



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA  
BIOPRONEC Cía. Ltda.”**

**HENRY PATRICIO CORTEZ HUIRACocha**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**AÑO 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Henry Patricio Cortez Huiracocha**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA BIOPRONEC Cía. Ltda.”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, marzo del 2012

---

Henry patricio Cortez Huiracocha

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

ECO. BYRON VILLAGOMEZ

ECO. FERNANDO BELTRAN

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA BIOPRONEC CIA. LTDA.”**, realizado por Henry Patricio Cortez Huiracocha, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente proyecto de grado cumple con una investigación profunda y adecuada sobre el tema ya mencionado, se recomienda su posterior publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Henry Patricio Cortez Huiracocha que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

*Sangolquí, marzo del 2012*

\_\_\_\_\_  
Eco. Byron Villagomez

DIRECTOR

\_\_\_\_\_  
Eco. Fernando Beltrán

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Henry patricio Cortez Huiracocha,

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA BIOPRONEC CIA. LTDA.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

*Sangolquí, marzo del 2010*

---

Henry Patricio Cortez Huiracocha

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a las personas que han estado en los momentos más importantes de mi vida, aquellos que desinteresadamente me han sabido apoyar y levantar en los momentos difíciles. La alegría que brinda el cumplimiento de los objetivos trazados, el trabajo diario y el esfuerzo solamente valen la pena cuando existe con quien compartirlos y a estas personas mi eterna gratitud.

A Dios porque es una guía importante en mi vida y diariamente recibo muestras de su amor.

A mis padres Patricio y Yolanda, personas trabajadoras y luchadoras quienes me han enseñado con el ejemplo y me han inculcado buenas costumbres, han sido mi apoyo, mi guía para culminar mi carrera y no dejar que me rindiera, pero por sobre todo por el amor que me han sabido brindar. A mi hermano Jairo por su alegría y brillo que me muestra cada día. A mi novia María Jael ya que con su amor y apoyo me ha ayudado a culminar exitosamente mi carrera. A mis primos, tíos, familiares y mi amigo quienes han compartido conmigo éxitos y derrotas.

Todos me han sabido enseñar cosas importantes que han guiado mi vida, y tienen un lugar muy importante en mi corazón que me ha brindado la fuerza para cumplir mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a DIOS por permitirme estar aquí y compartir el cumplimiento de mis metas con mis seres queridos.

Agradezco a mis padres por el apoyo y la confianza brindada, ya que por ellos he logrado cumplir mis sueños. A mi hermano Jairo un sincero agradecimiento por los conocimientos intercambiados y su gran sabiduría. A mi novia María Jael por la ayuda y las palabras de aliento en momentos difíciles. Mil gracias a toda mi familia primos, tíos, y mi amigo por ser mis cómplices y el gran soporte de mi vida.

Gracias a todos ellos por los sentimientos sinceros que me han sabido brindar, lo que me han permitido crecer como ser humano y profesionalmente.

Un sincero agradecimiento para el Eco. Byron Villagomez y a el Eco. Fernando Beltrán, por su tiempo y paciencia para la culminación de este trabajo. A mi querida universidad la ESPE fuente de conocimiento y mi formación profesional.

Finalmente muchas gracias a Don Ángel Puma y Doña Myriam Araujo dueños de la empresa Biopronec Cía. Ltda., que me brindaron la confianza y el apoyo para desarrollar este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	i
CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	3
CAPITULO I.....	5
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.1. GENERALIDADES.....	5
1.1.1. Introducción.....	5
1.1.2. PYMES en el Ecuador.....	8
1.1.3. Marco Teórico .....	15
1.2. ANTECEDENTES .....	21
1.3. BASE LEGAL.....	24
1.4. LA COMPAÑÍA .....	25
1.4.1. Reseña histórica.....	25
1.4.2. Organización interna.....	29
1.4.2.1. Organigramas.....	29
1.4.2.2. Descripción de funciones.....	32
1.4.3. Filosofía empresarial .....	47
1.4.4. Giro del negocio .....	49
1.4.5. Línea de productos.....	50

CAPITULO II.....	54
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	54
2.1. MACROAMBIENTE.....	54
2.2. Entorno Político.....	54
2.1.1. Entorno Económico.....	58
2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	58
2.1.1.2. Inflación.....	60
2.1.1.3. Tasas de Interés.....	62
2.1.1.4. Riesgo País.....	66
2.1.1.5. Balanza Comercial.....	67
2.1.2. Entorno Socio – Cultural.....	69
2.1.2.1. Desempleo.....	69
2.1.2.2. Subempleo.....	71
2.1.3. Entorno Legal.....	72
2.1.3.1. Leyes.....	72
2.1.3.1.1.Ley orgánica de la salud.....	72
2.1.3.1.2.Reglamento para el registro y control de productos naturales de uso medicinal y establecimientos donde se fabrican, almacenan y comercializan.....	73
2.1.3.1.3.Código de la Producción.....	78
2.1.3.1.4.Leyes tributarias.....	80
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	84
2.1.5. Entorno Ambiental.....	86
2.2. MICROAMBIENTE.....	87
2.2.1. Mercado.....	87
2.2.2. Clientes.....	90
2.2.3. Competencia.....	92
2.2.4. Proveedores.....	94

2.3.	PROCESOS INTERNOS .....	97
2.3.1.	Organización de la empresa.....	97
2.3.2.	Departamento Administrativo – Financiero .....	98
2.3.3.	Departamento Comercial.....	100
2.3.4.	Departamento de Producción.....	102
2.4.	METODO FODA .....	109
2.4.1.	Matriz de análisis externo.....	109
2.4.1.1.	Matriz resumen de oportunidades.....	109
2.4.1.2.	Matriz resumen de amenazas.....	111
2.4.2.	Matriz de análisis interno .....	112
2.4.2.1.	Matriz resumen de fortalezas.....	112
2.4.2.2.	Matriz resumen de debilidades .....	113
2.4.3.	Matriz FODA priorizada .....	114
CAPÍTULO III .....		117
3.	ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA .....	117
3.1.	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	117
3.1.1.	Análisis Balance General.....	117
3.1.1.1.	Análisis Horizontal.....	118
3.1.1.2.	Análisis Vertical .....	124
3.1.2.	Análisis Estado de Resultados.....	135
3.1.2.1.	Análisis Horizontal.....	135
3.1.2.2.	Análisis Vertical .....	139
3.2.	ANÁLISIS DE TENDENCIAS .....	142
3.2.1.	Balance General.....	142
3.2.2.	Estado De Resultados .....	148
3.3.	ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS.....	152

3.3.1.	Liquidez .....	153
3.3.2.	Actividad .....	154
3.3.3.	Endeudamiento .....	156
3.3.4.	Rentabilidad.....	159
3.3.5.	Método de análisis DuPont.....	161
CAPÍTULO IV .....		166
4.	DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA... 166	
4.1.	MARCO JURÍDICO .....	166
4.1.1.	Emisión de Acciones .....	166
4.1.1.1.	Clases de Acciones .....	167
4.1.1.2.	Beneficios de la Emisión de Acciones .....	168
4.1.1.3.	Proceso de Emisión de Acciones.....	168
4.1.2.	Emisión de Obligaciones .....	169
4.1.2.1.	Clases de Obligaciones.....	169
4.1.2.2.	Razones para la emisión de obligaciones .....	170
4.1.2.3.	Proceso de emisión de obligaciones (Corto Plazo) .....	171
4.1.2.4.	Proceso emisión de obligaciones para la empresa Biopronec Cía. Ltda. 172	
4.2.	MARCO CONTABLE .....	174
4.2.1.	NIIF para Pymes.....	174
4.2.2.	Aspectos relevantes a considerar para la empresa Biopronec Cía. Ltda. 175	
4.3.	CONTROL INTERNO.....	177
4.3.1.	Control Interno para PYMES .....	177
4.3.2.	Objetivos del Control Interno dentro de la empresa.....	178
4.3.3.	Características de un control interno satisfactorio.....	179
4.3.4.	Clasificación del control interno.....	179
4.3.5.	Recomendaciones generales a la empresa Biopronec Cía. Ltda. ....	180

4.4.	MARCO FINANCIERO .....	182
4.4.1.	Estrategias de administración financiera para corto plazo .....	182
4.4.1.1.	Ciclo de Conversión del Efectivo.....	182
4.4.1.1.1.	Administración Cuentas por cobrar.....	185
4.4.1.1.2.	Administración de inventarios .....	194
4.4.1.1.3.	Administración de cuentas por pagar .....	205
4.4.1.2.	Efectos aplicación de estrategias administración del capital de trabajo .	207
4.4.1.3.	Proyección de los estados financieros .....	211
4.4.1.3.1.	Estado de resultados .....	212
4.4.1.3.2.	Balance General .....	213
4.4.1.3.3.	Análisis de escenarios .....	215
4.4.1.3.4.	Punto de equilibrio .....	221
4.4.1.4.	Administración financiera a largo plazo.....	223
4.4.1.4.1.	Presupuestos de inversión de capital.....	223
4.4.1.4.2.	Pasos del proceso .....	224
4.4.1.4.3.	Caso Práctico.....	225
4.5.	MARCO ORGANIZACIONAL .....	230
4.5.1.	Estructura organizacional vertical .....	231
4.5.2.	Estructura organizacional horizontal.....	231
4.5.3.	Cambio de estructura vertical a horizontal Biopronec Cía. Ltda. ....	231
4.6.	RECOMENDACIONES DEL CAPÍTULO.....	233
CAPITULO V .....		235
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		235
5.1.	CONCLUSIONES.....	235
5.2.	RECOMENDACIONES .....	238
BIBLIOGRAFÍA .....		240

## INDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICO 1 SECTORES EN EL ECUADOR .....	10
GRÁFICO 2 SECTORES EN EL ECUADOR SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME.....	11
GRÁFICO 3 FINANCIAMIENTO DE LOS SECTORES .....	13
GRÁFICO 4 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS EMPRESAS A NIVEL NACIONAL .....	14
GRÁFICO 5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BIPRONEC Cía. Ltda. ....	30
GRÁFICO 6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	31
GRÁFICO 7 CALIFICACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PRESIDENTE RAFAEL CORREA .....	57
GRÁFICO 8 PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	59
GRÁFICO 9 PRODUCTO INTERNO BRUTO INDUSTRIA MANUFACTURERA	59
GRÁFICO 10 INFLACIÓN ACUMULADA ENERO – OCTUBRE .....	61
GRÁFICO 11 TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL .....	63
GRÁFICO 12 TASA DE INTERÉS PASIVA REFERENCIAL .....	64
GRÁFICO 13 TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL SECTOR PRODUCTIVO PYMES .....	65
GRÁFICO 14 RIESGO PAÍS – EMBI ECUADOR .....	66
GRÁFICO 15 BALANZA COMERCIAL .....	68
GRÁFICO 16 DESEMPLEO NACIONAL URBANO .....	70
GRÁFICO 17 SUBEMPLEO NACIONAL URBANO .....	71
GRÁFICO 18 RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS .....	82
GRÁFICO 19 PROCESO DE VENTA BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	101
GRÁFICO 20 PROCESO DE COMPRAS BIOPRONEC Cía. Ltda.....	102
GRÁFICO 21 PROCESO DE BODEGAJE BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	104
GRÁFICO 22 PROCESO DE TABLETAS Y CAPSULAS BIOPORNEC Cía. Ltda.	105
GRÁFICO 23 PROCESO DE LÍQUIDOS-COSMÉTICOS BIOPRONEC Cía. Ltda.	107

GRÁFICO 24 PROCESO DE POLVOS BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	108
GRÁFICO 25 COMPOSICIÓN DEL ACTIVO BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	128
GRÁFICO 26 COMPOSICIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO BIOPRONEC Cía. Ltda.....	133
GRÁFICO 27 TENDENCIA DE ACTIVOS BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	143
GRÁFICO 28 TENDENCIA DEL ACTIVO CORRIENTE BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	144
GRÁFICO 29 TENDENCIA DEL ACTIVO FIJO BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	144
GRÁFICO 30 TENDENCIA DEL PASIVO BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	145
GRÁFICO 31 TENDENCIA DEL PASIVO CORRIENTE BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	146
GRÁFICO 32 TENDENCIA PASIVO LARGO PLAZO BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	146
GRÁFICO 33 TENDENCIA DEL PATRIMONIO BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	147
GRÁFICO 34 TENDENCIA DE VENTAS, COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	148
GRÁFICO 35 TENDENCIA GASTOS OPERATIVOS BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	150
GRÁFICO 36 TENDENCIA DE LA UTILIDAD NETA BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	151
GRÁFICO 37 SISTEMA DUPONT 2008 BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	161
GRÁFICO 38 SISTEMA DUPONT 2009 BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	162
GRÁFICO 39 SISTEMA DUPONT 2010 BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	163
GRÁFICO 40 SISTEMA DUPONT 2011 BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	164
GRÁFICO 41 PROCESO DE EMISIÓN DE OBLIGACIONES.....	172

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 GENERALIDADES PYMES EN EL ECUADOR.....	8
TABLA 2 SECTORES EN EL ECUADOR .....	9
TABLA 3 SECTORES EN EL ECUADOR CIU .....	10
TABLA 4 FINANCIAMIENTO DE LOS SECTORES .....	12
TABLA 5 NATURALEZA JURÍDICA EMPRESAS A NIVEL NACIONAL .....	13
TABLA 6 GENERACIÓN DE EMPLEO DE LAS EMPRESAS EN PICHINCHA....	14
TABLA 7 REPARTICIÓN DE CAPITAL .....	26
TABLA 8 PRODUCTOS BIPRONEC 2011 .....	51
TABLA 9 PRODUCTOS BIOPORNEC 2011 .....	53
TABLA 10 EXPORTACIONES SECTOR FARMACÉUTICO .....	88
TABLA 11 PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR SEGMENTO DE CLIENTE.....	91
TABLA 12 PRINCIPALES PRODUCTORES Y PROCESADORES DE PLANTAS MEDICINALES EN EL ECUADOR.....	93
TABLA 13 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS .....	95
TABLA 14 PRINCIPALES PROVEEDORES DE EXCIPIENTES .....	95
TABLA 15 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAL DE EMPAQUE .....	96
TABLA 16 GESTIÓN POR DEPARTAMENTOS BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	97
TABLA 17 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES .....	110
TABLA 18 MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS .....	111
TABLA 19 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS.....	112
TABLA 20 MATRIZ RESUMEN DE DEBILIDADES.....	114
TABLA 21 MATRIZ FODA PRIORIZADA .....	115
TABLA 22 BALANCE GENERAL-ANÁLISIS HORIZONTAL .....	119
TABLA 23 BALANCE GENERAL-ANÁLISIS VERTICAL .....	126
TABLA 24 COMPOSICIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	129
TABLA 25 COMPOSICIÓN DE LA CUENTA INVENTARIOS .....	130

TABLA 26 COMPOSICIÓN DE LA CUENTA ACTIVO FIJO .....	131
TABLA 27 ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL .....	136
TABLA 28 ESTRUCTURA DEL COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	137
TABLA 29 ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL .....	139
TABLA 30 BALANCE GENERAL – ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	148
TABLA 31 ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS DE TENDENCIAS .....	152
TABLA 32 Índices y razones financieras – Liquidez .....	153
TABLA 33 Índices y razones financieras – Actividad.....	154
TABLA 34 Índices y razones financieras – Endeudamiento .....	157
TABLA 35 Índices y razones financieras – Rentabilidad .....	159
TABLA 36COMPARACIÓN DE TASAS DE INTERÉS Y RENDIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN .....	173
TABLA 37 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	183
TABLA 38 RECURSOS INVERTIDOS BIOPRONEC Cía. Ltda.....	184
TABLA 39 CONDICIONES DE CRÉDITO BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	186
TABLA 40 SOLICITUD DE CRÉDITO .....	188
TABLA 41 PLANILLA DE COBRANZAS.....	192
TABLA 42 FORMATO SEGUIMIENTO ANTIGÜEDAD DE SALDOS.....	192
TABLA 43 ANÁLISIS DE INVENTARIOS .....	195
TABLA 44 INDICADORES INVENTARIOS.....	196
TABLA 45 COSTO MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS .....	198
TABLA 46 TIEMPOS DE LLEGADA DE LA MERCADERIA .....	200
TABLA 47 SISTEMA ABC INVENTARIO MATERIA PRIMA .....	202
TABLA 48 SUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS BIOPRONEC Cía. Ltda.....	207
TABLA 49 SUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS BIOPRONEC Cía. Ltda.....	208
TABLA 50 COSTO DE LOS RECURSOS POR ESCENARIO .....	210
TABLA 51 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	213

TABLA 52 BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	214
TABLA 53 SUPUESTOS PARA LOS ESCENARIOS BIOPRONEC Cía. Ltda. ....	216
TABLA 54 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS ESTADO DE RESULTADOS ..	217
TABLA 55 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS BALANCE GENERAL .....	218
TABLA 56 ÍNDICES FINANCIEROS POR ESCENARIOS .....	219
TABLA 57 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	222
TABLA 58 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN .....	223
TABLA 59 INVERSIÓN INICIAL .....	225
TABLA 60 INGRESOS Y COSTOS .....	226
TABLA 61 CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO .....	227
TABLA 62 ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS INCREMENTALES.....	227
TABLA 63 FLUJO DE CAJA NETO.....	228
TABLA 64 EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	229

## RESUMEN EJECUTIVO

El actual trabajo ha sido desarrollado en la empresa Biopronec Cía. Ltda., el cual consiste en la propuesta de un modelo de gestión financiera para el control y manejo de los recursos de la misma.

