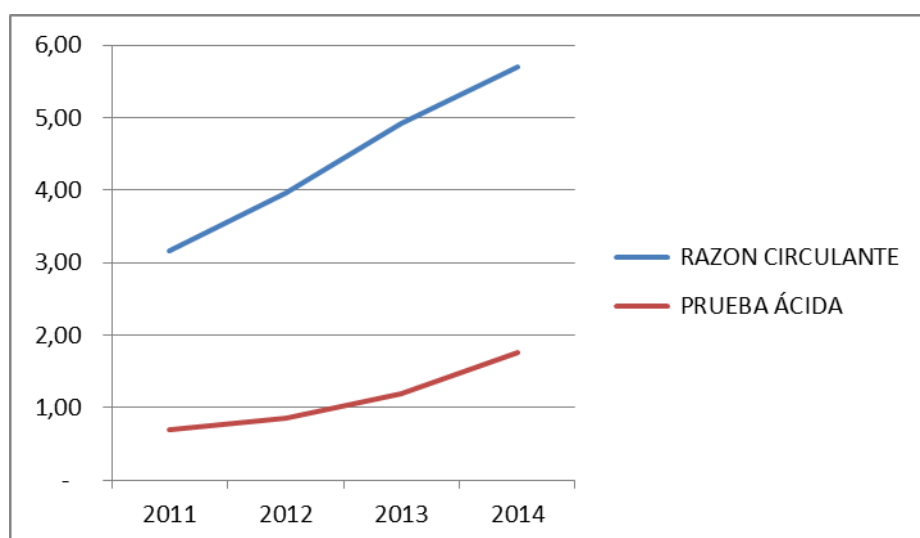


Figura No 10 Liquidez

### 3.4.2. Rentabilidad

De los indicadores calculados de rentabilidad, se determina que ésta ha crecido al año 2014, pero no llega a niveles realmente competitivos o atractivos, así la rentabilidad neta al año 2014 es de 5.16%, el ROA ES 1.90% y el ROE 2.40%, si lo comparamos con la tasa activa de mercado que supera los 8 puntos porcentuales, vemos que la rentabilidad de Pharmandina es muy inferior, por lo que le quita lo atractivo de trabajar en éste tipo de negocio.

Cuadro No. 15 Rentabilidad Pharmandina

	2011	2012	2013	2014
<b>MARGEN BRUTO</b>	33,07%	41,18%	48,90%	47,76%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	6,46%	12,57%	26,27%	22,24%
<b>MARGEN NETO</b>	2,53%	4,57%	4,88%	5,16%
<b>ROA</b>	0,60%	1,24%	1,50%	1,90%
<b>ROE</b>	0,93%	1,77%	1,99%	2,40%

Fuente: Estados Financieros

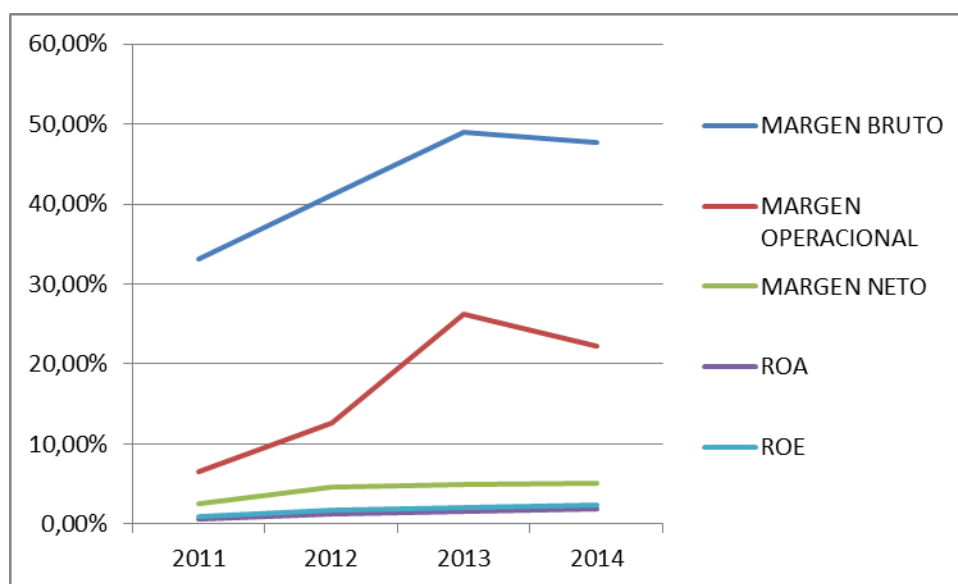


Figura No 11 Rentabilidad

### 3.4.3. Endeudamiento

Con relación al nivel de endeudamiento la empresa ha disminuido su margen de deuda de pasivos, pero podría aprovechar esta estructura para obtener mayor financiamiento.

La estructura de pasivos determina que el largo plazo apenas llega a un 23.44% en el año 2014, lo que indica que tiene mayor concentración en corto plazo; pero la capacidad de cubrir las deudas de gastos financieros con la utilidad antes de intereses ha disminuido, así al año 2014 se dispone de 1.60 dólares de utilidades para cubrir cada dólar de intereses, favorable porque es mayor que uno, pero desfavorable porque antes disponía de 2.80 dólares en el año 2011.

Cuadro No. 16 Endeudamiento Pharamandina

	2011	2012	2013	2014
<b>Endeudamiento</b>	35,87%	29,68%	24,45%	21,05%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	23,86%	24,61%	24,61%	23,44%
<b>COBERTURA INTERES</b>	2,89	2,47	1,44	1,60

Fuente: Estados Financieros

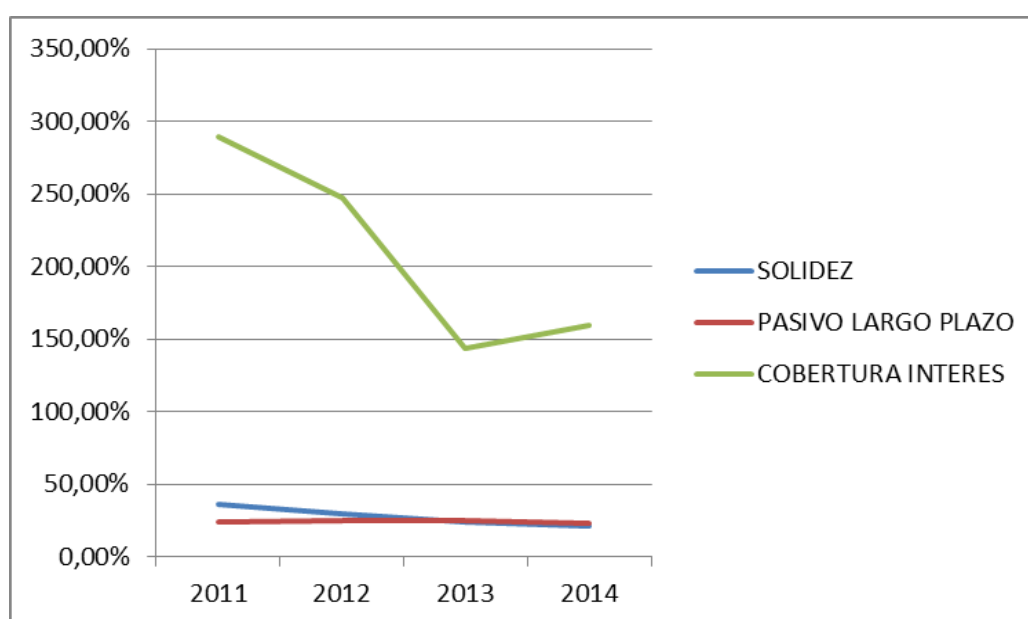


Figura No 12 Endeudamiento

### 3.4.4. Actividad

En el año 2014 los indicadores de actividad han empeorado, ya que se cobra a clientes después de realizar el pago a proveedores, es decir, la empresa debe buscar financiamiento para cubrir sus obligaciones de corto plazo, y no trabaja con recursos de su propia actividad de ventas, así cobra a los 140 días y ya cancela a proveedores a los 134 días en promedio.

