



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# **PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO PARA PHARMANDINA**

**AUTORA: MAGALI DEL ROCIO SUAREZ MUÑOZ**

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



## JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las empresas distribuidoras 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.



## Objetivo General

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

## 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.



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

## DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA PHARMANDINA

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



## DIAGNOSTICO DEL BALANCE GENERAL

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.

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014
<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>



## DIAGNOSTICO DEL ESTADO DE RESULTADOS

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.

	2011	2012	2013	2014
Ventas	829.362,20	929.797,96	1.024.172,46	1.117.372,15
Costo de Ventas	555.124,32	546.907,16	523.352,12	583.715,21
Utilidad Bruta en Ventas	274.237,88	382.890,80	500.820,33	533.656,94



Pero las utilidades crecen muy lentamente de 21.012,36 dólares al 2011 a 57.659,86 dólares en el 2014.

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



## ANALISIS DE VARIACIONES

También llamado Análisis Horizontal o de Tendencias, es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos 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. 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





## DIAGNOSTICO DEL BALANCE GENERAL

- El activo total ha disminuido año tras año, así al año 2014 decreció en el -8.48%, el activo corriente tuvo 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%.

ACTIVOS	2012	2013	2014
<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>	0,45%	-0,71%	-7,30%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	-20,00%	-20,00%	-20,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	-2,37%	-2,88%	-8,48%



- 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%.

PASIVO Y PATRIMONIO	2012	2013	2014
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Proveedores	-20,00%	-20,00%	-20,00%
Documentos por Pagar	-20,00%	-20,00%	-20,00%
<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>



## Del Estado de Resultados

- La utilidad de la empresa ha presentado crecimientos importantes año tras año, así en el 2013 tuvo un incremento del 17.67% con relación al año 2012, sin embargo en el año 2014 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.]

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



## 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 con el 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 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.

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>



- 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.

<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>



## Del 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.

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



## 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.





## 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. Así mismo la empresa tiene la capacidad de pagar sus obligaciones corrientes sin tocar los inventarios.

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



## 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.

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



## 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 a 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 2.89 dólares en el año 2011.

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



## 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 cancela a proveedores a los 134 días en promedio.

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



## Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el volumen en el cual el ingreso total equivale al costo total. El nivel ha disminuido es decir requiere menos ventas para lograr la utilidad operacional de cero

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



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## FODA Financiero

### 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.

### Oportunidades

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



## 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.

## Amenazas

- Extremada deuda pública del país que puede afectar a la capacidad financiera del aparato estatal.
- Reformas a impuestos y aranceles imprevistas 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.



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

## 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.

### **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





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

## 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.

## Plan Financiero

Obtener financiamiento bancario par aprovechar la capacidad de deuda

Optimizar costos y gastos

Financiar deudas a largo plazo

Seguir incrementando los niveles de ventas

Incrementar la liquidez de la empresa



## 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”



## Objetivos Estratégicos, Estratégicos de Acción y Plan de Acción

No.	Objetivos Estratégicos	Estrategias / acción	Costo Anual	Plazo
1	Obtener financiamiento bancario, hasta un nivel del 60% de pasivo sobre total del activo	Crédito para capital de trabajo por 200.000 dólares a 4 años plazo a una tasa del 12%, en la CFN.	60.000USD	2015 a 2018
2	Incrementar los niveles de ventas en el margen de crecimiento anual del sector farmacéutico, 12% anual.	Aumentar la fuerza de ventas, con 10 visitantes médicos adicionales, que representará un costo mensual de 10.000 dólares.	120.000 USD	2015 a 2018
		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.	24.000USD	2015 a 2018
		Incrementar un programa de incentivos atractivo destinando para ello el 2% de las ventas.	2% ventas	2015 a 2018
3	Mantener una liquidez adecuada de la empresa, en una razón circulante superior a 1.5 puntos.	Implementar un área de recuperación de cartera en la empresa, destinando para ello un valor anual de 24.000 dólares.	24.000 USD	2015 a 2018
		Negociar plazos de pagos con proveedores.	0 USD	2015
4	Optimizar gastos administrativos, a un 20% de las ventas.	Implementar sistema financiero FENIX por un costo de 30.000 dólares de inversión.	30.000 USD (Inversión).	2015
5	Incrementar la rentabilidad neta en niveles superiores del 10%.	Reducir costos improductivos de la empresa.	0 USD	2015



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

## **PRESUPUESTACIÓN 2015 2018**

### **Balance General Presupuestado**

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.



## PRESUPUESTACIÓN 2015 2018

### Balance General Presupuestado

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. 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.

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%



## Estado de resultados Presupuestado

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.

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



## Análisis Vertical Balance General Pharmandina

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%.

ACTIVOS	2015	2016	2017	2018
<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>0,04%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,04%</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>



## Análisis Vertical Estado de Resultados Pharmandina

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 8.35% durante los años de proyección. Los gastos operacionales se optimizan y llegan a comprender el 26.15% de las ventas al año 2018.

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





## Razones Financieras

### Liquidez

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.

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



## Rentabilidad

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 Pharmedina es atractiva.

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%



## Endeudamiento

Con relación al nivel de endeudamiento la empresa ha aprovechado ésta 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.

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



## Actividad

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.

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



## Punto de Equilibrio

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.

	2015	2016	2017	2018
Ventas	1.251.456,81	1.401.631,62	1.569.827,42	1.758.206,71
<b>COSTOS FIJOS</b>				
Gastos Administrativos	128.821,84	135.262,93	142.026,07	149.127,38
Gastos Generales	39.104,11	41.059,32	43.112,29	45.267,90
Gastos Financieros	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Capacitación y Nuevos Vendedores	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Recuperación Cartera	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Sistematización	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Costo de Ventas	650.757,54	728.848,44	816.310,26	914.267,49
Gastos de Ventas	131.500,06	138.075,06	144.978,81	152.227,75
Comisiones por Ventas	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



## Indicadores Financieros de Gestión Pharmandina

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes:

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.



## 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.

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



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 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
- 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





## 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.



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**MUCHAS  
GRACIAS**