El trabajo se constituye de cinco capítulos en los cuales se realiza el estudio de la situación actual de la empresa, la propuesta de estrategias para el capital de trabajo y sugerencias a la estructura organizacional, jurídica y manejo de información financiera contable de la misma. De tal manera que la propuesta de este modelo de gestión financiera se constituya en un soporte para la toma de decisiones de directivos en la empresa.

**Capítulo I:** Se compone del estudio de la empresa enfocado en el estudio del giro del negocio, estructura organizacional, filosofía de la empresa y el mercado en el cual se desarrolla la misma

**Capítulo II:** Se enfoca en el estudio situacional de la empresa el macroambiente, analizando variables económicas, políticas, socio culturales, legales, tecnológicas y ambientales, por otro lado el microambiente revisando variables internas de la empresa como clientes, competencia proveedores y sus procesos internos para finalmente consolidar todas las variables en el método de análisis FODA.

**Capítulo III:** Esta sección está compuesta del análisis interno de la gestión financiera revisando los estados financieros de la empresa (general y de resultados), las tendencias de las cuentas de la empresa y el análisis de los índices y razones financieras durante el periodo 2008 – 2011.

**Capítulo IV:** Este capítulo se compone del diseño y aplicación del modelo de gestión financiera, enfocado en cinco marcos como son: el jurídico, contable, control interno, financiero y organizacional. En cada uno de estos marcos se han diseñado estrategias financieras, por otro lado el marco financiero tiene estrategias para el capital de trabajo las cuales son evaluadas mediante posibles escenarios. Existe un caso práctico para la administración financiera a largo plazo, sugerencias al manejo organizacional e información financiera contable y la recomendación de la participación en el mercado de valores de la empresa.

**Capítulo V:** Este capítulo se compone de conclusiones que son el resultado del trabajo investigativo y recomendaciones que son sugeridas a la empresa a fin de que esta cuente con las herramientas necesarias para la toma adecuada de decisiones, el cumplimiento eficiente de actividades y el incremento de la rentabilidad de la empresa.

## EXECUTIVE SUMMARY

The current work has been developed in the company Biopronec Cía. Ltda. The project consists in the proposal of a financial management model for the control and resources management of the company.

The Project has five chapters. The chapters show the current situation of the company, the proposal of strategies for the working capital, and suggestions to the organizational structure, legal, and management of the financial accounting information.

The proposal of this model is the support to the directives in the taking of decisions

**Chapter I:** The first chapter is about the general research of the company. It was recollected information about of the type of business, organizational structure, philosophy of the company and the corresponding market.

**Chapter II:** It was developed the situational analysis in order to know about some extern variables of the company as: political, economic, social, legal, technological, and ambient variables. In the other hand, the internal variables of the company as: clients, competition, and the internal processes. With this information it was made the FODA analysis method.

**Chapter III:** It is about the internal analysis of the financial management of the company. It was reviewed the financial statements (the general balance sheet and the profit and loss statement), the trend of the accounts, and the analysis of the financial indexes and the financial factors during the years 2008-2011.

**Chapter IV:** It contains the design and application of a financial management model focused in five aspects as: legal, accountant, internal control, financial control, and organizational control.

For each aspect, it were developed financial strategies. In the other hand, the financial aspect has strategies for the working capital. These strategies were developed based in the analysis of the scenarios

Also, there is a practical case for the financial administration long - term debt, proposals for the organizational management and financial accounting information. Finally, there is a suggestion to the company for participation in the stock market.

**Chapter V:** The chapter five is about the conclusions and recommendations. The conclusions are the result of this Investigation Project. The recommendations are suggested to the company in order to have the tools in the taking of decisions, the efficient accomplishment of the activities of the company, and the increase of the profitability of the company.

## **CAPITULO I**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1. GENERALIDADES**

##### **1.1.1. Introducción**

Si recordamos la historia de la economía ecuatoriana podemos decir que esta se ha caracterizado históricamente por su reducido crecimiento económico y limitada diversificación, con un ingreso por habitante inferior a la mitad del promedio latinoamericano; y, el abultado predominio de un número reducido de productos primarios en sus exportaciones. Su estructura social ha mantenido profundas desigualdades sociales, étnicas y regionales, cuya significación se ha reflejado en la fragilidad y escasa representatividad de las instituciones democráticas, en un prolongado conflicto social y en una crónica de inestabilidad política.

Con el advenimiento del actual gobierno se está tratando que las cosas mejoren en base a una imponente inversión pública en infraestructura y en una mayor política de redistribución de la riqueza sustentada en varias reformas tributarias y en la mayor asignación de transferencias económicas o bonos a los sectores más vulnerables.

Es así que en la actualidad las cifras económicas del Ecuador a septiembre 2011 reflejan un sector monetario y financiero con tasas de interés activas tendientes a la baja, a excepción de las correspondientes al sector de la Microempresa que todavía se mantienen en los dos dígitos. Por su lado, para el sector productivo PYMES las tasas de interés activas referenciales se ubican en 11.27% anual. Como se conoce las empresas tienen dos fuentes principales de financiamiento de sus activos que son el crédito y el aporte de los accionistas o capital social. Con respecto a los créditos podemos observar

una alta segmentación en las tasa activas, ya que se puede observar que, por ejemplo, para el sector corporativo no supera el 9% el costo del crédito; mientras que, para el sector de la microempresa casi llega al 30%. Como se puede ver existe una alta segmentación de las tasas de interés con variaciones inmensas de dos dígitos, lo que genera muchas veces una restricción en el acceso al crédito. Por el lado del gobierno se pretende atacar este problema a través de la aplicación de la Ley de Economía Popular y Solidarias promoviendo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito para que sean ellas quienes provean de recursos baratos a las medianas y pequeñas empresas sobre la base de la aplicación de “Redes Comunitarias” de control del riesgo crediticio disminuyendo con ello los costos de monitoreo y control, que se constituye en el principal argumento de la banca para su renuencia a bajar las tasas de interés para el sector de la PYMES. Adicionalmente, se está trabajando en el Proyecto de Ley de Mercado de Valores que también promueve el ahorro del pequeño propietario a través de la creación de los denominados “Clubes de Inversionistas” para canalizar sus recursos hacia el financiamiento de pequeñas y medianas empresas que emitirían con mayor fortaleza títulos-valores de renta fija y de renta variable a sabiendas de que existen pequeños Fondos de inversión de los denominados Clubes de inversionistas, dispuestos a colocar sus recursos por una satisfactoria rentabilidad ajustada por riesgo.

En lo que respecta al sector real de la economía se puede observar que durante el año 2010 el Ecuador tuvo un crecimiento del 3,67% en tanto que se espera que el año 2011 cierre con un crecimiento anual del 5,37% y para el año 2012 el crecimiento esperado del PIB superará el 6% según los datos del Banco Central del Ecuador. En consecuencia, como resultado de la fuerte inversión pública y la creación de empleo por más de 100.000 trabajadores se presenta un panorama promisorio para los próximos

años y es justamente en donde las empresas ecuatorianas deben ajustarse al ciclo económico expansivo del Ecuador para aplicar sus modelos financieros de mejoramiento y consolidación en el mercado local y/o internacional. Las exportaciones a agosto 2011 muestran una acumulación de \$14312 millones de dólares, mientras que las importaciones al mismo mes muestran \$14762 millones de dólares, dando como resultado una balanza comercial negativa a pesar de las alzas que ha tenido el crudo ecuatoriano razón por la cual se muestra una balanza petrolera positiva de \$380.77 millones de dólares a agosto de 2011.

Sin embargo, como resultado de las reformas tributarias, de las políticas comerciales y del incentivo del desarrollo de la industria local se espera que la Balanza Comercial acumulada vuelva a ser superavitaria.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) aconseja que se deba marcar el camino de crecimiento económico de los países a través de un modelo propio de desarrollo, basado en sistema de planificación y crecimiento económico hacia adentro y no hacia afuera, modelo endógeno. El actual gobierno justamente promueve el desarrollo a través de un modelo endógeno promotor del desarrollo de la industria local, en especial de la PYMES y Micro Empresas, puesto que de acuerdo con el Plan de Desarrollo, el Ecuador debería convertirse en una comunidad de “Propietarios de pequeñas Empresas”.

Como es de conocimiento general los países y empresas exitosas son aquellas que tiene un valor agregado es decir una ventaja competitiva mediante la innovación y la tecnología basados en un recurso humano altamente capacitado y por sobretodo la investigación que se haga.

Se ha demostrado que en muchos países latinoamericanos, las PYMES han contribuido al desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, de acuerdo a las condiciones de mercado y a los cambios en la demanda, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo. Por lo que es necesario la adaptabilidad que deben tener las pequeñas y medianas empresas generando un valor adicional para las mismas, partiendo como se cita anteriormente de un análisis interno basado en el microambiente lo que le permita plantar correctamente las bases para su crecimiento, dentro de estas fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades, el giro del negocio y demás aspectos relevantes que se dan entorno al negocio.

### **1.1.2. PYMES en el Ecuador**

Según Lola Vásquez & Napoleón Saltos (2010 - 2011) “Las pequeñas empresas apenas representa el 2.6% del PIB nacional. El Ecuador se caracteriza por un gran número de pequeñas y medianas empresas, que representan un alto porcentaje en el total y ocupa abundante mano de obra pero la incidencia en las cuentas nacionales es mínima. Esto se puede evidenciar en los siguientes datos”. (p 248)

**TABLA 1 GENERALIDADES PYMES EN EL ECUADOR**

<b>Porcentaje de establecimientos industriales</b>	<b>95%</b>
<b>Participación en el PIB industrial</b>	24%
<b>Participación en las exportaciones</b>	5%
<b>Exportaciones a EEUU</b>	2%
<b>Generación de empleo directo e indirecto</b>	1000000.00 de personas

**Fuente:** COPEI

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

Es así que debemos considerar que el Ministerio de industrias y productividad establece que las PYMES son unidades productivas individuales o asociadas que se

encuentran en los parámetros descritos a continuación y que al menos cumplan dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías detallada:

- MICROEMPRESAS Aquella que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares.
- PEQUEÑA EMPRESA Aquella que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares.
- MEDIANA EMPRESAS Aquella que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares.

De acuerdo al último censo nacional económico 2010 los sectores que existen el Ecuador son:

**TABLA 2 SECTORES EN EL ECUADOR**

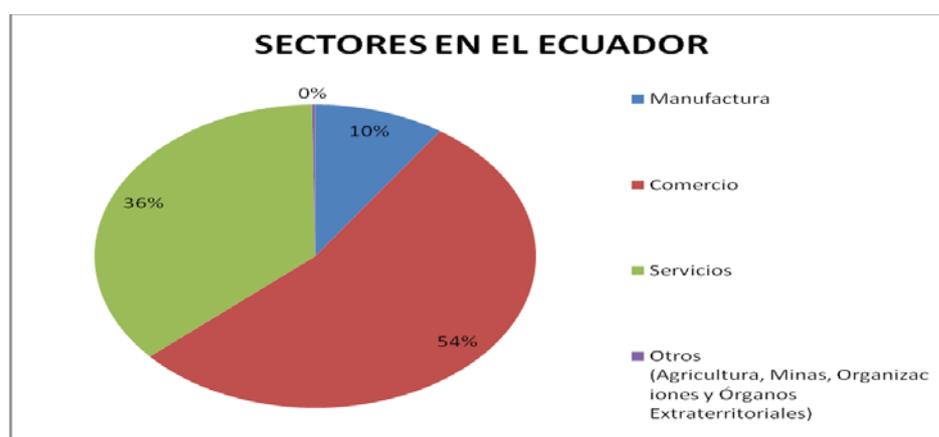
SECTOR	# ESTABLECIMIENTOS
Manufacturero	47867
Comercio	269751
Servicios	181427
Otros	1172

**Fuente:** INEC, Censo Económico Nacional, 2010

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

De acuerdo al gráfico que se muestra en la parte inferior podemos decir que el sector más grande es el de comercio con el 54%, seguido del sector de servicios con el 36%, y el sector de manufactura con el 10% dentro del cual se encuentra la empresa BIOPRONEC Cía. Ltda., finalmente se ha clasificado como otros a la agricultura, minas, organizaciones y órganos extraterritoriales con un 0.23%.

## GRÁFICO 1 SECTORES EN EL ECUADOR



**Fuente:** INEC, Censo Económico Nacional, 2010

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

En otro ámbito de acuerdo a la clasificación internacional industrial uniforme (CIUU) el INEC detalla la siguiente información a nivel nacional:

**TABLA 3 SECTORES EN EL ECUADOR SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME**

SECTOR	CASOS	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	987	0,20%
Explotación de minas y canteras.	151	0,03%
Industrias manufactureras.	47867	9,57%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	273	0,05%
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	331	0,07%
Construcción.	1550	0,31%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	269751	53,93%
Transporte y almacenamiento.	5228	1,05%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	51815	10,36%
Información y comunicación.	19761	3,95%
Actividades financieras y de seguros.	3366	0,67%
Actividades inmobiliarias.	1706	0,34%
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	13324	2,66%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	5817	1,16%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	4009	0,80%
Enseñanza.	13081	2,62%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	15909	3,18%
Artes, entretenimiento y recreación.	5626	1,12%
Otras actividades de servicios.	39631	7,92%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	34	0,01%
<b>TOTAL</b>	<b>500217</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** INEC, Censo Económico Nacional, 2010

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.



De acuerdo al financiamiento que han tenido los establecimientos económicos podemos citar lo siguiente:

**TABLA 4 FINANCIAMIENTO DE LOS SECTORES**

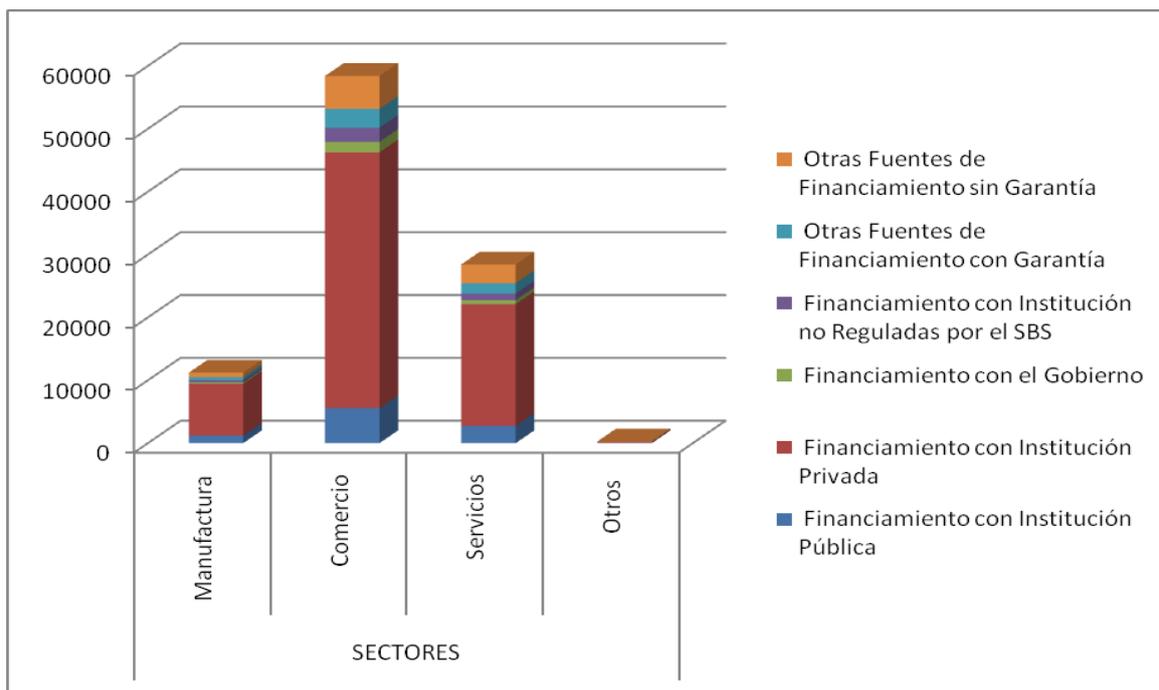
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	SECTORES			
	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros
<b>Financiamiento con Institución Pública</b>	1196	5554	2740	42
<b>Financiamiento con Institución Privada</b>	8233	40702	19369	188
<b>Financiamiento con el Gobierno</b>	224	1675	645	12
<b>Financiamiento con Institución no Reguladas por el SBS</b>	356	2240	1040	9
<b>Otras Fuentes de Financiamiento con Garantía</b>	489	2985	1639	10
<b>Otras Fuentes de Financiamiento sin Garantía</b>	708	5244	2990	19
<b>TOTAL</b>	11206	58400	28423	280

**Fuente:** INEC, Censo Económico Nacional, 2010

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

Como podemos ver la mayor fuente de financiamiento para los sectores antes citados es la institución privada que tiene una predominación en todos los sectores, el financiamiento con la institución pública tiene un peso muy importante en los cuatro sectores debido a las facilidades impuestas por el gobierno, otra fuente de financiamiento muy importante es sin garantía o de una forma no legal por las facilidades que presenta y el acceso que este tiene para cualquier sector y persona, para posteriormente dejar a las demás fuentes de financiamiento que no tienen una representatividad alta pero que constan en el gráfico N. 3.