Por el lado de inventarios el plazo de reposición de los mismos ha disminuido al año 2014 con relación al año 2011, eso es favorable.

Cuadro No. 17 Actividad Pharmandina

ACTIVIDAD	2011	2012	2013	2014
PLAZO DE COBRO	156	119	122	140
PLAZO DE PAGO	276	224	187	134
PLAZO DE INVENTARIOS	1.527	1.569	1.572	1.192

Fuente: Estados Financieros

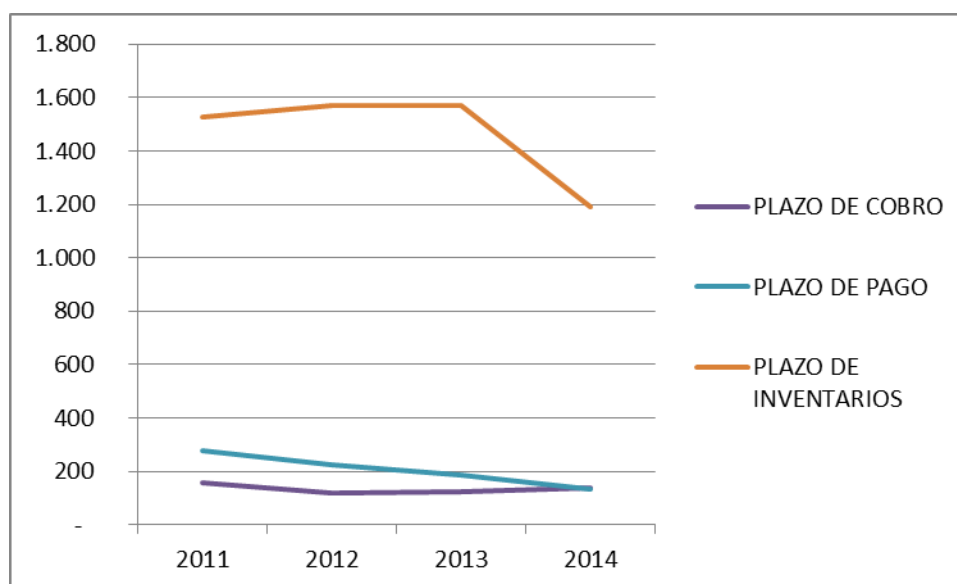


Figura No 13 Actividad

### 3.5. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el volumen en el cual el ingreso total equivale al costo total. (Lee, 2000)

Cuadro No. 18 Punto de Equilibrio Pharmandina

<b>Ventas</b>	<b>829.362,20</b>	<b>929.797,96</b>	<b>1.024.172,46</b>	<b>1.117.372,15</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	131.400,20	193.786,31	330.641,37	315.419,02
<b>Gastos Administrativos</b>	92.142,14	113.714,29	103.441,42	122.687,46
<b>Gastos Generales</b>	20.734,06	32.821,87	40.045,14	37.242,01
<b>Gastos Financieros</b>	18.524,00	47.250,15	187.154,81	155.489,54
<b>COSTOS VARIABLES</b>	662.941,41	666.386,20	611.603,35	708.953,36
<b>Costo de Ventas</b>	555.124,32	546.907,16	523.352,12	583.715,21
<b>Gastos de Ventas</b>	107.817,09	119.479,04	88.251,23	125.238,15
<b>PUNTO EQUILIBRIO % DE VENTAS</b>	78,96%	73,57%	80,14%	77,23%
<b>PUNTO EQUILIBRIO USD</b>	654.836,17	684.032,15	820.792,89	862.938,81

Fuente: Estados Financieros

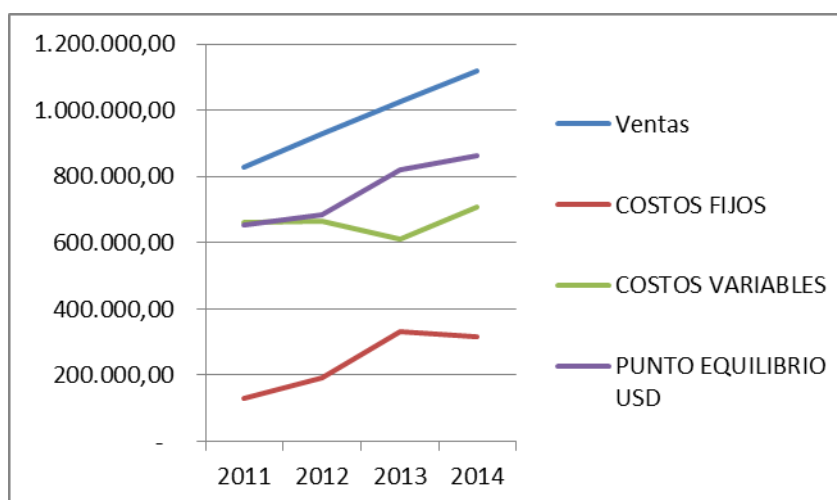


Figura No 14 Punto de Equilibrio

### 3.6. FODA Financiero

#### 3.6.1. Fortalezas

- Incremento de los Niveles de ventas.
- Disminución del Costo de Ventas.
- Aumento de las utilidades.

- Crecimiento de la liquidez, alta y favorable.
- Capacidad de endeudamiento.
- El nivel de equilibrio ha disminuido, es decir, se requiere menos ventas para lograr una utilidad operacional de cero.

### **3.6.2. Oportunidades**

- Tasas de interés activas moderadas que facilitan la obtención de créditos baratos.

### **3.6.3. Debilidades**

- Rentabilidad creció, pero es inferior al costo de oportunidad.
- Período de pago es inferior al período de cobranzas.
- Nivel de riesgo para los accionistas, ya que el patrimonio tiene mayor participación en el total de activos, antes que el pasivo.
- Carga de deuda en el corto plazo y no en el largo plazo.
- Falta de estrategias financieras de largo plazo.

### **3.6.4. Amenazas**

- Extremada deuda pública del país que puede afectar a la capacidad financiera del aparato estatal.
- Reformas a impuestos y aranceles imprevistos y altas que afectan a la inversión.
- Reducción de la capacidad de compra de la población, por políticas de gobierno.
- Alta competencia del sector farmacéutico por empresas vinculadas al estado.



## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA PHARMANDINA PERÍODO 2015 2018**

#### **4.1. Filosofía Empresarial**

De acuerdo al análisis de la situación de la empresa se presenta una visión y una misión rediseñada, que permita alinearse a la definición del negocio, así como también a los objetivos corporativos que espera alcanzar la empresa Pharmandina.

#### **Visión**

El sueño institucional, formulado para el año 2018 es:

Alcanzar un nivel de liderazgo dentro del grupo de las más grandes empresas farmacéuticas del Ecuador, satisfaciendo las necesidades de la población, con la comercialización de productos medicinales reconocidos en el mundo y a precios accesibles.

#### **Misión**

La razón de ser, propuesta para la empresa Pharmandina es:

Distribuir y comercializar productos medicinales para clientes corporativos, con los más altos estándares de calidad nacional e internacional, velando por el cuidado de la salud y bienestar de la población ecuatoriana.

## 4.2. Filosofía Financiera

### Misión:

Mantener altos niveles de rentabilidad, una liquidez adecuada y un riesgo mínimo en la administración de los recursos financieros de la empresa.