### GRÁFICO 3 FINANCIAMIENTO DE LOS SECTORES



**Fuente:** INEC, Censo Económico Nacional, 2010

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

Con respecto a la naturaleza jurídica de las empresas a nivel nacional podemos ver la siguiente información:

**TABLA 5 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS EMPRESAS A NIVEL NACIONAL**

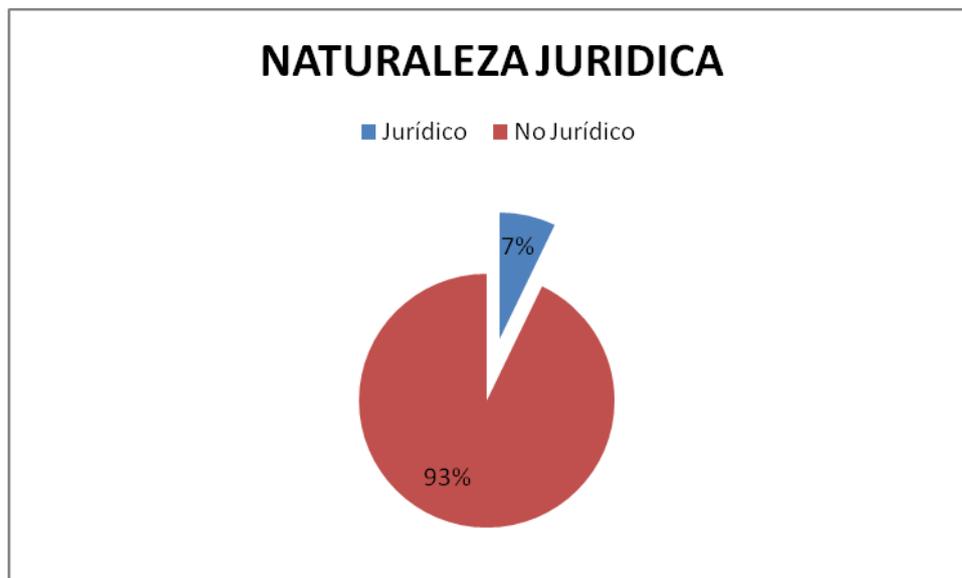
NATURALEZA JURÍDICA	Casos
Jurídico	33139
No Jurídico	434163
<b>TOTAL</b>	<b>467302</b>

**Fuente:** INEC, Censo Económico Nacional, 2010

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

Es así que se puede evidenciar una predominancia de la constitución no formal con un 93% mientras que tan solo el 7% tiene una constitución formal como se observa en el gráfico N. 4.

**GRÁFICO 4 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS EMPRESAS A NIVEL NACIONAL**



**Fuente:** INEC, Censo Económico Nacional, 2010

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

El número de empresas y la participación en la generación de empleo en la provincia de Pichincha, se resume así:

**TABLA 6 GENERACIÓN DE EMPLEO DE LAS EMPRESAS EN PICHINCHA**

Sector	Numero Empresas	Promedio Empleados Por Empresa	Total Trabajadores
<b>PYMES</b>	15.000	22	330.000
<b>Artesanías</b>	200.000	3	600.000
<b>Microempresas</b>	252.000	3	756.000
<b>TOTAL</b>	467.000		1'686.000

**Fuente:** Cámara de la pequeña industria de Pichincha

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

De acuerdo a la tabla antes citada podemos ver que existe una gran cantidad de pequeñas empresas que ocupan mucha mano de obra como es el caso de las PYMES que abarca 330000 trabajadores, las artesanías 600000 personas y las microempresas 756000 personas.

### **1.1.3. Marco Teórico**

Las finanzas como esfera especial de estudio surgió a comienzos del siglo XX, antes de eso, se la consideraban como parte de la economía. El conocimiento obtenido de las crisis económicas y los importantes avances tecnológicos, ayudaron a su evolución y durante el proceso de análisis y manejo de las mismas se crearon técnicas y herramientas que se han constituido en valiosos instrumentos de información para la toma de decisiones que debe enfrentar el Administrador Financiero.

A comienzo del siglo XX las finanzas eran una necesidad externa a la empresa, solo se refería a los instrumentos y procedimientos del Mercado de Capitales, esto empieza a cambiar cuando para mejorar la situación de los empresarios, se producen numerosas fusiones de empresas de distinta envergadura, lo que despierta un gran interés por contar con información organizada que permita conocer la situación de la empresa en un momento determinado, así nacen los Estados Contables o Balances, y la publicación de información financiera se generaliza a raíz de las exigencias legales. La transformación de las finanzas de un proceso descriptivo a una disciplina compleja que comprende un análisis riguroso y una importante teoría normativa, ha permitido la evolución hacia nuevas ideas y nuevas técnicas, preparando al administrador para superar los constantes cambios del medio y enfrentar su desafío.

Según Zvi Bodie & Robert C. Merton (2004) las finanzas “estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo” (p. 1), es por esto que podemos decir que la administración financiera traza el camino para la planeación, y control de los recursos financieros que manejan la empresa.

En épocas de debilidad económica, las empresas confían en que sea el departamento financiero el que trace el camino mediante una gestión financiera sólida. Esto significa comparar resultados con referencias del sector para identificar incrementos en la eficacia y el ahorro. Es decir mejorar los sistemas y procesos de modo que la información de cada empresa sea más precisa y esté disponible con prontitud. Y, asimismo, implica contemplar modelos operativos alternativos para gestionar la función financiera.

Mediante el diseño de un modelo de gestión financiera se puede verificar si los procedimientos son eficaces y mejoran el control, crean valor y dirigen el desarrollo de la organización. De este modo, la función financiera tiene la agilidad que necesita para anticipar los continuos cambios de la agenda empresarial y sostener el éxito del negocio en el futuro. Es necesario conocer aspectos fundamentales con respecto a la gestión financiera.

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costos, 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, el estudio de información, de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Según Juan Lara (2007) el análisis financiero tiene como objeto “analizar los balances históricos de una empresa mediante el uso de índices o razones financieras, con el fin de verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir con las obligaciones corrientes y de largo plazo” (p. 54).

El análisis financiero de una empresa es el estudio de la capacidad que tiene para generar beneficios o pérdidas. La gestión financiera está unida a la gestión empresarial, puesto que toda la actividad de la empresa es el reflejo de sus resultados en los intercambios que supone la dinámica corporativa. De ahí la importancia que los empresarios asuman responsablemente la toma de decisiones y permitan a sus organizaciones operar con rentabilidad, desde la selección de productos y servicios, las compras, los inventarios, el financiamiento y las políticas de precios y descuentos hasta los mercados donde participa, los recursos humanos, las tecnologías, los equipos instalados y la planificación; todo obedece a un correcto modelo de gestión financiera y la convierte en el centro del proceso, así como en un espacio de evaluación para conocer qué inversiones hacer y cómo obtener el capital para costearlas.

Según Edgar Osorio (2006) “mediante los estado financieros podemos analizar e interpretar la situación financiera de la empresa, con el fin de identificar la sintomatología de salud o enfermedad, así como las fortalezas o debilidades, y diagnosticar las posibles causas de los problemas o sus puntos fuertes para hacer recomendaciones o decidirse por alguna opción, tomando como punto de partida el análisis financiero tradicional y utilizando los siguiente métodos de análisis”: (p. 52).

- Análisis vertical de los estados financieros
- Análisis horizontal de los estados financieros
- Análisis de las razones financieras
- Análisis mediante las razones financieras
- Análisis de la estructura de capital
- Análisis de riesgos

Un correcto modelo de gestión financiera: ordena, planifica y distribuye sus recursos; para así mantener en circulación ascendente las producciones y ventas, y colocar en su justo lugar a la gestión financiera. Viéndola como la forma más eficaz para captar fondos que viabilicen la realización de las inversiones, controlar su uso, incluyendo los excedentes de tesorería, y en general organizar la gestión de la empresa, tanto a largo como a corto plazo.

Es por esto que se crea la oportunidad de diseñar herramientas para enfrentar eventualidades entre estas un modelo de gestión financiera que facilite la toma de decisiones con respecto a obligaciones a corto, mediano y largo plazo, recuperación de cartera y ayuda a la gerencia general, entre otros, para poder mantenerse y destacarse en el mercado para luego de un amplio análisis y discusión sobre la situación de la empresa

se opta por la alternativa de diseñar un modelo de gestión financiera que posibilite la toma de decisiones acertadas.

Se debe realizar un análisis en forma cuantitativa, cualitativa de la situación actual que enfrenta la empresa a fin de implementar un modelo de gestión financiera que permita marcar políticas, controles y estrategias financieras que conlleven a un fortalecimiento de la estructura financiera de la empresa que haga frente a los avances tecnológicos e ir a la par con la actualidad.

Cada una de esas decisiones representa en cierta medida un acertado o incorrecto desempeño que repercute positiva o negativamente en el valor económico de la empresa; a la vez que marca la diferencia entre las empresas exitosas y aquellas que ven opacados el cumplimiento de sus objetivos por errar en sus elecciones.

Asimismo resulta prudente adoptar estrategias de gestión financiera, en tanto esta actividad confiere a la empresa una herramienta de previsión y control que reduce las incertidumbres, prolonga su vida y eleva la competitividad respecto a otras organizaciones en igual ejercicio dentro del sector empresarial.

Según Van Horne J & Wachowicz, J. (2009), los puntos clave de las estrategias financieras se fundamentan en el análisis de los siguientes parámetros:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento.
- Costos financieros.

- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

El verdadero valor a la función financiera: ordenar, planificar y distribuir sus recursos; para así mantener en circulación ascendente las producciones y ventas, y colocar en su justo lugar a la gestión financiera. Viéndola como la forma más eficaz para captar fondos que viabilicen la realización de las inversiones, controlar su uso, incluyendo los excedentes de tesorería, y en general organizar la gestión de la empresa, tanto a largo como a corto plazo.

El presente trabajo tiene por finalidad establecer un estudio financiero con propuestas de mejoramiento para la empresa BIOPRONEC Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, cuyo objetivo consiste en la fabricación de *fitomedicamentos*<sup>1</sup> con materias primas de alta calidad, su producto estrella es *Bronquiosan Propoleo*<sup>2</sup> Jarabe de 210ml, debemos recalcar que todos sus productos cuentan con registro sanitario y cumplen con altos estándares de calidad, la empresa cuenta con 40 trabajadores, comercializa los productos en las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Santo Domingo, sin dejar de lado la posible incursión a nuevos mercado a través de las más importantes cadenas de distribución de fármacos a nivel nacional, BIOPRONEC empresa orgullosamente ecuatoriana tiene 20 años de experiencia en el mercado, tiempo en el cual ha logrado formar un horizonte de crecimiento muy amplio en la comercialización y fabricación de Fitomedicamentos, por lo que es considerada una pequeña empresa con grandes posibilidades de crecimiento.

---

<sup>1</sup> Un fito-medicamento (de fitos = planta) como un nuevo tipo medicamento cuyo principio activo es un extracto vegetal que contiene varios grupos de compuestos con propiedades farmacológicas distintas pero complementarias para producir su efecto curativo o preventivo.

<sup>2</sup> Bronquiosan Propoleo Jarabe de 210 ml es un producto natural para tratamiento de afecciones en las vías respiratorias

## 1.2. ANTECEDENTES

La legislación ecuatoriana establece varios tipos de compañías a saber:

- **De la Compañía en nombre colectivo**

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”. Según el código de comercio las personas que tienen capacidad para comerciar pueden formar parte de una compañía en nombre colectivo. Todos los socios colectivos y los socios comanditados estarán sujetos a responsabilidad solidaria e ilimitada por todos los actos que ejecutaren ellos o cualquiera de ellos bajo la razón social, siempre que la persona que los ejecutare estuviere autorizada para obrar por la compañía

- **De la compañía en comandita simple**

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras “compañía en comandita”, escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse. Todos los socios colectivos y los socios comanditados estarán sujetos a responsabilidad solidaria e ilimitada por todos los actos que ejecutaren ellos o cualquiera de ellos bajo la razón

social, siempre que la persona que los ejecutare estuviere autorizada para obrar por la compañía

- **De la compañía anónima**

Según Artículo 143 de la Ley de Compañías, establece que la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

La compañía anónima podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguro, capitalización de ahorro, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas. Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere la capacidad civil para contratar. La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas como tampoco podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

- **Economía mixta**

El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía. Es decir corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la

economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos. Al formarse la compañía se establecerá claramente la forma de distribución de las utilidades entre el capital privado y público. Para constituir estas compañías es indispensable que contraten personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas con personas jurídicas o naturales de derecho privado. En esta especie de compañías no puede faltar el órgano administrativo pluripersonal denominado directorio. Asimismo, en el estatuto, si el Estado o las entidades u organismos del sector público que participen en la compañía, así lo plantearen, se determinarán los requisitos y condiciones especiales que resultaren adecuados respecto a la transferencia de las acciones y a la participación en el aumento del capital suscrito de la compañía.

- **Compañía en comandita por acciones**

El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles. Existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras “compañía en comandita” o su abreviatura.

- **Compañía de responsabilidad limitada**

Según Artículo 92 de la Ley de Compañías, establece que la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá,

en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Así, la compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguro, capitalización de ahorro, si durante su existencia jurídica llegare a exceder de 15 socios deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

### **1.3. BASE LEGAL**

La Empresa BIPRONEC Cía. Ltda. “Laboratorios Pronavit” tiene por objeto dedicarse a la fabricación y venta al por mayor y menor de productos naturales de uso medicinal y de limpieza e higiene en general.

Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas, así como participar como socio o accionista fundador en otras compañías afines a su actividad o participar en aumentos de capital que resuelvan las mismas, pudiendo si lo desea, fusionarse con dichas compañías o transformarse en otra especie de compañía o incidirse.

La compañía tiene la condición de ecuatoriana con domicilio en la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales dentro y fuera del país y se rige por las siguientes leyes:

- Ley de Compañías

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Registro único de Contribuyentes (RUC) y su Reglamento
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ordenanzas Municipales

## **1.4. LA COMPAÑÍA**

### **1.4.1. Reseña histórica**

Esta empresa nace en el año de 1989 bajo la dirección del señor Ángel Puma y su esposa Miriam Araujo bajo el nombre de Laboratorios Pronavit, para posteriormente constituirse de manera formal y constituirse legalmente como lo que hoy se conoce a la empresa BIOPRONEC Compañía Limitada (Cía. Ltda.), constituida formalmente el 14 de noviembre de 2007 ubicada en el sur de Quito, en las calles Huaynapalcón y Zaruma. La empresa desde su nacimiento se ha comprometido con sus clientes para brindar fitomedicamentos de alta calidad a precios competitivos una variedad de productos que le ha permitido posicionarse en el mercado con la perspectiva de aportar en bien de la salud y bienestar de las familias ecuatorianas. El plazo de duración de la compañía es de 50 años, sin embargo la planeación de la existencia de la empresa es mantenerla de manera indefinida

BIOPRONEC Cía. Ltda., empezó sus operaciones con un capital social de Tres mil dólares, compuesto por participaciones de un dólar cada una, las participaciones son iguales, acumulativas e indivisibles, pudiendo transferirse por herencia y cederse, de preferencia a los mismos socios, previo consentimiento unánime de capital social

expresado en la Junta General de Accionistas. El capital con que se constituye la compañía “BIPRONEC Cía. Ltda.”, está conformado por las aportaciones de los socios en especie consistente en un bien mueble cuyas especificaciones se detallan a continuación: Computadora marca Compaq, numero 1000vp 160x, cuyo valor comercial asciende a la cantidad de tres mil dólares (USD \$ 3000.00), de conformidad con el avalúo efectuado y aceptado por los socios y a continuación se detalla la repartición del capital:

**TABLA 7 REPARTICIÓN DE CAPITAL**

<b>NOMBRE DE ACCIONISTA</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO EN ESPECIES</b>	<b>APORTACIONES</b>
<b>Mirian Araujo</b>	USD 1350.00	1350.00	1350
<b>Andrea Puma</b>	USD 300.00	300.00	300
<b>Grace Toala</b>	USD 1350.00	1350.00	1350
<b>TOTALES</b>	USD 3000.00	3000.00	3000.00

**Fuente:** Acta General de Accionistas de la Compañía BIPRONEC Cía. Ltda.

**Elaborador por:** Henry Cortez

La empresa actualmente tiene activos por \$780000.00 de los cuales los más representativos son:

Inversiones corrientes	26000.00
Cuentas y documentos por cobrar	315000.00
Inventario en materia prima	75000.00
Inventario de productos terminados	84000.00
Activos fijos	268000.00

Con respecto a los pasivos la suma total asciende a \$636000.00 los más importantes son:

Cuentas y documentos por pagar	151000.00
Obligaciones con instituciones financieras	38000.00
Otras cuentas y documentos por pagar	79000.00
Otras cuentas y documentos por pagar	336000.00

El patrimonio asciende a \$143000.00 compuesto de la siguiente manera:

Capital suscrito y pagado	3000.00
Aportes de socios futuras capitalizaciones	65000.00
Reserva legal	6100.00
Utilidad de ejercicios anteriores no distribuida	10000.00
Utilidad del ejercicio	58000.00

La empresa maneja crédito con sus proveedores y clientes de 30 y 60 días de acuerdo a la precalificación de crédito que se haya obtenido y otorgado, actualmente la empresa carece de una planificación estratégica, problemas con la recuperación de cartera, es por esto el monto en esta cuenta es elevado, tienen la estrategia de descuento por pronto pago, excesivo nivel de inventarios y no existe un departamento de cobranzas. El financiamiento de las operaciones se los realiza mediante el cobro de cuentas vencidas y sobregiros en la cuenta corriente de la empresa, estos se presentan mensualmente por montos cercanos a los \$12000.00.

Así mismo la empresa tiene ventas anuales por \$830000.00 generadas por venta directa de sus productos, entre sus gastos representativos constan la compra de materia prima que asciende aproximadamente a \$250000.00, gastos en nómina por \$80000.00,

por publicidad y propaganda gasta \$20000.00 anualmente, cabe recalcar que no cuenta con transporte propio es por esto que el valor de esta cuenta es por \$60000.00, generando una utilidad de 90000.00 aproximadamente que será sujeto de cálculo de impuestos y participación de trabajadores.

La empresa fabrica y comercializa productos naturales vitales, fitomedicamentos, que son promocionados y distribuidos por la empresa mediante la subcontratación a distintas empresas especialistas en el área. El mercado que tiene la empresa es amplio y con un horizonte de crecimiento elevado puesto que los medicamentos naturales están en auge por su reputación de sanar enfermedades que los fármacos comunes no lo pueden hacer.

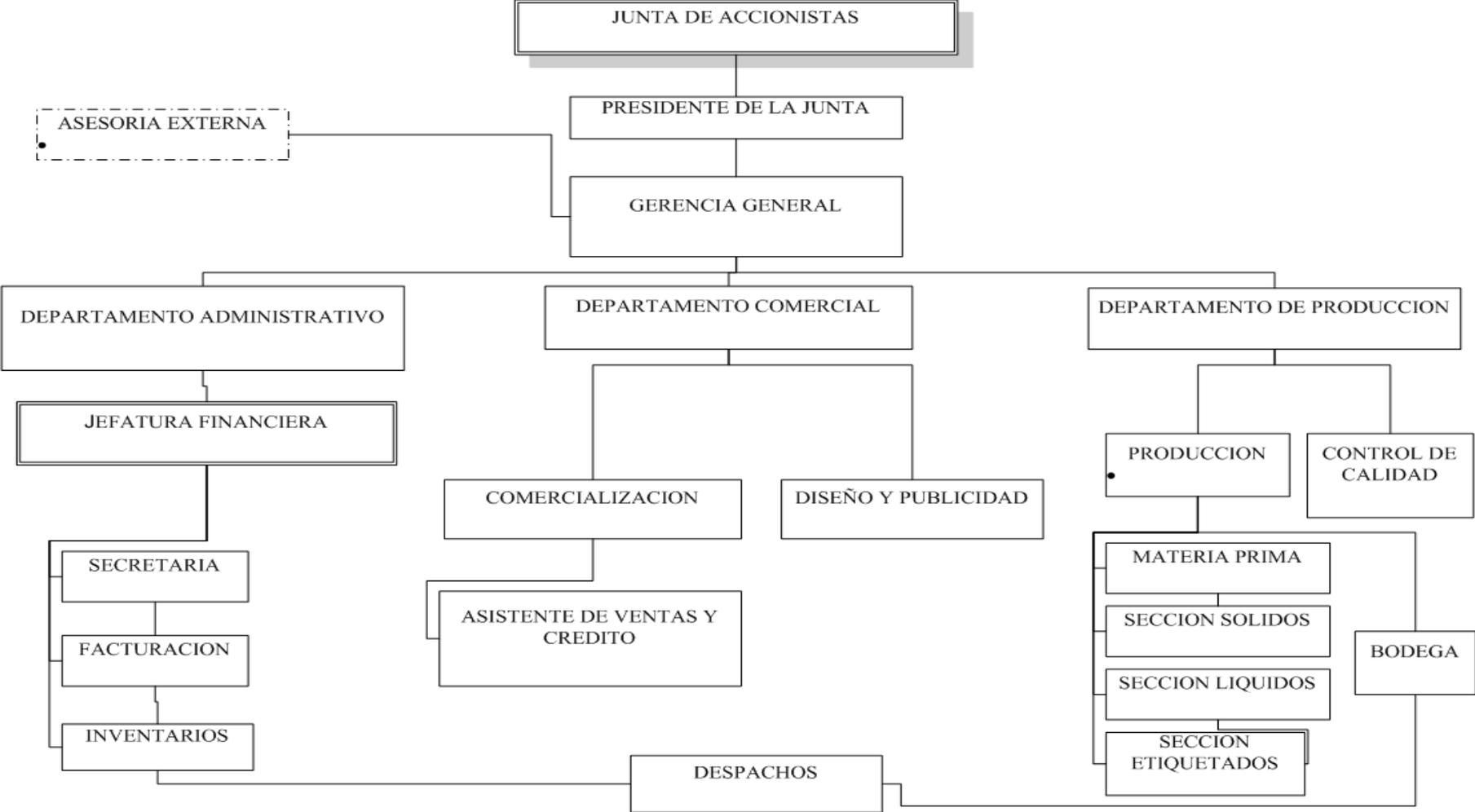
La empresa ha iniciado la expansión de la misma con la elaboración del proyecto de ampliación y construcción de la planta de producción y de oficinas para la administración en un nuevo lugar, proyecto que cuenta con el apoyo de la CFN (Corporación financiera Nacional), mismo que es viable gracias a las facilidades de crédito que presenta el entorno, este aspecto es considerado como un punto clave de expansión para la empresa y los accionistas, el poder ampliar su planta de producción y por consiguiente incursionar en nuevos mercados ya que la construcción de una nueva planta de producción posibilitara desarrollar productos que en la actualidad no se los puede hacer debido a que no se cuenta con la infraestructura necesaria para hacerlos, la incursión en la venta al sector publico sería posible, cumpliendo estándares de calidad y normas internacionales que generarían un incremento en los ingresos y mejoramiento del prestigio empresarial.

## **1.4.2. Organización interna**

### **1.4.2.1. Organigramas**

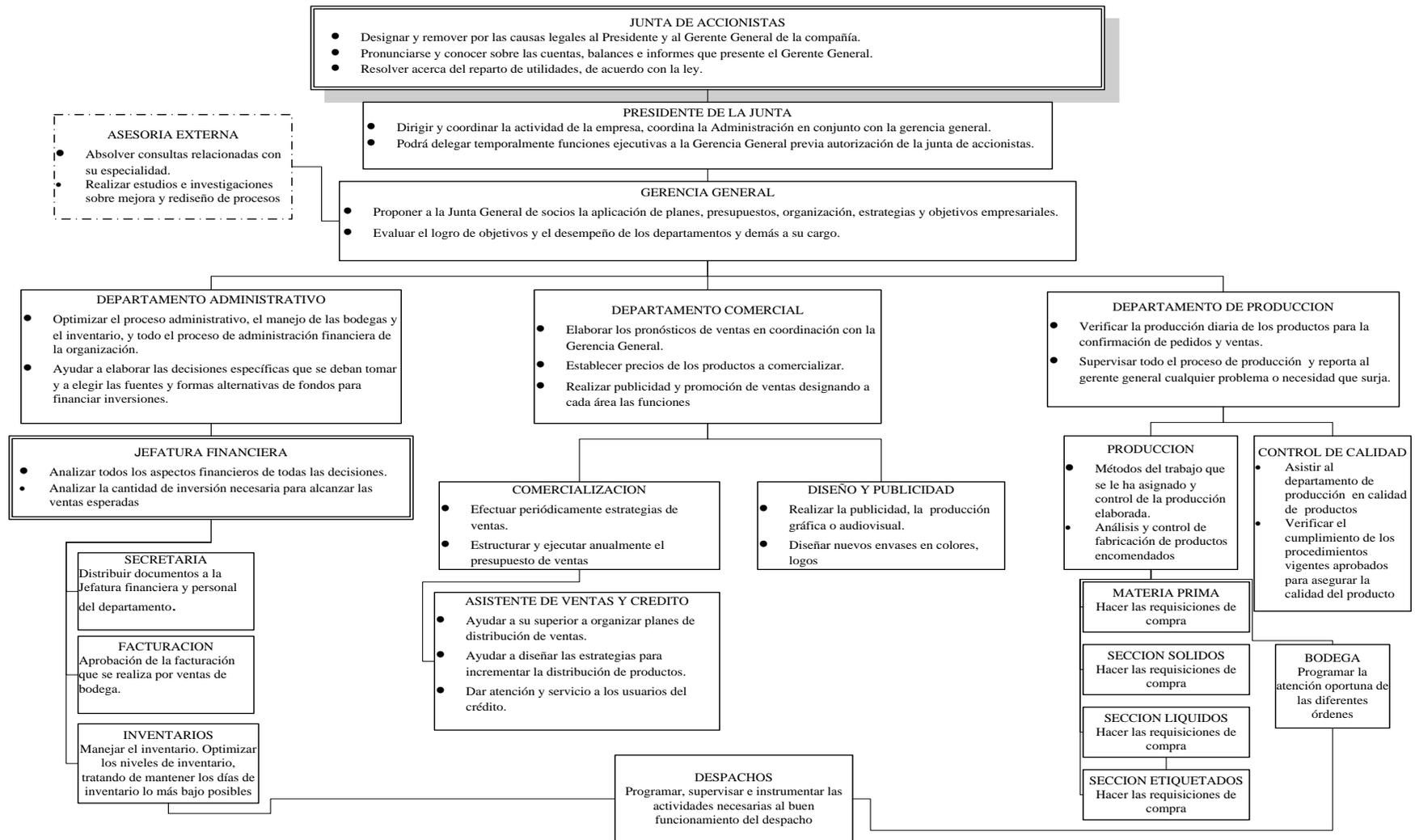
De acuerdo al siguiente organigrama proporcionado por la empresa detallaremos la estructura organizativa actual.

**GRÁFICO 5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BIPRONEC Cía. Ltda.**



Fuente: BIOPRONEC Cía. Ltda.  
 Elaborado por: Departamento Administrativo

## GRÁFICO 6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL BIOPRONEC Cía. Ltda.



Fuente: BIOPRONEC Cía. Ltda.

Elaborado por: Departamento Administrativo

#### **1.4.2.2. Descripción de funciones**

##### **Junta general de socios**

1. Designar y remover por las causas legales al Presidente y al Gerente General de la compañía.
2. Pronunciarse y conocer sobre las cuentas, balances e informes que presente el Gerente General.
3. Resolver acerca del reparto de utilidades, de acuerdo con la ley.
4. Consentir en la cesión de las participaciones y la admisión de nuevos socios.
5. Resolver el aumento o disminución del capital y la prorroga o disminución de la duración del contrato social.
6. Acordar la disolución anticipada de la Compañía.
7. Decidir el gravamen o la enajenación de inmuebles de propiedad de la compañía.
8. Acordar la exclusión de uno o varios socios, de acuerdo con las causales establecidas en la ley.
9. Disponer que se inicie cuando exista fundamento legal para ello en las acciones correspondientes en contra de los administradores.
10. Aprobar el presupuesto anual de la compañía.
11. Fijar las remuneraciones de los administradores.
12. Ejercer las demás atribuciones establecidas en la Ley de Compañías

### **Presidente de la junta**

1. Dirigir y coordinar la actividad de la empresa, coordina la Administración en conjunto con la gerencia general.
2. Podrá delegar temporalmente funciones ejecutivas a la Gerencia General previa autorización de la junta de accionistas.
3. Ejercer la dirección responsable y oportuna de la empresa.
4. Mantener comunicación directa con los accionistas reportando novedades y futuros inconvenientes.

### **Gerencia general**

1. Proponer a la Junta General de socios la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.
2. Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de los departamentos y demás a su cargo.
3. Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad de servicio y productividad empresarial.
4. Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y la gestión institucional.
5. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
6. Dirigir la implementación de las disposiciones de la Junta de accionistas
7. Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de las auditorías realizadas.
8. Desempeñar otras funciones fijadas por los estatutos y Junta de accionistas.

9. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
10. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

### **Asesoría externa**

1. Absolver consultas relacionadas con su especialidad.
2. Realizar estudios e investigaciones sobre mejora y rediseño de procesos de la empresa, calidad de productos y de productividad empresarial.
3. Revisar y/o estudiar documentos administrativos y emitir informes técnicos especializados
4. Participar en comisiones y reuniones de trabajo
5. Realizar otras funciones que le sean asignadas por la gerencia general

### **Departamento administrativo**

1. Optimizar el proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.
2. Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar inversiones.
3. Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones.
4. Administrar y autorizar préstamos para empleados.
5. Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.

6. Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

### **Jefatura financiera**

1. Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
2. Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
3. Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones)
4. Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
5. Analizar todos los aspectos financieros de todas las decisiones.
6. Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
7. Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
8. Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

## **Secretaría y recaudación**

1. Distribuir documentos a la Jefatura financiera y personal del departamento.
2. Preparar el despacho de la documentación para atención o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente.
3. Asegurar la existencia de información financiera, contable y oportuna para el uso de la gerencia.
4. Manejo del archivo administrativo y contable.
5. Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.

## **Facturación**

1. Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.
2. Supervisión de la facturación en concordancia con el departamento comercial bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.
3. Colaborar con la gerencia de administración y finanzas en reportes diarios y mensuales de ingresos

## **Inventarios**

1. Manejar el inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
2. Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias.
3. Levantar anualmente el inventario físico de existencias en los almacenes establecidos, conciliando con el software contable y aclarando en su caso las diferencias encontradas.

4. Verificar si las entregas, devoluciones, altas, bajas, traspasos de bienes, etc. Se producen conforme al régimen de comprobación establecido y si los elementos en servicio están inventariados y contabilizados.
5. Realizar los ajustes de inventario que corresponden
6. Realizar otras tareas relacionadas con sus funciones

### **Departamento comercial**

1. Elaborar los pronósticos de ventas en coordinación con la Gerencia General.
2. Establecer precios de los productos a comercializar.
3. Realizar publicidad y promoción de ventas designando a cada área las funciones.
4. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
5. Perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos.
6. Hacer modificaciones a los productos existentes a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.
7. Diseño de estrategias de ventas, regular las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes.
8. Diseñar la planeación de ventas, fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los vendedores, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

## **Comercialización**

1. Planear, dirigir, controlar las actividades comerciales, ejecución y control de planes de ventas.
2. Atender y gestionar a los clientes y reclamos de la Compañía.
3. Encargarse de la distribución física del producto y problemas que se puedan generar.
4. Efectuar periódicamente estrategias de ventas.
5. Estructurar y ejecutar anualmente el presupuesto de ventas.
6. Realizar promociones de venta y publicidad.