## 4.3. Matrices de Evaluación Estratégica

### Matriz FODA

Se definen estrategias de la combinación entre los factores externos e internos de la empresa.

Cuadro No. 19 MATRIZ FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los Niveles de ventas.</li> <li>• Disminución del Costo de Ventas.</li> <li>• Aumento de las utilidades.</li> <li>• Crecimiento de la liquidez, alta y favorable.</li> <li>• Capacidad de endeudamiento.</li> <li>• El nivel de equilibrio ha disminuido, es decir, se requiere menos ventas para lograr una utilidad operacional de cero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad creció, pero es inferior al costo de oportunidad.</li> <li>• Período de pago es inferior al período de cobranzas.</li> <li>• Nivel de riesgo para los accionistas, ya que el patrimonio tiene mayor participación en el total de activos, antes que el pasivo.</li> <li>• Carga de deuda en el corto plazo y no en el largo plazo.</li> <li>• Falta de estrategias financieras de largo plazo.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener financiamiento bancario para aprovechar la capacidad de deuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar costos y gastos.</li> <li>• Financiar deudas a largo plazo.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los niveles de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la liquidez de la empresa.</li> </ul>
<b>Extremada deuda pública del país que puede afectar a la capacidad financiera del aparato estatal</b>		

Continúa



- Reformas a impuestos y aranceles imprevistos y altas que afectan a la inversión.
- Reducción de la capacidad de compra de la población, por políticas de gobierno.
- Alta competencia del sector farmacéutico por empresas vinculadas al estado.

Fuente: FODA Financiero

### **Matriz Boston Consulting Group**

Se construye en base la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado de la empresa en relación con el líder del mercado. El crecimiento de los productos por lo general se separa en áreas de crecimiento alto o bajo mediante una línea de crecimiento del 10% que es arbitraria. De manera similar, es común que la participación relativa de mercado se divida en una participación relativa de mercado de 1.0 con respecto a la cual una participación alta significa liderato en el mercado. La interpretación de la matriz se basa en las siguientes observaciones:

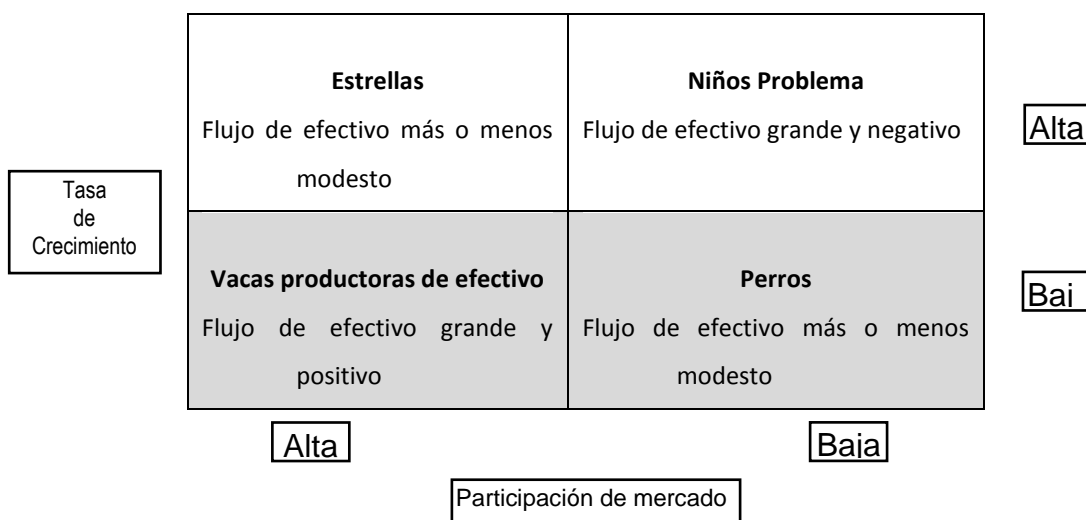
- Los márgenes y el efectivo que se generan aumentan con la participación relativa de mercado.
- El crecimiento de las ventas requiere de insumos de efectivo para financiar la capacidad adicional y el capital de trabajo, por ello, si se mantiene la participación de mercado, aumentan los requerimientos de entradas de efectivo con los aumentos en la tasa de crecimiento de mercado.
- Además de los insumos de efectivo que se mencionaron antes para mantener el crecimiento de mercado, un aumento en la participación de mercado, por lo general, requiere de insumos de efectivo para

apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación, por otra parte, una disminución en la participación puede dejar efectivo disponible.

- El crecimiento en cada mercado se reducirá al final conforme el producto se aproxime a su madurez, sin perder posición de mercado, el efectivo que se genera al reducirse el crecimiento puede reinvertirse en otros productos que siguen creciendo.

Por ello, los productos que se encuentran del lado izquierdo de la línea que divide la participación de mercado tiene fuertes flujos de efectivo provenientes de las operaciones, debido a los buenos márgenes, en tanto que los que se hallan del lado derecho, tendrán flujos de efectivos más débiles o negativos provenientes de las operaciones, los productos que se encuentran por debajo de la línea que divide el crecimiento del mercado necesitarán una inversión algo pequeña para mantener su participación, mientras que los que están por encima requerirán una inversión considerable de efectivo para mantener el ritmo del crecimiento del mercado.

Esto conduce a la clasificación de productos en cuatro categorías, con base en las características de su flujo de efectivo: vacas productoras de efectivo, perros, niños problemas y estrellas. (Planeación Estratégica de Mercado, D.F. Abell/ J.S. Hammond).



### Figura No 15 Matriz BCG

En el caso particular de Pharmandina, para determinar la participación relativa de mercado, se consideró que el líder con una captación del 20% del mercado, Pharmandina, posee un 5%; de aquí se obtuvo la siguiente participación relativa:

$$\text{PHARMANDINE} / \text{LÍDER} = 5\%/20\% = 0.25$$

En cuanto al comportamiento del mercado, de acuerdo al volumen histórico de ventas y estimaciones, se puede apreciar un leve crecimiento de manera regular, como resultado del análisis realizado a la empresa, se puede concluir que el producto se encuentra ubicado en las celdas correspondientes a Perros y Vacas, en la celda representada por la vaca, el crecimiento del negocio se encuentra estancado pero la empresa disfruta de una posición importante dentro del sector, el obvio consejo es ordeñar para mantener la participación del mercado y obtener recursos de liquidez. La casilla representada por el perro, indica que la estrategia recomendada para la empresa o el producto es la de desinvertir o salir del negocio.

### **Matriz General Electric**

En realidad, un negocio puede estar creciendo a una tasa muy alta, pero eso no significa que necesariamente las cosas vayan por el mejor camino ni que para la empresa particular éste sea indicador de la conveniencia de participar en el negocio; puede haber razones de sinergia, preferencias personales o valores organizacionales que no hagan atractivo a un negocio de alto crecimiento.

Por otra parte, clasificar como alto o bajo el posible atractivo del negocio es un tanto rígido, y entonces se plantea la conveniencia de introducir en la matriz un valor medio, en la segunda variable de la matriz, usar el porcentaje de mercado como indicador de la posición competitiva de la empresa es

frecuentemente adecuado; pero más vale en ese caso plantear directamente la fortaleza de la empresa o del producto que se está analizando. Tenemos así una matriz de nueve casillas donde se pueden clarificar la situación particular de la empresa. Los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes: (Manual de Planeación Estratégica, Enrique Ogliastri).

#### ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Alto	1 Expansión	2 Innovar en el producto	3 Reestructurar
Medio	4 Innovar en el mercado	5 Diversificar	6 Liquidar
Bajo	7 Diversificar	8 Liquidar	9 Liquidar
	Fuerte	Promedio	Débil

FORTALEZA DE LA EMPRESA

Figura No 16 Matriz G.E. (General Electric)

Pharmandina, en lo que tiene que ver en lo atractivo de la industria ésta se encontraría en un nivel medio mientras que la fortaleza de la empresa estaría ocupando una situación fuerte, de allí se desprende que la empresa se encuentre ubicada en la casilla 4, y esta indica que la estrategia a seguirse debería ser: innovar en el mercado.

#### Matriz del ciclo de vida

Cada variante de la matriz direccional inicial añade algunos cuadrantes o modifica un eje. Sin embargo, todas las matrices direccionales tienen la misma función la de hacer resaltar las estrategias sectoriales deseables a priori según la configuración de parámetros estratégicos: capacidades de la

empresa, oportunidades del entorno, posición competitiva, ciclo de vida, etc. (Gerencia y Planeación Estratégica. Jean - Paul Sallenave. Resumen).

#### FASES DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR.

POSICION COMPETITIVA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante		Mantener el liderazgo	Mantener el liderazgo	
Buena	Expansión	Expansión	Statu quo	Maximización de rentabilidad a corto plazo
Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
Débil	Reposición o abandono	Reposición o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

Figura No 17 Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little)

Pharmandina se encuentra situada en la fase de crecimiento para el ciclo de vida del sector, mientras que su posición competitiva es media, entonces se debería actuar como una estrategia de reposicionamiento en el mercado.

#### 4.4. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. Para Pharmandina se plantea la siguiente Estrategia Corporativa:

“Mantener una estructura financiera óptima que le permita actuar con eficiencia y eficacia en el mediano y corto plazo”.

#### 4.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles (Lerdon, 1999).

De acuerdo a la estrategia Corporativa y a las evaluaciones de las matrices anteriores, se formulan los siguientes objetivos estratégicos:

Cuadro No. 20 Objetivos Estratégicos

<b>Estrategia Corporativa</b>	
<b>“Mantener una estructura financiera óptima que le permita actuar con eficiencia y eficacia en el mediano y corto plazo”.</b>	
<b>Objetivos Estratégicos 2018</b>	
<b>1</b>	• Obtener financiamiento bancario, hasta un nivel del 60% de pasivo sobre total del activo.
<b>2</b>	• Incrementar los niveles de ventas en el margen de crecimiento anual del sector farmacéutico, 12% anual.
<b>3</b>	• Mantener una liquidez adecuada de la empresa, en una razón circulante superior a 1.5 puntos.
<b>4</b>	• Optimizar gastos administrativos, a un 20% de las ventas.
<b>5</b>	• Incrementar la rentabilidad neta en niveles superiores del 10%.

Fuente: FODA Financiero

#### **4.6. Estratégicos de Acción**

En las estrategias de finanzas de las empresas uno de los aspectos que más les interesa es la adquisición de un alto margen de utilidades, basado en un aumento de las producciones y con la disminución de sus costos y gastos. A diferencias de otras áreas estratégicas funcionales, las estrategias de finanzas deben incluir elementos a corto y a largo plazo.



El cumplimiento de los objetivos estratégicos, se lo puede lograr mediante el establecimiento de estrategias de acción, ya que así se puede alcanzar la misión y visión empresarial que busca Pharmandina para el año 2018. Mediante las estrategias se define el horizonte financiero de la empresa que ayudará a conservar una muy buen salud financiera.

Cuadro No. 21 Estratégicos de Acción

No.	Objetivos Estratégicos	Estrategias / acción
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener financiamiento bancario, hasta un nivel del 60% de pasivo sobre total del activo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito para capital de trabajo por 200.000 dólares a 4 años plazo a una tasa del 12%, en la CFN.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los niveles de ventas en el margen de crecimiento anual del sector farmacéutico, 12% anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la fuerza de ventas, con 10 visitadores médicos adicionales, que representará un costo mensual de 10.000 dólares.</li> <li>• Desarrollar un programa de capacitación intensivo, en áreas de ventas, servicio al cliente y estudio de mercados, por un valor de 24.000 dólares anuales.</li> <li>• Incrementar un programa de incentivos atractivo destinando para ello el 2% de las ventas.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una liquidez adecuada de la empresa, en una razón circulante superior a 1.5 puntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un área de recuperación de cartera en la empresa, destinando para ello un valor anual de 24.000 dólares.</li> <li>• Negociar plazos de pagos con proveedores.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar gastos administrativos, a un 20% de las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistema financiero FENIX por un costo de 30.000 dólares de inversión.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la rentabilidad neta en niveles superiores del 10%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir costos improductivos de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Objetivos Estratégicos

#### 4.7. Plan de Acción

De acuerdo a las estrategias planteadas se establecen los plazos de cumplimiento y costos estimados de ejecución.

Cuadro No. 22 Estratégicos de Acción

No.	Estrategias / acción	Costo Anual	Plazo
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crédito para capital de trabajo por 200.000 dólares a 4 años plazo a una tasa del 12%, en la CFN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24.000 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015 a 2018</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la fuerza de ventas, con 10 visitadores médicos adicionales, que representará un costo mensual de 10.000 dólares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>120.000 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015 a 2018</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un programa de capacitación intensivo, en áreas de ventas, servicio al cliente y estudio de mercados, por un valor de 24.000 dólares anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24.000USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015 a 2018</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar un programa de incentivos atractivo destinando para ello el 2% de las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2% ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015 a 2018</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un área de recuperación de cartera en la empresa, destinando para ello un valor anual de 24.000 dólares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24.000 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015 a 2018</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar plazos de pagos con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar sistema financiero FENIX por un costo de 30.000 dólares de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30.000 USD (Inversión).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir costos improductivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015</li> </ul>

Fuente: Objetivos Estratégicos

## CAPÍTULO V

### PRESUPUESTACIÓN 2015 2018

#### 5.1. Estados Financieros Presupuestados

##### 5.1.1. Balance General Presupuestado

Cuadro No. 23 Balance General Pharmandina

ACTIVOS	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	1.045.387,43	1.727.121,71	1.849.833,89	1.984.817,27
Cuentas por Cobrar	348.367,55	278.694,04	222.955,23	178.364,19
Documentos por Cobrar	146.562,20	117.249,76	93.799,81	75.039,85
Inventarios	1.546.308,93	1.237.047,14	989.637,71	791.710,17
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.086.626,11</b>	<b>3.360.112,66</b>	<b>3.156.226,64</b>	<b>3.029.931,48</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.086.626,11</b>	<b>5.360.112,66</b>	<b>5.156.226,64</b>	<b>5.029.931,48</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	2.199.052,97	2.321.044,85	1974873,84	1.657.065,26
Documentos por Pagar	219.905,30	232.104,49	197.487,38	165.706,53
Obligaciones CP	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.442.958,27</b>	<b>2.577.149,34</b>	<b>2.196.361,22</b>	<b>1.846.771,79</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Pasivo Financiero	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.492.958,27</b>	<b>2.627.149,34</b>	<b>2.246.361,22</b>	<b>1.896.771,79</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	2.130.646,80	2.130.646,80	2.130.646,80	2.130.646,80
Reservas	106.532,34	106.532,34	106.532,34	106.532,34
Resultados Acumulados	251.942,23	356.488,70	495.784,18	672.686,28
Utilidad Ejercicio	104.546,47	139.295,48	176.902,10	223.294,27
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.593.667,84</b>	<b>2.732.963,32</b>	<b>2.909.865,42</b>	<b>3.133.159,69</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.086.626,11</b>	<b>5.360.112,66</b>	<b>5.156.226,64</b>	<b>5.029.931,48</b>

Fuente: (Pharmandina, 2014)