## **Asistente de ventas y crédito**

1. Asistir con la información necesaria al área comercial para la facilitar el trabajo, cumplir con la confidencialidad que se le pida, al igual que el apoyo general en las distintas aéreas.
2. Ayudar a su superior a organizar planes de distribución de ventas.
3. Ayudar a diseñar las estrategias para incrementar la distribución de productos.
4. Dar aviso al departamento de R.R.H.H. cuando se soliciten vendedores.
5. Gestionar el financiamiento de las ventas, promociones de venta y colaboración con publicidad para la estimulación de la demanda del producto.
6. Indagar los antecedentes de los solicitantes de crédito.
7. Tramitar y dar seguimiento a las solicitudes.
8. Dar atención y servicio a los usuarios del crédito.
9. Mantener el sistema de estados de cuenta de cada cliente
10. Programar cobros con los distintos vendedores

11. Mantener actualizada la base de datos.

### **Diseño y publicidad**

1. Realizar la publicidad, la producción gráfica o audiovisual.
2. Diseñar nuevos envases en colores, logos y todo lo referido a publicidad para comercialización del producto.
3. Ejecutar los objetivos y programas de publicidad que la organización planifica periódicamente a fin de apoyar los objetivos de comunicación y marketing.
4. Determinar el presupuesto y poner en marcha el plan de control de gastos que derivan de los programas previstos.
5. Investigar todos los factores críticos para el plan de publicidad: consumidores reales y potenciales, opinión y usos del producto o servicio, competencia, tendencias sociales, económicas, culturales.
6. Desarrollar el procedimiento de selección de las empresas de publicidad con las que se va trabajar.

### **Departamento de producción**

1. Verificar la producción diaria de los productos para la confirmación de pedidos y ventas.
2. Supervisar todo el proceso de producción y reporta al gerente general cualquier problema o necesidad que surja.
3. Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
4. Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.

5. Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto.
6. Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.
7. Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.
8. Establecer y mantener programas de producción, sin perder de vista las necesidades de los clientes y las condiciones económicas favorables que se obtienen con una programación adecuada.
9. Determinar la secuencia de operaciones.
10. Determinar la carga de las maquinas.
11. Seleccionar los métodos preferidos de trabajo.
12. Comprobar las preparaciones de los medios.
13. Comprobar los niveles de inventarios.
14. Desarrollar los dibujos de diseño.

## **Producción**

1. Medición del trabajo encargado y de los planes acordados con los superiores elaborando informes.
2. Métodos del trabajo que se le ha asignado y control de la producción elaborada.
3. Análisis y control de fabricación de productos encomendados.
4. Planeación y distribución de instalaciones para elaboración de productos.
5. Higiene y seguridad industrial en las áreas asignadas.
6. Control de la producción con su respectivo informe a sus superiores de actividades realizadas y novedades encontradas.

## **Materia prima**

1. Hacer las requisiciones de compra para mantener niveles óptimos de existencias.
2. Llevar un adecuado control e información de los retrasos, desperdicios.
3. Recibir para su cuidado y protección todos las materias primas y suministros parcialmente trabajados, por trabajar para la fabricación y elaboración de productos terminados
4. Proporcionar materia prima y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.
5. Controlar los productos terminados para su posterior destino.
6. Hacerse cargo de los materiales en curso de fabricación o de las materias primas que se almacenen con el fin que maduren o se curen para poderlas utilizar.
7. Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
8. Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de materias primas, materiales indirectos y de todos los elementos necesarios para la continuidad del trabajo.
9. Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
10. Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
11. Llevar registros al día de sus existencias.
12. Iniciar las acciones correctivas en caso de ser necesario ante cualquier desperfecto en las áreas

## Sección líquidos

1. Hacer las requisiciones de compra de envases para mantener existencias óptimas.
2. Llevar un adecuado control e información de los retrasos, desperdicios.
3. Recibir para su cuidado y protección todos los envases y suministros para la fabricación y elaboración de productos terminados
4. Proporcionar envases y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.
5. Controlar los productos terminados para su posterior destino.
6. Hacerse cargo de los envases que se almacenen con el fin que maduren o se curen para poderlas utilizar.
7. Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
8. Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de envases y materias primas y de todos los elementos necesarios para la continuidad del trabajo.
9. Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
10. Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
11. Llevar registros al día de sus existencias.
12. Iniciar las acciones correctivas en caso de ser necesario ante cualquier desperfecto en las áreas.

## Sección sólidos

1. Hacer las requisiciones de compra de envases para mantener existencias óptimas.
2. Llevar un adecuado control e información de los retrasos, desperdicios.
3. Recibir para su cuidado y protección todos los envases y suministros para la fabricación y elaboración de productos terminados
4. Proporcionar envases y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.
5. Controlar los productos terminados para su posterior destino.
6. Hacerse cargo de los envases que se almacenen con el fin que maduren o se curen para poderlas utilizar.
7. Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
8. Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de envases y materias primas y de todos los elementos necesarios para la continuidad del trabajo.
9. Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
10. Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
11. Llevar registros al día de sus existencias.
12. Iniciar las acciones correctivas en caso de ser necesario ante cualquier desperfecto en las áreas

## Sección etiquetado

1. Hacer las requisiciones de compra de etiquetas para mantener existencias óptimas.
2. Llevar un adecuado control e información de los retrasos, desperdicios.
3. Recibir para su cuidado y protección todos las etiquetas y suministros para la fabricación y elaboración de productos terminados
4. Proporcionar etiquetas y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.
5. Controlar los productos terminados para su posterior destino.
6. Hacerse cargo de las etiquetas que se almacenen con el fin que maduren o se curen para poderlas utilizar.
7. Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
8. Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de envases y materias primas y de todos los elementos necesarios para la continuidad del trabajo.
9. Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
10. Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
11. Llevar registros al día de sus existencias.
12. Iniciar las acciones correctivas en caso de ser necesario ante cualquier desperfecto en las áreas.

## **Bodega**

1. Efectuar de acuerdo a los procedimientos establecidos, la recepción, custodia y entrega de todos los productos, suministros y demás bienes a su cargo.
2. Mantener archivos actualizados de órdenes de compra, Guías de remisión, y otros documentos afines.
3. Programar la atención oportuna de las diferentes órdenes, de acuerdo a la urgencia de cada una de ellas.
4. Mantener al día los registros de materiales de bodega, controlando las entradas, salidas y saldos.
5. Determinar el estado máximo y mínimo de bienes y productos en bodega, para el normal abastecimiento.
6. Determinar y aplicar normas de seguridad para la conservación y control de los materiales y productos que se almacenen.
7. Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefatura, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del Marco Legal.

## **Control de calidad**

1. Realizar una hoja de control o de registro para reunir y clasificar toda la información que se genera en el departamento.
2. Asistir al departamento de producción en calidad de productos totalmente integrada en el proceso.
3. Realizar controles de confirmación y validación, supervisar la variación que puedan sufrir un proceso y producto.

4. Verificar el cumplimiento de los procedimientos vigentes aprobados para asegurar la calidad del producto en las diferentes etapas de su fabricación, desde la compra de las materias primas pasando por el análisis de la fabricación, el control del producto semielaborado y la liberación del producto terminado.
5. Controlar todos los materiales y suministros tanto en fechas de vigencia, caducidad y demás aspectos relativos a estos para asegurar la calidad de materiales con que se realiza el producto
6. Inspeccionar y realizar pruebas técnicas funcionales de cada producto que comprueben el cumplimiento con las especificaciones técnicas.
7. Mantener un control y un mejoramiento de calidad mediante informes a los superiores de anomalías encontradas y corrección de desviaciones.

### **Despachos**

1. Programar, supervisar e instrumentar las actividades necesarias al buen funcionamiento del despacho de productos terminados a los distintos destinos.
2. Atender la recepción, distribución de productos necesarios para la comercialización verificando la correcta aplicación de las normas y reglamentaciones vigentes.
3. Implementar las acciones necesarias a fin de mantener y actualizar los registros y ficheros de control de existencias en bodegas y reportar cuando sea necesario cualquier novedad a los superiores mediante informes.
4. Mantener actualizados registros de estado y ubicación física de productos y demás suministros a cargo de este departamento.
5. Programar y gestionar la salida de mercadería a los distintos destinos mediante aprobación de inventarios y bodega en función del pedido que entrega el área

comercial, siendo responsable del envío en tiempo, en cantidad y calidad adecuada de los productos al menor costo posible.

6. Coordinar transportistas externos para la distribución de mercadería a nivel provincial.
7. Responsable de manejar información oportuna, confiable respecto de las actividades de su área.

### **1.4.3. Filosofía empresarial**

#### **Quienes somos**

En la actualidad como BIOPRONEC Cía. Ltda. (LABORATORIOS PRONAVIT), es una empresa industrial de la medicina, nutrición y cosmética natural, elaborando productos con materias primas y extractos de la más alta concentración y calidad, garantizando así la pureza y efectividad.

#### **Misión**

Crear productos con la más alta calidad, para contribuir en todas las áreas de la salud, prevención de enfermedades y un mejor desarrollo del ser humano.

#### **Visión**

Ser líderes en todas las áreas de la salud, desarrollar mayor variedad de productos y ampliar nuestra proyección a nivel nacional e internacional.

## **Compromiso**

Estamos comprometidos con la investigación, producción y comercialización de productos seguros y confiables, el objetivo contribuir a la prevención, mejoría o curación definitiva de las enfermedades. Además nuestro compromiso se basa en la manutención y preservación del medio ambiente.

## **Principios y valores**

- **Trabajo en equipo.-** Colaborar con nuestros compañeros de manera coordinada y armónica, cumpliendo los objetivos trazados y cooperar al buen éxito.
- **Ética.-** Manejar nuestros negocios con el cumplimiento de la equidad e integridad para cumplir requisitos legales y estándares de calidad, buscando la excelencia día a día a través de las mejores relaciones internas con nuestros clientes y colaboradores.
- **Eficiencia y efectividad.-** Responder con oportunidades al logro de objetivos y metas trazadas a través del mejor uso de los recursos disponibles.
- **Sustentabilidad.-** Todas nuestra acciones serán orientadas a la permanencia de la empresa en el mercado a través de la ética, respeto al medioambiente y considerando las expectativas de nuestros clientes.
- **Innovación y creatividad.-** Asumimos los retos con responsabilidad para la generación de nuevas ideas, desarrollo de soluciones prácticas que faciliten la vida y salud de nuestros clientes.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Desarrollar y comercializar productos naturales vitales con la más alta calidad para satisfacer las necesidades del cliente y lograr el crecimiento sostenible de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Ser una empresa líder en el desarrollo de fórmulas en base al saber sobre medicina tradicional para crear productos de sanación natural.
- Ofertar productos con el cumplimiento de los más altos estándares de calidad a precios competitivos para lograr un fuerte posicionamiento en el mercado de los fitomedicamentos.
- Fomentar la expansión de la empresa a través de la introducción a las grandes distribuidoras de medicamentos a nivel nacional para el posicionamiento de la marca.
- Establecer una rigurosa reestructuración organizativa y de procesos de la empresa para controlar el crecimiento diversificado de los productos.

#### **1.4.4 Giro del negocio**

Antes de introducir los productos al mercado, Laboratorios Pronavit en base al saber sobre medicina tradicional decidió reunir y estudiar varias formas de curación tradicional, sus fórmulas están realizadas con plantas a quienes se les atribuye dones de sanación. La empresa BIOPRONEC Cía. Ltda., se dedica a desarrollar, fabricar y comercializar productos naturales vitales (Fitomedicamentos), lo que se ha logrado con

éxito durante todos estos años, adicionalmente la empresa ofrece el servicio de desarrollo de fórmulas, servicio de maquila a nivel nacional.

En base a estudios realizados en las diversas formulaciones para el tratamiento de diferentes enfermedades se empezaron a diseñar medicamentos base, los cuales se fueron modificando y estudiando; solubilidad, forma farmacéutica, estabilidad, toxicidad, grupos químicos responsables, efectos deseados y no deseados, contraindicaciones, condiciones de almacenamiento. Hasta lograr conseguir las fórmulas adecuadas que tienen los efectos terapéuticos deseados y no presentan ningún riesgo al consumidor, y es por ello que Laboratorios Pronavit garantiza la calidad y eficacia de sus productos. Durante mucho tiempo ha probado su efectividad, obteniendo la satisfacción de los consumidores. La Fitomedicina es la aplicación de principios activos de origen vegetal en terapéutica, basado en el conocimiento científico moderno, esto es una base que se sostiene en los pilares fundamentales de la farmacología y la terapéutica moderna: farmacodinamia, farmacocinética, estudios pres clínicos, clínicos y la divulgación de éstos a través de medios reconocidamente validados por las comunidades científicas.

#### **1.4.5. Línea de productos**

BIOPRONEC Cía. Ltda., se esfuerza en satisfacer las necesidades de salud de sus clientes, mediante la producción y comercialización de fitomedicamentos con altos estándares de calidad y cumpliendo normas ecuatorianas, para mantener una buena relación con los clientes es así que a continuación se detalla la línea de productos:

- **Medicinales.**- Tabletas, Cápsulas, Jarabes, Elixires, Ungüentos, Polvos, Jaleas, Extractos, Lociones, Plantas medicinales en diferentes presentaciones.

**TABLA 8 PRODUCTOS BIPRONEC 2011**

---

<b>ALOE FLAX</b>
<b>BIOGASTRIN</b>
<b>CONTROL TRIG C</b>
<b>DIABE 5</b>
<b>FORMULA1</b>
<b>HEPAT CLEANER JARABE</b>
<b>PROSTA CLEANER</b>
<b>RENAL CLEANER</b>
<b>SMILAX</b>
<b>THERAFEM</b>
<b>BRONQUIOSAN FORTE</b>
<b>BRONQUIOSAN VITAMINA C</b>
<b>MEDIKTOS</b>
<b>BRONQUIOSAN INFANTIL</b>
<b>CALCINOVA</b>
<b>FORMULA 2 LIMPIEZA INTESTINAL</b>
<b>BUCALVIT SPRAY</b>
<b>HONGOLITICO</b>
<b>BIOCLOM</b>

---

**FLORES PECTORALES**

**VITA PETROLEO**

**VALERIANA**

**SALDOL GEL**

**DESDOFEM**

**UNGÜENTO DE MATICO**

**BIOGASTRIN**

**BIO2**

**DIABE 5**

**GINKGO BICOBIA**

**HEPAT CLEANER**

**LINA LAXE**

**PROSTA CLEANER**

**RIÑOVIT**

**SALDOL**

**VITAMINA C**

---

**Fuente:** BIOPRONEC Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

- **La línea cosmética.-** Productos para el tratamiento del cabello y la piel, en diferentes presentaciones y utilidades, Geles, Lociones, Shampoos, Acondicionadores, Cremas Corporales y Faciales.
- **Suplementos nutricionales.-** Variados productos para satisfacer la más diversas necesidades nutricionales, para niños, adultos, deportistas, y para terapias de adelgazamiento.

**TABLA 9 PRODUCTOS BIOPORNEC 2011**

---

<b>CEREBROSAN</b>
<b>JARABE DE RABANO</b>
<b>NONIVITAL</b>
<b>SILUET ESBELTY</b>
<b>ZARZAPARRILLA</b>
<b>NERVO STRESS</b>

---

**Fuente:** BIOPORNEC Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. MACROAMBIENTE**

#### **2.2. Entorno Político**

El entorno político es una reseña de las posiciones del poder, en todos los niveles, que inciden en la sociedad; desde la presidencia de Lucio Gutiérrez hasta la actual presidencia de Rafael Correa Delgado, es decir las políticas económicas de los diferentes gobiernos que han afectado al país, y la industria.

Para el año 2002 el coronel Lucio Gutiérrez, llega a ser presidente mediante elección del pueblo ecuatoriano que propone combatir toda forma de corrupción y fraude de anteriores gobiernos, propone una legislación especial para combatir la evasión tributaria, el contrabando aduanero y el manejo ilícito de dinero entre los poderes públicos, la banca y la empresa privadas. Tenía la responsabilidad de cosechar los frutos de la dolarización y cumplir el pago de la deuda externa, debido a que la dolarización se adoptó en la economía ecuatoriana y esta empezó a estabilizarse, la inflación empezaba a bajar, los salarios empezaron a ajustarse de acuerdo al nuevo nivel de vida, las empresas empezaron a estabilizarse hecho que se comparaba con los países vecinos. Mientras que los ecuatorianos tenían una calidad de vida poco aceptable a pesar del ajuste de salarios principalmente por el tipo de cambio así que veinte y cinco mil sucres equivalían a un dólar, esto provocó que muchas personas queden sin ahorros. El gobierno de Lucio Gutiérrez reestructuró la Corte suprema de Justicia para revocar órdenes de prisión que pesaban sobre el ex presidente Abdalá Bucaram, por otro lado radio la Luna comandó a los denominados “Forajidos” que se constituyeron en un grupo

de personas contrarias al gobierno, mediante convocatoria propia impulsaron a la destitución del entonces presidente del Ecuador Lucio Gutiérrez. El congreso nacional seguidamente de este hecho posesiono al Dr. Alfredo Palacio Vicepresidente de la República como nuevo Presidente de la República.

Para el año 2006 se realizan las elecciones para presidente del Ecuador es aquí donde aparece la llamada nueva izquierda o el socialismo del siglo XXI comandada por el Eco. Rafael Correa Delgado quien en dos vueltas electorales gana las elecciones, la primera el 15 de octubre y la segunda el 26 de noviembre del mismo año en esta gana a su opositor Álvaro Noboa con el 56.67% de los votos. Es así que en enero de 2007 Rafael Correa inició sus funciones como presidente del Ecuador quien se refirió a la necesidad de la lucha por la revolución ciudadana, el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente. Es por esto que plantea varios cambios que han afectado al país.

Su primer decreto fue la convocatoria a una consulta popular para decidir si la ciudadanía quería la asamblea nacional constituyente, los resultados fueron que el 81% de la población estaba a favor de esta propuesta, para posteriormente convocar a elecciones con el fin de designar los representantes que conformarían la asamblea constituyente que se instaló en Montecristi – Manabí la cual elaboró la nueva constitución del Ecuador misma que fue sometida a referéndum constitucional en septiembre de 2008 donde fue aprobada.

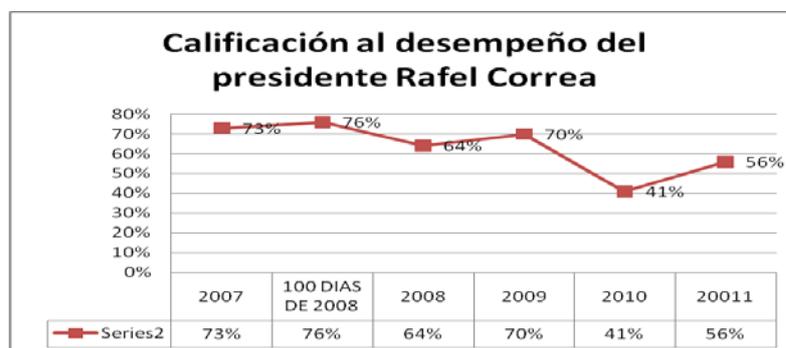
Después de la aprobación de la nueva constitución, para el 2009 se inició una transición de dignidades incluyendo presidente y vicepresidente donde nuevamente ganó las elecciones con una mayoría de votos. Es así que el Presidente del Ecuador

estableció políticas de carácter económico como el revertir los procesos de privatización de las empresas eléctricas, telecomunicaciones y modifico el manejo de los campos petroleros buscando la recuperación del control estatal de la economía, recursos naturales y la autenticidad administrativa.

Como aspectos importantes que se han tomado en este gobierno se encuentra la renegociación de los contratos petroleros, la repartición de ganancias generadas por los campos, la aplicación de reformas tributarias, la declaratoria de mora en los pagos de la deuda externa correspondiente a los Bonos Global 2012 y 2030, la aplicación de un modelo de inversión social en salud, educación, vivienda más que de ahorro, pretende brindar fuentes de empleo como le sea posible, pretende iniciar la construcción de la refinería “Del Pacífico”, para la exportación de derivados de petróleo, la construcción de presas hidroeléctricas con el fin de satisfacer la demanda nacional y exportar energía a países vecinos. Un punto importante que se debe tomar en cuenta es el 30 de septiembre de 2010 ya que debido a la discusión del proyecto de Ley de servicio público la cual reducía beneficios a policías y militares derivó en una revuelta policial focalizada en reclamos a esta ley cobro vidas humanas y puso en peligro la vida del presidente lo que generó una inestabilidad política muy grande al país.

## GRÁFICO 7 CALIFICACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PRESIDENTE

### RAFAEL CORREA



**Fuente:** Centro de estudios y datos (CEDATOS), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

Según los registros de la encuestadora Cedatos, los valores presentan una disminución en la aprobación de la gestión del presidente considerando que al asumir la presidencia contaba con una buena calificación del 73% y la mayoría de la población tenía una buena expectativa de lo que haga el presidente, para posteriormente a los 100 días de 2008 pasar a un 76% de aprobación es decir la población aun creía en la buena gestión que el presidente pueda desarrollar, una vez cumplido el primer año de mandato su aprobación disminuyó a un 64% manteniéndose aún en niveles altos, para el 2009 nuevamente subió al 70% de aprobación, el 2010 fue un año en el que la aprobación del presidente no fue buena ya que su calificación decayó a un 41%, y para lo que va del año el presidente cuenta con una aprobación del 56%

Este factor político analizado se reconoce como una OPORTUNIDAD para la empresa Biopronec Cía. Ltda., ya que desde la entrada de esta presidente ha logrado mantenerse en el poder y con niveles de aceptación muy altos que sin duda dan seguridad a la población, este gobierno ha implementado políticas sociales que a pesar de tener varios conflictos con la oposición crean nuevas oportunidades para el desarrollo

de las empresas en el país mediante la estabilidad política que se ha logrado consolidar a lo largo de su mandato.

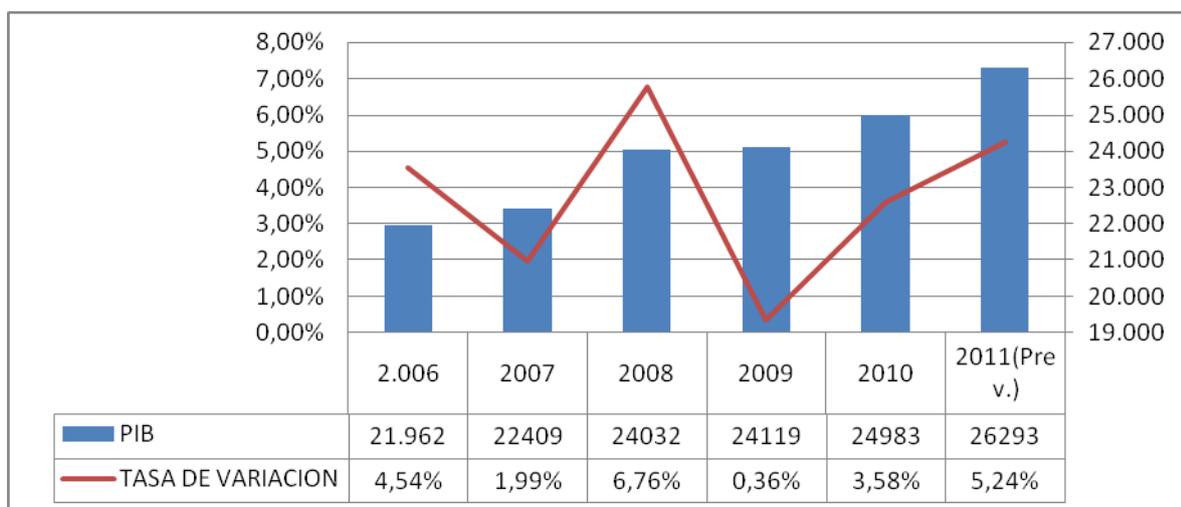
### **2.1.1. Entorno Económico**

#### **2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)**

El producto interno bruto es un indicador que expresa o mide en valor monetario la producción de bienes y servicios terminados que un país haya generado durante un periodo determinado, este se usa como medida del bienestar material de la sociedad.

Del gráfico N. 8 podemos notar la evolución del PIB en los últimos 5 años y la previsión para el 2011. En el año 2007, se registró un PIB real de \$22409 millones de dólares con respecto al año 2006 que fue de \$21962 millones de dólares lo que represento una variación de 1.99%, para el año 2008 se observa una variación positiva de 6.76% es decir el PIB ascendió a \$24032 millones de dólares, mientras que para el año 2009 por la crisis internacional este únicamente tuvo una variación de 0.36% con respecto al año 2008, para el año 2010 existió una recuperación del PIB ya que este vario en 3.58% ascendiendo a \$24983 millones de dólares, para el año 2011 según estimaciones del Banco Central del Ecuador se prevé que este ascenderá a \$26293 millones de dólares lo que representaría una variación de 5.24%.

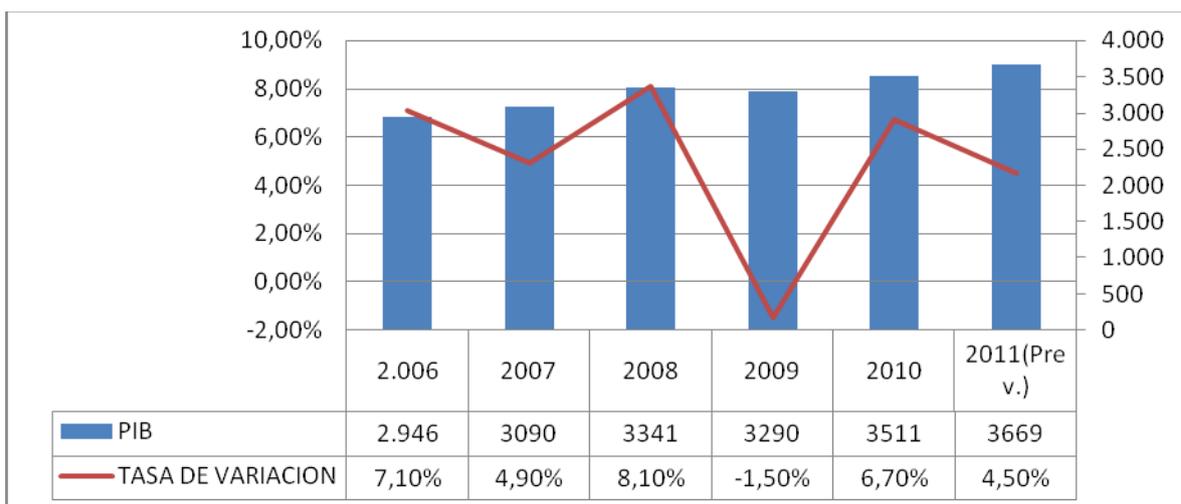
### GRÁFICO 8 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011  
**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

A continuación como se puede observar el gráfico N.9 se detalla el comportamiento del PIB con respecto al sector de la industria manufacturera que es donde se encuentra la empresa Biopronec Cía. Ltda., materia de la presente tesis.

### GRÁFICO 9 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES MANUFACTURERA



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011  
**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

Este sector durante los cinco años analizados se puede observar que en el 2007 tuvo un PIB de \$3090 millones de dólares un variación con respecto al año 2006 de \$2946 millones de dólares, para el año 2008 el PIB creció ubicándose en \$3341 millones de dólares, mientras que para el 2009 debido a la crisis financiera internacional tuvo una caída ubicando así el PIB en \$3290 millones de dólares con una variación negativa de -1.5% con respecto al periodo 2008, para el año 2010 el PIB ascendió a \$3511 millones de dólares es decir una variación de 6.7%, mientras que para el año 2011 se prevé que tenga una variación positiva de 4.5% ubicando así el PIB en 3669 millones de dólares,

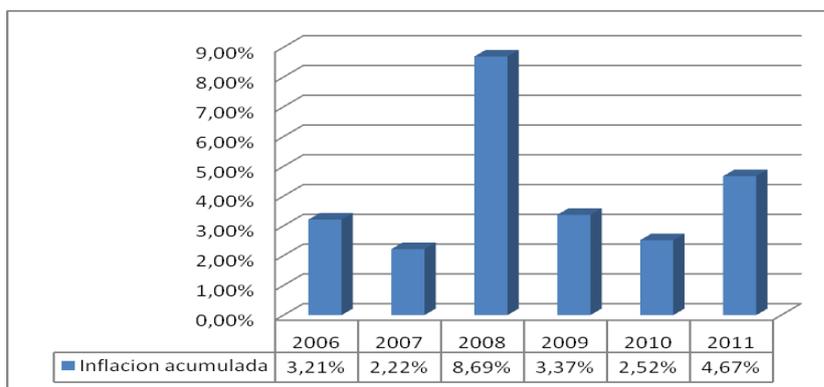
Es así que el sector farmacéutico del Ecuador mantiene un crecimiento constante debido a la estabilización de la economía ecuatoriana así como el crecimiento del PIB del sector, se prevé un horizonte de expansión amplio ya que el gobierno impulsara el cambio en la estructura productiva en el país reduciendo las importaciones y por ende una mayor producción local, que permita a Biopronec Cía. Ltda., desarrollar y comercializar una mayor cantidad de productos en el mercado nacional considerando que la materia prima de la empresa es conseguida localmente, como también la venta de todos los productos que elabora la empresa no necesitan prescripción médica ya que son considerados productos naturales de venta libre, es así que este sector se considera una oportunidad para la empresa.

#### **2.1.1.2. Inflación**

La inflación se considera como el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda en un tiempo determinado, es decir la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”(Banco Central del Ecuador, 2011)

**GRÁFICO 10 INFLACIÓN ACUMULADA DEL PERIÓDO ENERO – OCTUBRE DE CADA AÑO**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

En el gráfico N.10 se muestra la evolución de la inflación acumulada enero a octubre desde el 2006 al 2011. Uno de los aspectos que justifico la dolarización fue la necesidad de controlar la inflación, y se logró, puesto que de una hiperinflación registrada a finales de año 1999, se tiene que al año 2006 se ubicó en 3.21% para subir en el año 2008 a 8.69%. Varios son los factores que han influido en esta alza como la demanda de biocombustibles a nivel mundial que encarece los productos agrícolas, la inversión pública del gobierno, el aumento del precio del petróleo, los cambios climáticos y el incremento de las importaciones, para posteriormente en el año 2009 disminuir la inflación anual a 3.37% debido a que el gobierno ecuatoriano como los demás a nivel mundial adoptaron medidas que permitan controlar la inflación,

finalmente en lo que va del año 2011 esta ha tenido una aumento con respecto al año 2010 y se ubica en 4.67%, pudiéndose estimar al final de año cerrar con una inflación del 5% aproximadamente.

Para la empresa Biopronec Cía. Ltda., el control que muestra la inflación a pesar de que existe una subida al 2011 se presentan como una oportunidad ya que los costos de las materias primas y demás necesarios para la elaboración de fitomedicamentos están controlados y permiten un planificación coherente puesto que los insumos son locales, a excepción de muy pocos insumos que son importados eventualmente.

### **2.1.1.3. 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 la tasa sube.

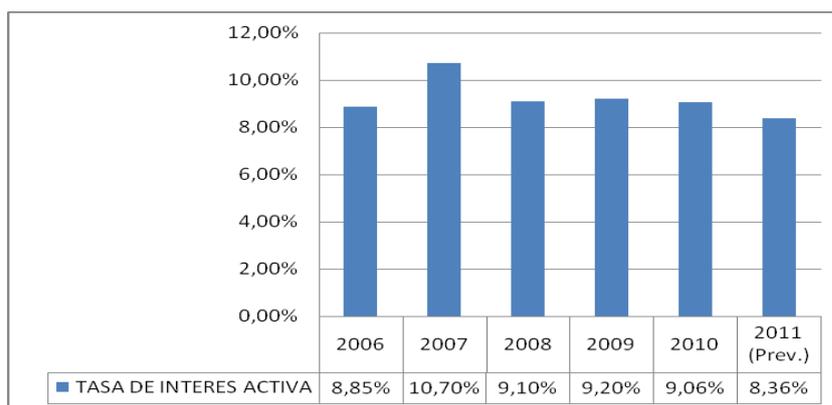
“Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta 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 Central del Ecuador, 2011)

A continuación se detalla las tasas referenciales a noviembre 2011 según el Banco Central del Ecuador: activa referencial 8.17%, pasiva referencial 4.53%. La tasa

productiva corporativa referencial se encuentra en 8.17%, la tasa productiva empresarial referencial 9.53%, la tasa productivo PYMES referencial se ubica en 11.20%, la tasa de consumo referencial esta en 15.91%, la tasa de vivienda referencial esta en 10.64%, la tasa de microcrédito acumulación ampliada referencial esta en 22.44%, la tasa de microcrédito acumulación simple referencial 25.20%, la tasa de microcrédito minorista referencial 28.82%.