Cuadro No. 24 Estado de Resultados Pharmandina

	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	1.251.456,81	1.401.631,62	1.569.827,42	1.758.206,71
<b>Costo de Ventas</b>	650.757,54	728.848,44	816.310,26	914.267,49
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	600.699,27	672.783,18	753.517,16	843.939,22
<b>Gastos Operacionales</b>	402.455,14	420.429,94	439.513,72	459.787,17
<b>Capacitación y Nuevos Vendedores</b>	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
<b>Comisiones por Ventas</b>	25.029,14	28.032,63	31.396,55	35.164,13
<b>Recuperación Cartera</b>	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>Sistematización</b>	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>Gastos Administrativos</b>	128.821,84	135.262,93	142.026,07	149.127,38
<b>Gastos de Ventas</b>	131500,0575	138075,0604	144978,8134	152227,7541
<b>Gastos Generales</b>	39.104,11	41059,32014	43112,28614	45267,90045
<b>Utilidad Operacional</b>	198.244,12	252.353,24	314.003,44	384.152,05
<b>Gastos Financieros</b>	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>Utilidad Antes de Imp. Part.</b>	174.244,12	228.353,24	290.003,44	360.152,05
<b>Participación Trabajadores</b>	26.136,62	34.252,99	43.500,52	54.022,81
<b>Impuesto Renta</b>	43.561,03	54.804,78	69.600,83	82.834,97
<b>Utilidad Neta</b>	104.546,47	139.295,48	176.902,10	223.294,27

Fuente: (Pharmandina, 2014)

Tanto el Balance de situación como el Estado de Pérdidas y Ganancias presupuestado para los años 2015 – 2018 se elaboraron bajo las consideraciones de las estrategias planteadas con el fin de lograr el mejoramiento financiero deseado y formulado en la estrategia corporativa. Así las ventas crecen anualmente en un 12% de acuerdo al crecimiento del sector farmacéutico, el costo de ventas representa el 5% de las ventas de acuerdo a la evolución histórica de la misma empresa, los gastos crecen a un ritmo inflacionario del 5% anual, y se añaden los gastos adicionales que producen las estrategias como capacitación, contratación de vendedores, implementación del área de cobranzas, y la implementación de un software financiero.

## 5.2. Análisis de Variaciones

El análisis horizontal de los estados financieros se estructura para ver la tendencia de variación anual que tienen las cuentas con la implantación de la estrategia.

### 5.2.1. Del Balance General

Cuadro No. 25 Análisis Horizontal Balance General Pharmandina

ACTIVOS	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo		65,21%	7,11%	7,30%
Cuentas por Cobrar		-20,00%	-20,00%	-20,00%
Documentos por Cobrar		-20,00%	-20,00%	-20,00%
Inventarios		-20,00%	-20,00%	-20,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		8,86%	-6,07%	-4,00%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>		5,38%	-3,80%	-2,45%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores		5,55%	-14,91%	-16,09%
Documentos por Pagar		5,55%	-14,91%	-16,09%
Obligaciones CP		0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		5,49%	-14,78%	-15,92%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Pasivo Financiero		0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVO</b>		5,38%	-14,49%	-15,56%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital		0,00%	0,00%	0,00%
Reservas		0,00%	0,00%	0,00%
Resultados Acumulados		41,50%	39,07%	35,68%
Utilidad Ejercicio		33,24%	27,00%	26,22%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		5,37%	6,47%	7,67%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		5,38%	-3,80%	-2,45%

Fuente: (Pharmandina, 2014)

Se observa que el efectivo ha sufrido un incremento grande al año 2016 por el manejo de la estrategia, y que luego regulariza su crecimiento. Del mismo modo las cuentas por cobrar y documentos por cobrar disminuyen como los inventarios ya que las ventas están orientándose al efectivo y el trabajo de cobranzas está rindiendo resultados.

## 5.2.2. Del Estado de Resultados

Cuadro No. 26 Análisis Horizontal Estado de Resultados Pharmandina

	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>		12,00%	12,00%	12,00%
<b>Costo de Ventas</b>		12,00%	12,00%	12,00%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		12,00%	12,00%	12,00%
<b>Gastos Operacionales</b>		4,47%	4,54%	4,61%
<b>Utilidad Operacional</b>		27,29%	24,43%	22,34%
<b>Gastos Financieros</b>		0,00%	0,00%	0,00%
<b>Utilidad Antes de Imp. y Part.</b>		31,05%	27,00%	24,19%
<b>Participación Trabajadores</b>		31,05%	27,00%	24,19%
<b>Impuesto Renta</b>		25,81%	27,00%	19,01%
<b>Utilidad Neta</b>		33,24%	27,00%	26,22%

Fuente: (Pharmandina, 2014)

La utilidad de la empresa ha presentado crecimientos importantes año tras año, así en el 2018 se espera un crecimiento del 26.22%, esto se debe al incremento de las ventas anuales en el 12%, la austeridad de los gastos operacionales que aumentan en un 4.61% y el mantenimiento del gasto financiero.

## 5.3. Análisis de Participación

### 5.3.1. Del Balance General

Cuadro No. 27 Análisis Vertical Balance General Pharmandina

<b>ACTIVOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	20,55%	32,22%	35,88%	39,46%
Cuentas por Cobrar	6,85%	5,20%	4,32%	3,55%
Documentos por Cobrar	2,88%	2,19%	1,82%	1,49%
Inventarios	30,40%	23,08%	19,19%	15,74%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>60,68%</b>	<b>62,69%</b>	<b>61,21%</b>	<b>60,24%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>39,32%</b>	<b>37,31%</b>	<b>38,79%</b>	<b>39,76%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	43,23%	43,30%	38,30%	32,94%
Documentos por Pagar	4,32%	4,33%	3,83%	3,29%
Obligaciones CP	0,47%	0,45%	0,47%	0,48%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>48,03%</b>	<b>48,08%</b>	<b>42,60%</b>	<b>36,72%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Pasivo Financiero	0,98%	0,93%	0,97%	0,99%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,98%</b>	<b>0,93%</b>	<b>0,97%</b>	<b>0,99%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>49,01%</b>	<b>49,01%</b>	<b>43,57%</b>	<b>37,71%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	41,89%	39,75%	41,32%	42,36%
Reservas	2,09%	1,99%	2,07%	2,12%
Resultados Acumulados	4,95%	6,65%	9,62%	13,37%
Utilidad Ejercicio	2,06%	2,60%	3,43%	4,44%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50,99%</b>	<b>50,99%</b>	<b>56,43%</b>	<b>62,29%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Pharmandina, 2014)

Se observa que con la aplicación de las estrategias se lograr una estructura financiera más sólida, así el riesgo se comparte porque el patrimonio sobre el activo representa el 62.29% en el año 2018, mientras que la participación del pasivo es del 37.71. La Utilidad del Ejercicio sobre el activo total representa un 4.44% al año 2018, mientras que al 2015 se espera un 2.06%.

### 5.3.2. Del Estado de Resultados

Cuadro No. 28 Análisis Vertical Estado de Resultados Pharmandina

	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Costo de Ventas</b>	52,00%	52,00%	52,00%	52,00%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	48,00%	48,00%	48,00%	48,00%
<b>Gastos Operacionales</b>	32,16%	30,00%	28,00%	26,15%
<b>Gastos Administrativos</b>	3,84%	3,42%	3,06%	2,73%
<b>Gastos de Ventas</b>	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Gastos Generales</b>	1,92%	1,71%	1,53%	1,37%
<b>Utilidad Operacional</b>	15,84%	18,00%	20,00%	21,85%
<b>Gastos Financieros</b>	1,92%	1,71%	1,53%	1,37%
<b>Utilidad Antes de Imp. y Part.</b>	13,92%	16,29%	18,47%	20,48%
<b>Participación Trabajadores</b>	2,09%	2,44%	2,77%	3,07%
<b>Impuesto Renta</b>	3,48%	3,91%	4,43%	4,71%
<b>Utilidad Neta</b>	8,35%	9,94%	11,27%	12,70%

Fuente: (Pharmandina, 2014)

La concentración de la utilidad con relación a las ventas en el año 2018 ha mejorado con respecto a los años anteriores pues es del 12.70%, y al 2015 llegó a 8.35%, la participación del costo de ventas ha permanecido del 52.00% durante los años de proyección. Los gastos operacionales se optimizan y llegan a comprender el 26.15% de las ventas al año 2018.

## 5.4. Razones Financieras

### 5.4.1. Liquidez

Cuadro No. 29 Liquidez Pharmandina

LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	643.667,84	782.963,32	959.865,42	1.183.159,69
<b>RAZON CIRCULANTE</b>	1,26	1,30	1,44	1,64
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	0,63	0,82	0,99	1,21

Fuente: Estados Financieros Presupuestados



Se observa que los indicadores de liquidez antes de las estrategias hasta el 2014 eran superiores a 5, pero no se los utilizaba correctamente, con la aplicación de la liquidez se han cubierto deudas y se incurrido en una deuda sana de larga plazo, así al año 2018 ya se dispone de 1.64 dólares de activo corriente para cubrir cada dólar de pasivo corriente.

Lo mismo sucede con la prueba acida al año 2018 supera la unidad y ya cuenta con 1.21 dólares de activo corriente excepto inventarios para cubrir cada dólar de deuda de corto plazo. La liquidez se ha moderado, de igual manera el capital de trabajo es favorable para el manejo y operación de la empresa.

#### 5.4.2. Rentabilidad

Cuadro No. 30 Rentabilidad Pharmandina

RENTABILIDAD	2015	2016	2017	2018
MARGEN BRUTO	48,00%	48,00%	48,00%	48,00%
MARGEN OPERACIONAL	15,84%	18,00%	20,00%	21,85%
MARGEN NETO	8,35%	9,94%	11,27%	12,70%
ROA	2,06%	2,60%	3,43%	4,44%
ROE	0,99%	1,99%	2,35%	2,71%

Fuente: Estados Financieros Presupuestados

De los indicadores calculados de rentabilidad, se determina que ésta ha crecido al año 2018, pero no llega a niveles realmente competitivos o atractivos, así la rentabilidad neta al año 2018 es de 12.70% superior al año 2014 que fue de 5.16%, el ROA creció al 4.44% también mayor al generado en el año 2014 que es de 1.90%; y el ROE al año 2018 llegará a 2.71% también mayor al ROE obtenido al año 2014 que fue de 2.40%, si lo comparamos con la tasa activa de mercado que supera los 8 puntos porcentuales, vemos que la rentabilidad neta de Pharmandina es atractiva.

#### 5.4.3. Endeudamiento

Cuadro No. 31 Endeudamiento Pharmandina

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>SOLIDEZ</b>	49,01%	49,01%	43,57%	37,71%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	2,01%	1,90%	2,23%	2,64%
<b>COBERTURA INTERES</b>	8,26	10,51	13,08	16,01

Fuente: Estados Financieros Presupuestados

Con relación al nivel de endeudamiento la empresa ha aprovechado esta estructura para obtener mayor financiamiento. La estructura de pasivos sobre activos es del 37.71% es decir aumento su participación con deuda de terceros, y además la capacidad de cubrir las deudas de gastos financieros con la utilidad antes de intereses mejoró a 16.01 dólares de utilidades para cubrir cada dólar de intereses, favorable porque es mayor que uno.

#### 5.4.4. Actividad

Cuadro No. 32 Actividad Pharmandina

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>PLAZO DE COBRO</b>	151	135	138	201
<b>PLAZO DE PAGO</b>	1.426	280	275	250
<b>PLAZO DE INVENTARIOS</b>	1.003	545	452	411

Fuente: Estados Financieros Presupuestados

En el año 2018 los indicadores de actividad han mejorado, ya que se cobra a clientes antes de realizar el pago a proveedores, es decir, la empresa ya no debe buscar financiamiento para cubrir sus obligaciones de corto plazo, como lo hacía hasta el año 2014, y ya puede trabajar con recursos de su propia actividad de ventas, así cobra a los 201 días y ya cancela a proveedores a los 250 días en promedio. Por el lado de inventarios el plazo de reposición de los mismos han mejorado al año 2018 con relación al año 2014, eso es favorable, porque se está vendiendo más rápido.

## 5.5. Punto de Equilibrio

Cuadro No. 33 Punto de Equilibrio Pharmandina

	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	1.251.456,81	1.401.631,62	1.569.827,42	1.758.206,71
<b>COSTOS FIJOS</b>	269.925,95	278.322,25	287.138,36	296.395,28
<b>Gastos Administrativos</b>	128.821,84	135.262,93	142.026,07	149.127,38
<b>Gastos Generales</b>	39.104,11	41.059,32	43.112,29	45.267,90
<b>Gastos Financieros</b>	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>Capacitación y Nuevos Vendedores</b>	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
<b>Recuperación Cartera</b>	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>Sistematización</b>	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>	807.286,73	894.956,14	992.685,62	1.101.659,38
<b>Costo de Ventas</b>	650.757,54	728.848,44	816.310,26	914.267,49
<b>Gastos de Ventas</b>	131.500,06	138.075,06	144.978,81	152.227,75
<b>Comisiones por Ventas</b>	25.029,14	28.032,63	31.396,55	35.164,13
<b>PUNTO EQUILIBRIO % DE VENTAS</b>	60,77%	54,93%	49,75%	45,14%
<b>PUNTO EQUILIBRIO USD</b>	760.521,00	769.931,20	781.017,20	793.734,34

Fuente: Estados Financieros Presupuestados

La obtención del punto de equilibrio en el año 2018 para la empresa equivale al 45.14% de lo que se venda, es decir ha disminuido relativamente, lo que es muy favorable para Pharmandina.

## 5.6. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la

medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. Los indicadores son importantes porque:

- Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Para el seguimiento y control de la gestión financiera aplicada para los años 2015 – 2018 en la empresa Pharmandina, se plantean los niveles máximos y mínimos de los indicadores financieros de referencia.

Cuadro No. 34 Indicadores Financieros de Gestión Pharmandina

	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>Efectivo</b>	1.045.387,43	1.984.817,27
<b>Ventas</b>	1.251.456,81	1.758.206,71
<b>Costo de Ventas</b>	52,00%	52,00%
<b>PUNTO EQUILIBRIO % DE VENTAS</b>	60,77%	45,14%
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	643.667,84	1.183.159,69
<b>RAZON CIRCULANTE</b>	1,26	1,64
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	0,63	1,21
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	15,84%	21,85%
<b>MARGEN NETO</b>	8,35%	12,70%
<b>ROA</b>	2,06%	4,44%
<b>ROE</b>	0,99%	2,71%
<b>SOLIDEZ</b>	49,01%	37,71%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	2,01%	2,64%
<b>COBERTURA INTERES</b>	8,26	16,01
<b>PLAZO DE COBRO</b>	151	201
<b>PLAZO DE PAGO</b>	1.426	250
<b>PLAZO DE INVENTARIOS</b>	1.003	411

Fuente: Estados Financieros Presupuestados

## 5.7. Brecha Real versus Indicadores

La brecha se presenta entre lo deseado y lo obtenido, actualmente se tienen resultados reales al período 2014 y lo que se busca alcanzar al período 2018, por lo que se puede establecer cuantitativamente ese desfase.