Mediante el gráfico N.11 se presentan las tasas de interés activas referenciales comprendidas desde el año 2006 al 2011

**GRÁFICO 11 TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL EXPRESADA EN PORCENTAJE**



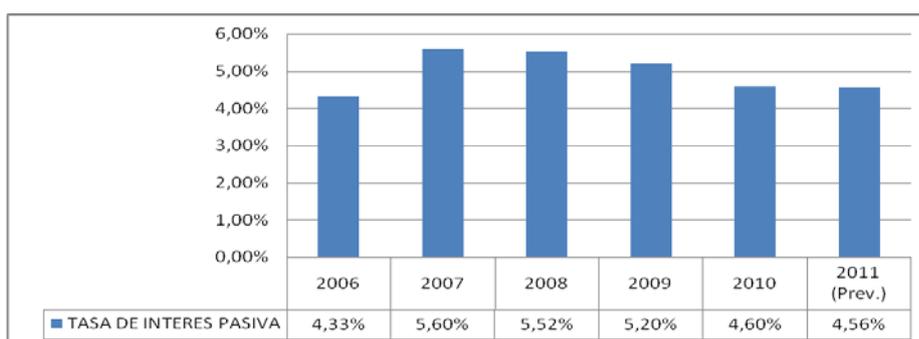
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011  
**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

En el año 2007 la tasa activa referencial alcanzo 10.70% superior al periodo 2008 donde esta se ubicó en 8.85%, para el año 2008 y 2009 esta se ubicó en 9.10% y 9.20% respectivamente evidenciando una disminución en la tasa activa referencial, mientras que para el año 2011 se ubica en 8.36% como cifra provisional, lo que evidencia una disminución en la tasa activa referencial.

Existe una gran cantidad de segmentación en las tasa activas de acuerdo a la Ley de Justicia Financiera que establece ocho sectores (productivo corporativo, productivo empresarial, productivo PYMES, vivienda, consumo, microcrédito acumulación ampliada, microcrédito acumulación simple y microcrédito minorista)

Mediante el grafico N.12 se detalla el comportamiento de la tasa pasiva referencial del Ecuador desde el 2006 al 2011, es así que se puede observar una disminución de la tasa desde el año 2007 hasta la actualidad, teniendo como punto importante que en el 2008 alcanzó un 5.52% que ha sido lo más alto en estos últimos años .

**GRÁFICO 12 TASA DE INTERÉS PASIVA  
REFERENCIAL EXPRESADA EN PORCENTAJE**



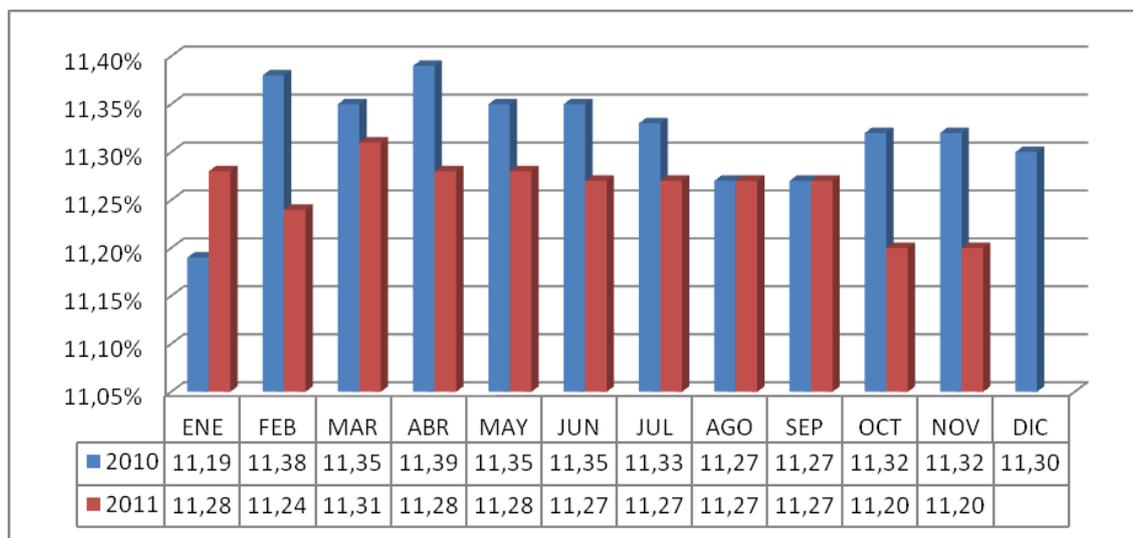
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

La empresa Biopronec Cía. Ltda., se ubica en el sector productivo PYMES que son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea menor o igual a USD 200.000, otorgado a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo.

Mediante el gráfico N. 13 podemos ver la evolución de la tasa de interés activa referencial del sector productivo PYMES 2010 - 2011

**GRÁFICO 13 TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL SECTOR PRODUCTIVO PYMES EXPRESADA EN PORCENTAJE**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

Es así que las tasa de interés para este sector han reducido con respecto al año 2010, sin embargo la variación que ha existido es muy baja para noviembre 2010 esta se ubicó en 11.32% y para noviembre 2011 se encuentra 11.20%.

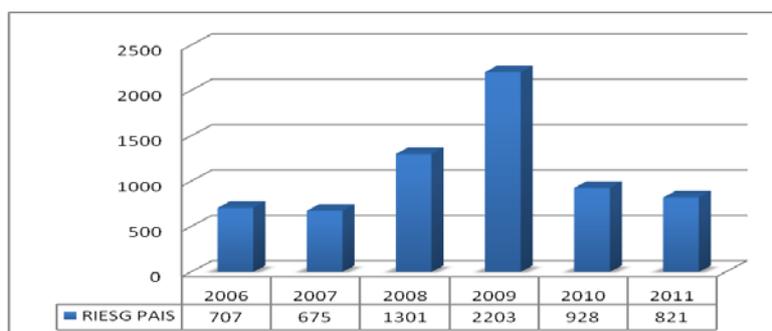
Las tasas de interés muestran una estabilización durante los periodos analizados lo que permite adoptar este factor como una oportunidad para la empresa Biopronec Cía. Ltda., ya que al tener un horizonte claro se puede tener una planificación correcta como el endeudamiento a través de una institución financiera.

#### 2.1.1.4. Riesgo País

Según el Banco Central del Ecuador el riesgo país como un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.

Es decir el riesgo país es el riesgo de una inversión económica debido a factores específicos y comunes de un país, mediante el gráfico N.14 se puede evidenciar la evolución del riesgo país en el Ecuador del 2006 hasta el 2011.

**GRÁFICO 14 RIESGO PAÍS – EMBI ECUADOR EXPRESADA EN PUNTOS**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

El riesgo país al 2006 se situó en 707 puntos, para el 2008 pasar a 1301 puntos, en este año tuvo una subida muy drástica debido a la declaración de moratoria de los bonos global lo que provocó que el riesgo país se situó en 5069 puntos para el 22 de

diciembre de 2008, para el año 2009 existe un riesgo país más alto este se situó en 2203 puntos, en noviembre de este año el gobierno recompró la deuda externa lo que provocó que en este mes se situó en 822 puntos, el riesgo país actualmente se encuentra estable es así que a octubre de 2011 este muestra 894 puntos.

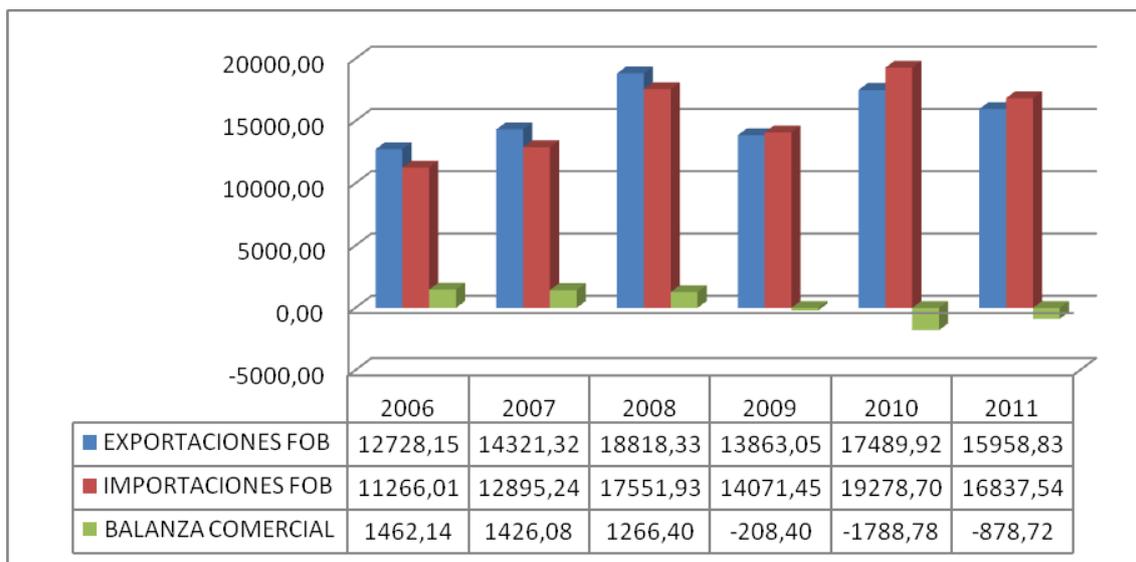
El riesgo país del Ecuador es alto es por esto que para la empresa Biopronec Cía. Ltda. , esto es una amenaza ya que si consideramos el riesgo en porcentaje necesitamos un 8.94% adicional a la utilidad esperada de haber inversionistas para la empresa.

#### **2.1.1.5. Balanza Comercial**

La balanza comercial es la composición de los rubros como exportaciones e importaciones que realiza un país con los demás países del mundo. Es así que existe balanza comercial deficitaria y superavitaria, la primera se da cuando las importaciones son mayores a las exportaciones, mientras que la segunda se da cuando las exportaciones son mayores a las importaciones.

Mediante la figura N. 15 se representa la evolución de la balanza desde el 2006 a septiembre de 2011

**GRÁFICO 15 BALANZA COMERCIAL VALORES EN FOB MILLONES DE DÓLARES**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

La balanza comercial ha experimentado varios cambios desde el 2006 al 2011 es así que esta ha sido superavitaria únicamente hasta el 2008 registrando en este año un valor de \$1266.40 millones de dólares como resultado de la diferencia de exportaciones por \$ 18818.33 millones de dólares menos las importaciones que fueron 17551.93 millones de dólares, para el año 2009 existió una balanza deficitaria de \$-208.4 millones de dólares, esto debido a que el gobierno ecuatoriano no ha tenido una buena política comercial es así que aplicó restricciones a las importaciones con el fin de reducir las pero este resultado no fue bueno.

En lo que va del año 2011 las exportaciones alcanzan un monto \$15958.83 millones de dólares, mientras que las importaciones se ubican en \$16837.54 millones de dólares, lo que da como resultado una balanza comercial deficitaria de \$-878.72 millones de dólares, esto se debe a que ha existido un aumento en las compras de materias primas y bienes de consumo considerando que las materias primas tienen bajos

aranceles lo que permite aumentar el monto de las importaciones, mientras que las exportaciones se concentran en una mayor parte en petróleo y crudo, seguido del banano y plátano. Por otro lado a agosto 2011 se maneja una balanza comercial petrolera mensual superavitaria de 380.77 millones de dólares, mientras que la balanza comercial no petrolera mensual se presenta deficitaria ascendiendo a \$-887.75 millones de dólares.

Es así que la balanza comercial para la empresa Biopronec. Cía. Ltda., se presenta como una ventaja, a pesar de que la empresa importa materias primas en cantidades muy bajas estas no tiene mayor relevancia, las mismas pagan tarifa 0%, por otro lado la empresa no realiza exportaciones, es por esto que este factor no incide directamente en la empresa, pero es un beneficio que hayan barreras a las importaciones ya que la competencia se verá afectada brindando facilidades de crecimiento a la empresa.

## **2.1.2. Entorno Socio – Cultural**

### **2.1.2.1. Desempleo**

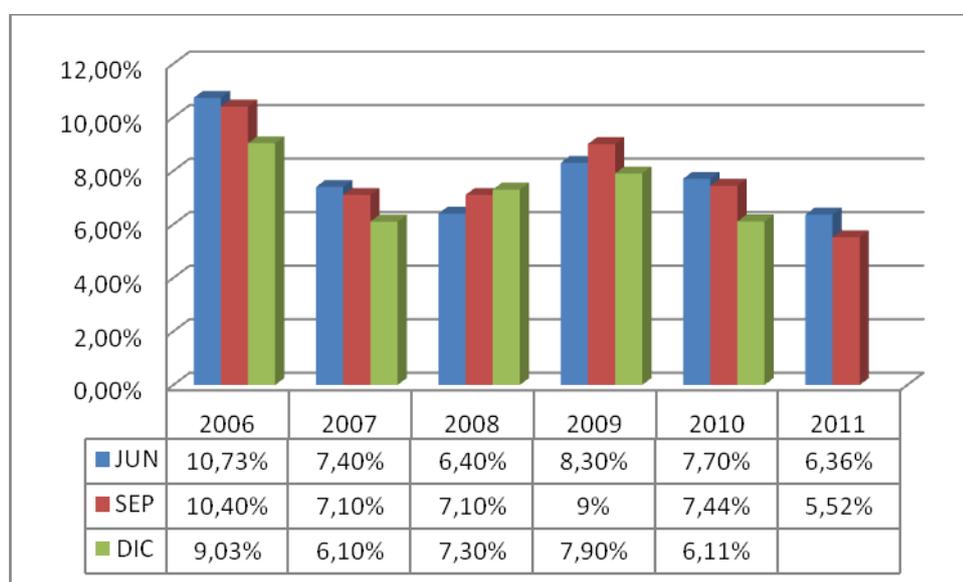
El desempleo hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por ende de un salario, debido a la terminación del contrato, inexistencia de plazas de trabajo, mal desempeño del trabajador, entre otros factores. Para medir el número de personas sin empleo se utiliza la tasa de desempleo por país, la situación contraria al desempleo se conoce como empleo.

La existencia de una tasa de desempleo alta es un problema económico y social para los gobierno, el hecho de no tener una empleo hace que las condiciones de vida de

la población se vean afectadas ya que estas no podrán satisfacer necesidades elementales para estos ya que no disponen de un salario.

Mediante el gráfico N.16 se puede ver la evolución del desempleo nacional urbano durante el periodo 2006 – 2011, tomando los meses de junio, septiembre y diciembre.

**GRÁFICO 16 DESEMPLEO NACIONAL URBANO EXPRESADO EN PORCENTAJES**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

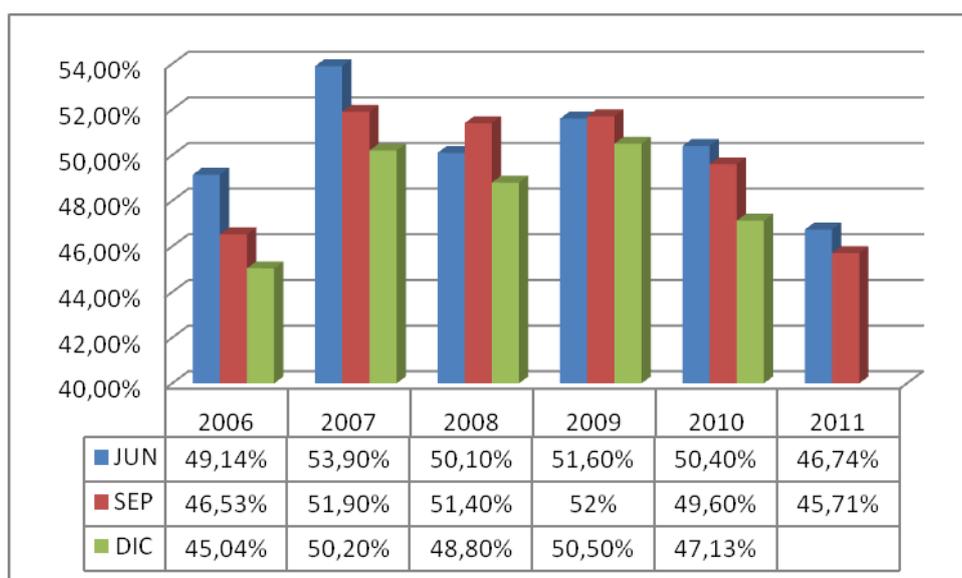
Mediante el gráfico expuesto podemos ver que el desempleo a diciembre 2008 se ubicó en 7.30% con respecto a diciembre 2007 ha aumentado 1.20%, para diciembre 2008 y 2009 ha existido un incremento en la tasa de desempleo debido al incremento del salario unificado y eliminación de la tercerización (Mandato constituyente 8), para diciembre de 2010 la tasa de desempleo se ubicó en 6.11% lo que significa una reducción notoria con respecto a los periodos anteriores, para septiembre 2011 la tasa de desempleo se ubica en 5.52% lo que refleja la labor del gobierno en estos últimos años.