Cuadro No. 35 Brecha

	<b>ESPERADA 2018</b>	<b>REAL 2014</b>	<b>BRECHA %</b>
<b>Efectivo</b>	1.984.817,27	242.394,41	718,84%
<b>Ventas</b>	1.758.206,71	1.117.372,15	57,35%
<b>Costo de Ventas</b>	52,00%	52,24%	-0,46%
<b>PUNTO EQUILIBRIO % DE VENTAS</b>	45,14%	77,23%	-41,54%
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	1.183.159,69	1.572.221,69	-24,75%
<b>RAZON CIRCULANTE</b>	1,64	2,29	-28,26%
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	1,21	0,70	71,96%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	21,85%	22,24%	-1,75%
<b>MARGEN NETO</b>	12,70%	5,16%	146,11%
<b>ROA</b>	4,44%	1,53%	190,47%
<b>ROE</b>	2,71%	2,40%	12,69%
<b>SOLIDEZ</b>	37,71%	36,36%	3,71%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	2,64%	10,94%	-75,89%
<b>COBERTURA INTERES</b>	16,01	1,60	901,58%
<b>PLAZO DE COBRO</b>	201,00	140,30	43,27%
<b>PLAZO DE PAGO</b>	250,00	334,88	-25,35%
<b>PLAZO DE INVENTARIOS</b>	411,00	1.192,09	-65,52%

Fuente: Estados Financieros Presupuestados

## CAPÍTULO VI

### SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

#### 6.1. Definición

El sistema de presupuesto está conformado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización adoptada, a fin de cumplir los objetivos y metas.

También se lo define como el instrumento por medio del cual se determinan y proyectan las fuentes de recursos, que permitirán financiar las autorizaciones máximas de gastos, para un período anual, con el propósito de ejecutar los programas de gobierno y alcanzar sus objetivos y metas, El presupuesto a través de la asignación de recursos vincula los programas y proyectos con la planificación. El sistema de presupuesto cumple un doble papel, es uno de los sistemas que integran la administración financiera pública y, al mismo tiempo es una herramienta de ejecución de políticas y planes a mediano y corto plazo. Los objetivos específicos del sistema de presupuesto son los siguientes:

- Posibilitar la instrumentación anual de los objetivos, políticas y metas definidos por las autoridades políticas de mayor nivel.
- Permitir una eficiente asignación y uso de los recursos reales y financieros que demanda el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en el presupuesto.

- Lograr un adecuado equilibrio en las diversas etapas del proceso presupuestario, entre la centralización normativa y la descentralización operativa.
- Brindar información en cada una de las etapas del proceso presupuestario, sobre las variaciones reales y financieras, a efecto de que las decisiones de los niveles superiores se adopten vinculando ambos tipos de variables.
- Contar con una estructura que posibilite alcanzar las necesarias interrelaciones entre los sistemas de administración financiera, y permita el ejercicio del control interno y externo.

## **6.2. Objetivos**

- Definir los ingresos esperados para Pharmandina, de manera anual y con proyección a mediano plazo.
- Establecer los gastos y costos que incurrirá la empresa.
- Determinar los flujos de efectivo semanales, y mensuales para el uso y destino de liquidez.
- Conocer las proyecciones de deudas a terceros y su cumplimiento en el monto y plazo acordado.
- Realizar un control del plan financiero de la empresa.
- Establecer acciones de mejoramiento continuo.

## **6.3. Políticas**

- Se realizarán anualmente con desgloses mensuales y por tipo de cuenta.
- Se respetarán las estrategias y acciones emitidas por la alta dirección de acuerdo al Plan Financiero y plan estratégico de mediano plazo debidamente aprobado.

- Se llevará un control diario del flujo de efectivo para garantizar la adecuada liquidez de la empresa.
- El responsable de control, es el gerente financiero o su representante.
- Los responsables de establecer estrategias de mejora al presupuesto son los jefes de la alta dirección de la empresa.
- Se utilizará el sistema contable Fénix para el manejo financiero y el seguimiento de los presupuestos.

#### **6.4. Normativas**

- Plan Estratégico de la Empresa.
- Plan Financiero de la empresa.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Justicia Laboral.
- Ley Monetaria y Financiera.
- Planes Operativos de Comercialización de la Empresa.
- Normas Internacionales de Información Financiera.

#### **6.5. Pronóstico de Ventas**

##### **Pronosticar las ventas del sector**

Estas ventas recogen el potencial de negocios que pueden abarcar todas las empresas del sector o aquellas que constituyan la competencia real. La comparación del mercado o demanda con las ventas u ofertas del sector, permiten detectar las siguientes situaciones:

- Si el mercado es superior a la oferta, los productores pueden acortar la distancia mediante estrategias de penetración de mercado, el desarrollo de productos o la integración.



- Si el mercado es similar a la oferta, los productores pueden acudir al atrincheramiento, la contracción de productos, la diversificación o la instauración de políticas crediticias o de precios que conduzcan al desplazamiento de competidores.
- Las ventas esperadas de la competencia ameritan el conocimiento de factores como la tendencia de los negocios, el nivel de empleo, la capacidad instalada, las políticas sobre productos y la intención de ampliar su oferta mediante proyectos de inversión.

### **Pronosticar las ventas de la empresa**

Aquí el pronóstico se fija de acuerdo a su participación en el mercado. La gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse.

### **Agrega otros datos pertinentes**

Esta información debe relacionarse tanto con las restricciones, como con las oportunidades. Las principales limitaciones que deben evaluarse son:

- Capacidad de fabricación
- Fuentes de abasto de materia prima y suministros generales.
- Disponibilidad de una fuerza laboral.
- Disponibilidad de capital para financiar la producción.
- Disponibilidad de canales alternativos de distribución; rediseño de antiguos productos, introducción de nuevos productos, así como los cambios en los territorios de ventas.

## **6.6. Presupuesto de Compras**

El Presupuesto de Compras es una herramienta de suma importancia para las empresas ya que ayuda a controlar de manera eficaz y eficiente las compras y los pagos que tenemos que realizar para determinada actividad ya sea de una organización de producción como comercial; de la misma manera ayuda a la toma de decisiones oportunas que beneficien y optimicen el buen desenvolvimiento del negocio y la administración del mismo.

La situación de la empresa frente al mercado es de suma importancia ya que influye en el presupuesto de compras dentro de la organización, porque determina cuanto vamos a vender y de ahí surge la necesidad de realizar las compras necesarias de inventarios para venderlos.

### **6.7. Presupuesto de Gastos**

Los gastos de operación no son costos de productos ni tampoco se asignan a éstos. Son gastos de operación todos aquellos desembolsos relacionados con las actividades de administrar la empresa y vender sus productos.

#### **Presupuestos de Gastos de Administración**

Los gastos de administración están constituidos por el conjunto de erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con el manejo y dirección de las operaciones generales de una empresa.

La estimación de los gastos administrativos se hace, por lo general, en base al análisis de los renglones de los gastos del año anterior y a los planes previstos para el año presupuestado. Esta estimación ha de ajustarse teniendo en cuenta los criterios fijados por la política de la dirección respecto a aumentos o disminuciones en las diferentes partidas.

#### **Presupuesto de Gastos de Venta**

Los gastos de venta están constituidos por el conjunto de erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con el almacenamiento, despacho y entrega de los bienes que produce la empresa; los gastos de promoción y propaganda y los gastos del departamento de ventas y su personal. Todas estas actividades, que tienen que ver con la tarea de ponerse en contacto con el consumidor, son diferentes a aquellas que se refieren al proceso de producción y a la administración de la empresa.

#### **6.8. Responsables**

- Gerencia General
- Finanzas y Contabilidad
- Comercialización
- Recursos Humanos
- Logística

#### **6.9. Frecuencia**

- Anual
- Mensual
- Semanal
- Diario

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

- Del diagnóstico situacional se presentaron como fortalezas; Estructura Organizacional definida, Capacitación técnica en farmacéutica y medicina para el personal de ventas, Definición de funciones y puestos a través de Manual de Procedimientos, Apoyo en software financiero para llevar contabilidad, Infraestructura óptima, Logística adecuada y eficiente y un Conocimiento amplio del mercado farmacéutico. Las Debilidades son: Falta de planeación estratégica formal y de largo plazo, No cuenta con plan financiero, No existen presupuestos elaborados bajo la definición de metas y objetivos claros, No existen sistemas de control del nivel de cumplimiento de las acciones planeadas, Carencia de análisis financiero, y la Falta de capacitación especializada en servicio al cliente, finanzas, planeación estratégica.
- Del análisis financiero se identificaron las siguientes fortalezas financieras; Incremento de los Niveles de ventas, Disminución del Costo de Ventas, Aumento de las utilidades, Crecimiento de la liquidez, alta y favorable, Capacidad de endeudamiento, El nivel de equilibrio ha disminuido, es decir, se requiere menos ventas para lograr una utilidad operacional de cero. Las Debilidades financieras son: Rentabilidad creció, pero es inferior al costo de oportunidad, Período de pago es inferior al período de cobranzas, Nivel de riesgo para los accionistas, ya que el patrimonio tiene mayor participación en el total de activos, antes que el pasivo, Carga de deuda en el corto plazo y no en el largo plazo, Falta de estrategias financieras de largo plazo.

- La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. Para Pharmandina se plantea la siguiente Estrategia Corporativa: “Mantener una estructura financiera óptima que le permita actuar con eficiencia y eficacia en el mediano y corto plazo”.
- Se plantean las siguientes estrategias financieras para mejorar la rentabilidad, poseer una liquidez adecuada y aprovechar los niveles de financiamiento: Crédito para capital de trabajo por 200.000 dólares a 4 años plazo a una tasa del 12%, en la CFN, Aumentar la fuerza de ventas, con 10 visitadores médicos adicionales, que representará un costo mensual de 10.000 dólares, Desarrollar un programa de capacitación intensivo, en áreas de ventas, servicio al cliente y estudio de mercados, por un valor de 24.000 dólares anuales, Incrementar un programa de incentivos atractivo destinando para ello el 2% de las ventas, Implementar un área de recuperación de cartera en la empresa, destinando para ello un valor anual de 24.000 dólares, Negociar plazos de pagos con proveedores, Implementar sistema financiero FENIX por un costo de 30.000 dólares de inversión, y Reducir costos improductivos de la empresa.
- El sistema de presupuesto está conformado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización adoptada, a fin de cumplir los objetivos y metas
- Se formularon indicadores de gestión para establecer un seguimiento a la ejecución del plan financiero, así como también el establecimiento de acciones de mejoramiento continuo.

## 7.2. Recomendaciones

- Se recomienda aplicar las estrategias financieras sugeridas en el Plan Financiero de Pharmandina.
- Es indispensable la adquisición del software financiero para la optimización de funciones, control presupuestario y control del plan estratégico.
- Se debe evaluar el entorno y los factores internos de la empresa de manera periódica para linearse a los cambios que se pueden presentar en competencia, leyes, economía, tecnología, ecología y sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguiar, I. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica* . Madrid : Delta Publicaciones .

Araujo, C. (2007). *Análisis de la Situación Financiera empresarial*. Bogotá: Editorial Universitaria.

Banco Central Ecuador. (15 de febrero de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Banco de la República. (22 de Enero de 2015). *Banco de la República*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>

Burbano Jorge, A. O. (2005). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: Alfaomega.

Domínguez, P. R. (2009). *Introducción a la gestión empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. México: McGrawHill.

El Comercio. (15 de 04 de 2015). *América Latina tendrá en 2015 segundo año de crecimiento ínfimo, según FMI*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/americalatina-crecimiento-economia-fmi.html>.

El Telégrafo. (16 de 01 de 2012). *La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>

El Telégrafo. (21 de 01 de 2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/superintendencia-de-control-5-grupos-manegan-mercado-farmaceutico-en-ecuador-infografia-y-documento.html>

El Universo. (04 de Enero de 2015). *Noticias El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

Embajada del Ecuador. (6 de noviembre de 2014). *Ecuador en China*. Obtenido de <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador/perfil-del-ecuador/principales-ciudades-del-ecuador>

Eugene F. Brigham, J. F. (2005). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico : Thomson.

Gerencie.com. (12 de enero de 2015). *Gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Gómez, G. (05 de 2001). *GestioPolis*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>

Gurdiño, J. (2009). *Glosario Contable y Financiero*. Bogotá: Clasico Digital .

Gutiérrez, L. (1992). *Finanzas prácticas para países en desarrollo*. Bogotá: Norma.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de Febrero de 2015). Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)



James C. Van Horne, J. M. (2002). Fundamentos de administración financiera. Mexico : Pearson Educación.

Lafuente, M. (2005). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera*. México: Edición Díaz de Santos .

Lee, K. (2000). *Administración de Operaciones, Estratégica y Análisis*. México: Pearson.

NIIC. (2012). *NIIC*. México: McGrawHill.

Nunes, P. (26 de 08 de 2012). *Knook.net*. Recuperado el 11 de 01 de 2014, de [Knook.net:  
http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm)

Ortiz, H. (1997). *Flujo de caja y proyecciones financieras*. Bogotá: Editorial 87.

Pharmandina. (2010). *Manual Administrativo Pharmandina*. Quito: Independiente.

Pharmandina. (2014). *Estados Financieros*. Quito: Pharmandina.

Robert, K. (2005). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: McGrawhill.

Sank, J. y. (1998). *Gerencia estratégica de costos*. Bogotá: Norma.

Steiner., G. (2000). *Planeación Estratégica lo que todo director debe saber*. México DF: Norma.

Toro, P. J. (2011). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/ftaf.htm>

USB. (04 de ENERO de 2015). *Previsiones económicas 2015. América Latina y Ecuador*. Obtenido de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/SG\\_Previsiones%20economicas%202015\\_%20America%20Latina%20y%20Ecuador%281%29.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/SG_Previsiones%20economicas%202015_%20America%20Latina%20y%20Ecuador%281%29.pdf)

# ANEXOS

**Anexo No 1: Ubicación Geográfica de la Empresa Pharmandina**



**Anexo No 2: Canal De Distribución**



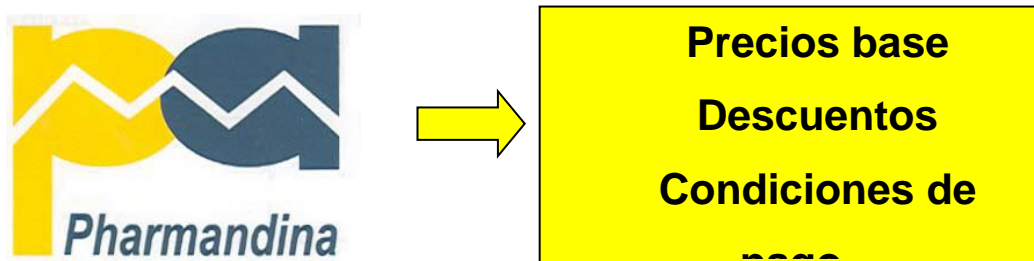
**Anexo No 3: Unicidad**



**Anexo No 4: Convención de compra al comprador**



**Anexo No 5: Tabla de fijación de precio**



**Anexo No. 6: Diseño De Gorras**



**Anexo No. 7: Diseño Camisa**