### 2.1.2.2. Subempleo

El subempleo se considera la personas que han trabajado o han tenido un empleo pero estaban dispuestas a modificar su situación laboral, es decir es la subutilización de la capacidad productiva de la población ocupada.

A continuación se detalla mediante el grafico N. 17 el subempleo nacional urbano durante el periodo 2006 – 2007, tomando los meses de junio, septiembre y diciembre.

**GRÁFICO 17 SUBEMPLEO NACIONAL URBANO EXPRESADO EN PORCENTAJES**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

A diciembre 2008 la tasa de subempleo se ubicó en 48.80%, que ha sido la más baja del 2006 al 2008, para posteriormente subir a diciembre 2009 ha 50.50%, a septiembre 2011 la tasa de desempleo se ubica en 45.71%.

Tanto la tasa de desempleo y subempleo para la empresa Biopronec Cía. Ltda., se consideran como una oportunidad, ya que al existir mayor cantidad de población con capacidad adquisitiva esto permite a la empresa tenga una mayor posibilidad de venta de sus productos.

### **2.1.3. Entorno Legal**

#### **2.1.3.1. Leyes**

##### **2.1.3.1.1. Ley orgánica de la salud**

Según la ley orgánica de salud antes llamado código de la salud, este fue expedido el 22 de diciembre de 2006, en su artículo 137 cita lo siguiente:

“Art. 137.- Están sujetos a registro sanitario los alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutracéuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, productos higiénicos, plaguicidas para uso doméstico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación.”

La ley exige el registro sanitario para los productos naturales de uso medicinal y conforme lo establece la ley la empresa Biopronec cia. Ltda, ha logrado que todos sus productos fabricados y comercializados posean registro sanitario. La ley orgánica de la salud reconoce, respeta y promueve el desarrollo de las medicinas tradicionales, así mismo brinda impulso a los procesos de investigación en esta rama, contempla la implementación de procesos de regulación y control de los productos naturales, en su artículo 164 de la ley orgánica de salud cita lo siguiente:

“Art. 164.- Los productos naturales procesados de uso medicinal, se producirán, almacenarán, comercializarán e importarán siempre que cuenten con registro sanitario nacional, de conformidad con la ley y el reglamento correspondiente y bajo las normas de calidad emitidas por la autoridad sanitaria nacional.”

#### **2.1.3.1.2. Reglamento para el registro y control de productos naturales de uso medicinal y establecimientos donde se fabrican, almacenan y comercializan**

El 15 de abril de 1991, mediante Acuerdo Ministerial se aprobó en las Normas Farmacológicas; el uso de especies vegetales de utilidad terapéutica. Para posteriormente el 7 de mayo de 1999 se publica el Acuerdo 1281 del Ministerio de Salud Pública con el cual se expiden las normas y procedimientos para el registro y control de productos naturales de uso medicinal y de establecimientos en donde se fabrican, almacenan y comercializan. Dichas normas se modifican en abril de 2002, y en octubre de 2006 y son las que se encuentran vigentes.

Antes de analizar el presente reglamento se debe tomar en consideraciones definiciones expedidas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador que se hacen constar en este reglamento.

- **Producto Natural de uso medicinal:** Producto medicinal acabado y etiquetado, cuyos ingredientes activos están formados por cualquier parte de los recursos naturales de uso medicinal o combinaciones de estos; como droga cruda, extracto o en una forma farmacéutica reconocida, que se utiliza con fines terapéuticos. Si el recurso natural de uso medicinal se combina con sustancias activas definidas desde el punto de vista

químico; inclusive constituyente de recursos naturales, aislados y químicamente definidos, no se considera un Producto Natural de uso medicinal.

- **Recurso Natural de uso medicinal:** Todo material proveniente de organismos vivos y minerales que posee propiedades terapéuticas (sin riesgo para la salud cuando se utiliza de manera adecuada) comprobadas mediante estudios científicos y/o literatura científica que respalden el uso tradicional.
- **Extracto.-** Producto que se obtiene del recurso natural de uso medicinal por la acción de un disolvente de acuerdo a los métodos de extracción reconocidos.

En la actualidad el uso, preparación y comercio de las plantas medicinales y las preparaciones farmacéuticas que estas tengan se rigen por el Acuerdo 0244 del Ministerio de Salud Pública, mismo que fue publicado en el registro oficial 385 del 26 de octubre de 2006, en este se establecen las normas y procedimientos para el registro sanitario y control de productos naturales de uso medicinal y de los establecimientos en donde se fabrican, almacenan y comercializan dichos productos.

Las disposiciones de este reglamento aplican a los productos naturales de uso medicinal que tradicionalmente han sido utilizados en forma empírica con fines terapéuticos, que demuestren estar exentos de riesgos para la salud humana, a través de la sustentación bibliográfica, análisis químicos, ensayos de actividad biológica y pruebas toxicológicas, que se importen, fabriquen, envasen o empaquen, almacenen y expendan; en todo el territorio nacional e incluye a todos los productos naturales de uso medicinal, no solo los de fuente vegetal, sino también animal y mineral. El artículo 2 de este reglamento expresa lo siguiente:

“Art. 2.- Autoridad competente.- La autoridad competente para exigir la observancia de este reglamento será el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Nacional de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria, el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" y las direcciones provinciales de salud del país.”

Cabe recalcar que todos los productos que fabrica y comercializa la empresa tienen registro sanitario, y cumplen con los controles efectuados por Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez".

El presente reglamento establece una comisión asesora integrada por profesionales químicos farmacéuticos o bioquímicos farmacéuticos, médicos con experiencia en este campo que deben cumplir con lo dispuesto en el presente instrumento legal; cumplir con las resoluciones de la comisión; y, contribuir con su conocimiento y experiencia en el desarrollo, desenvolvimiento técnico - científico y cumplimiento de las funciones y actividades de la comisión, la misma está constituida por:

- El Ministro de Salud Pública o su delegado que será el Director Nacional de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria, quien presidirá la comisión.
- El Director Nacional del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" o su delegado que será el Jefe de Registro Sanitario.
- Un representante de las facultades de ciencias químicas de las universidades del país, designado y nombrado por acto administrativo válido, emitido por el Director Nacional de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria, escogidos de los candidatos presentados por cada una de dichas facultades.

- Un representante de las empresas privadas relacionadas con el tema de medicamentos naturales que trabajen en los sectores de producción y control de este tipo de productos.
- Un funcionario técnico de la Dirección Nacional de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria, que hará las veces de Secretario Técnico de la comisión.

La comisión que exige la ley no funciona de forma sistemática, por lo que no ha cumplido a cabalidad las funciones designadas, no se consultan cambios o modificaciones en la legislación, no existe una publicación de especies autorizadas a utilizar en el país, como tampoco la aprobación de las normas de control de calidad para las especies a utilizar, es por esta razón que deja de cumplir la función de coordinación, rectoría y asesoramiento en el uso y comercio de las plantas medicinales y los fitomedicamentos.

Según el artículo 14 de este reglamento establece tres categorías de productos naturales procesados de uso medicinal que son:

- a) Productos de categoría A.- Aquellos respaldados por estudios farmacológicos, toxicológicos, experimentales preclínicos y clínicos. Se refiere a aquellos productos que han tenido experimentación en seres humanos y se ha demostrado que no son tóxicos para el consumo humano, esta es la categoría más alta dentro de esta calificación.
- b) Productos de categoría B.- Aquellos respaldados por estudios farmacológicos y toxicológicos experimentales (preclínicos). Se refiere a aquellos productos que han tenido experimentación en animales y se ha demostrado que no son tóxicos.

- c) Productos de categoría C.- Aquellos provenientes del recurso natural de uso medicinal, que no han sufrido transformaciones químicas, sólo procesos físicos (lavado, secado o molienda), y que estarán respaldados por referencias bibliográficas de su uso tradicional, estudios de toxicidad aguda y autenticación botánica, y que no presenten formas farmacéuticas definidas. Se refiere a los productos que no han sufrido un cambio drástico como la miel de abeja, mascarillas para la cara, panela, entre otros, mismos que no tiene ninguna presentación farmacológica (tabletas, capsulas, etc.)

La empresa Biopronec Cía. Ltd., elabora productos categoría B, que son los respaldados por estudios farmacológicos y toxicológico experimentados, así mismo esta clasificación es muy buena ya que permite ir desarrollando los productos en base a las plantas medicinales desde una categoría C tradicionales, pasando por una B validados desde el punto de vista farmacológico, hasta una A acorde a normas internacionales.

Según el artículo 17 de este reglamento nombra las clases de establecimientos sujetos a control que son:

- Laboratorios de producción.
- Establecimientos de envasado, almacenaje o distribución de productos nacionales o importados.
- Establecimientos de venta de productos nacionales o importados.

La empresa Bipronec Cía. Ltda., está sujeta a control ya que este produce, envasa, almacena, distribuye y tiene una venta de productos naturales. Así mismo este reglamento exige la obtención del permiso de funcionamiento que será válido por un año, con el cual la empresa cuenta.

El Art. 31 del presente reglamento establece que los productos naturales procesados de uso medicinal, de las categorías A, B y C requerirán registro sanitario para su fabricación, comercialización, importación y exportación. Es por esto que todos los productos fabricados y comercializados por la empresa Biopronec Cía. Ltda., cuentan con registro sanitario con una duración de 5 años como lo establece el reglamento, pero la competencia tiene muchos productos que no cuentan con registro sanitario y la forma de elaboración de estos es totalmente artesanal lo que no asegura la calidad de los productos, poniendo en peligro la salud de los consumidores

Para la empresa Biopronec Cía. Ltda., las regulaciones que existen para el sector donde se desenvuelve es una oportunidad ya que posibilita el control e impulso por parte del gobierno para la empresa lo que genera mayores oportunidades de crecimiento para, mismo establecido en la ley y el reglamento.

Por otra parte también se considera una amenaza ya que a pesar de que existe una normativa clara que dispone las actividades a realizar, estas no son cumplidas ni por el gobierno ni por la competencia de la empresa, lo que deriva en una mala reputación para el sector y por consiguiente para la empresa, viendo reflejado esto en el crecimiento de la empresa.

#### **2.1.3.1.3. Código de la Producción**

El código de la producción busca motivar la inversión, la producción y generar empleo, es así que el Consejo Sectorial de la Producción tiene un compromiso para trabajar por la reducción de la pobreza y mejorar la equidad en nuestro país lo que permitirá conseguir el desarrollo productivo para generar empleo y mejorar los ingresos.

Se han determinado varios cambios a este código entre los más importantes los siguientes:

- Crecimiento de pequeñas y medianas empresas y actores de la economía popular solidaria, mediante el respaldo del estado con la garantía del 70% para acceder a financiamiento privado, la inclusión en el sistema de compras públicas.
- La instalación de zonas económicas de desarrollo especial (ZEDES) que se ubicaran geográficamente, que contempla la reducción del impuesto a la renta, tarifa 0% para la importación de bienes que forman parte de los procesos productivos de las zonas, los operadores y administradores de ZEDESs tiene derecho a crédito tributario por el IVA pagado.
- Para las sociedades establecidas en el país nuevas o existentes se contempla la reducción gradual en tres puntos del impuesto a la renta y una reducción de 10 puntos en caso de reinversión de utilidades en activos productivos relacionados con la innovación y tecnología, exoneración en la salidas de divisas, como el impulso por el uso de energía renovables mediante facilidades tributarias.
- La estimulación para las empresas que inviertan en los sectores definidos como priorizados (alimentos, cadena agroforestal, metalmecánica, petroquímica, farmacéutica, turismo, energías renovables, biotecnología), con el fin de mejorar la balanza comercial tendrán beneficios tributarios como la exoneración del pago de impuesto a la renta durante 5 años.
- La innovación en general y para medianas empresas mediante la inversión en activos productivos e investigación y tecnología mediante descuentos para el pago de impuesto a la renta, capacitación técnica,

gastos en mejora de la productividad de la empresa, gastos de promoción internacional.

Para la empresa Biopronec Cía. Ltda., el código de la producción le ha brindado beneficios como capacitaciones para su personal en distintas áreas, y en distintos lugares beneficio al que acceden ya que el aporte correspondiente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), crea un fondo que permite que el gobierno financie el 80% de estas capacitaciones y el restante 20% corre por cuenta de la empresa.

Un beneficio directo al que ha accedido la empresa es la participación en el programa para obtención de buenas prácticas de manufactura (BPM), programa en el cual el gobierno financiara el 80% del monto total sin que este sea mayor de 15000.00 dólares, proyecto que se encuentra en situación de análisis para la correspondiente aprobación.

Las modificaciones que ha tenido el código de la producción se presenta como una oportunidad para la empresa Biopronec Cía. Ltda., existe una mayor dinamización de la economía lo que genera la posibilidad de nuevos clientes y la posibilidad de acceder a beneficios económicos tributarios que permite tener una mejor planificación, y fomento para el cuidado del medio ambiente.

#### **2.1.3.1.4. Leyes tributarias**

En lo que respecta a leyes tributarias han sufrido varios cambios con este gobierno con el fin de obtener una mayor recaudación de impuestos que financie programas

planificados por el mismo, es así que se ha tomado puntos fundamentales o relevantes a lo largo del periodo:

Para diciembre de 2007 se estableció la primera reforma tributaria que consistía en el incremento al impuesto a los consumos especiales en varios artículos como cigarrillos, bebidas alcohólicas, perfumes, vehículos, el incremento en el impuesto a la salida de divisas, el 0.5% por impuesto a las herencias, la que fue aprobado por la asamblea constituyente con lo que logro recaudar el gobierno en el año 2008 \$6194.5 millones de dólares.

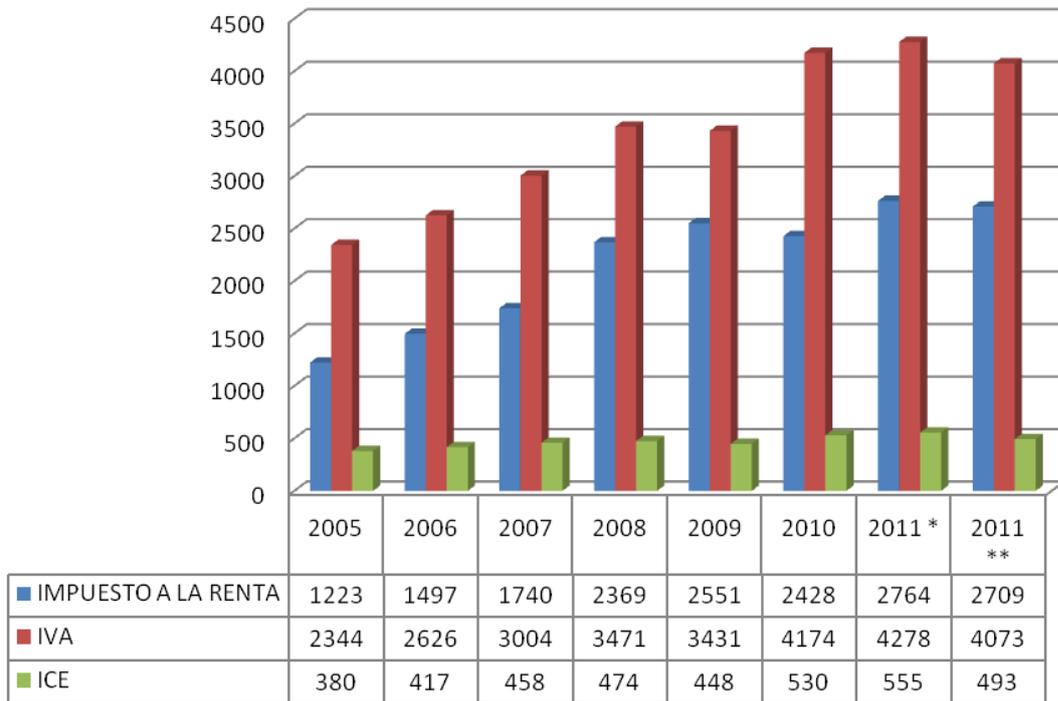
Para julio de 2008 se planteó la segunda reforma tributaria que fijo en 1% el impuesto a la salida de capitales, y se disminuyó el impuesto a la renta para las empresas que reinviertan sus utilidades, esta reforma se la hizo con el fin de enfrentar el impacto de la crisis financiera internacional.

Para el año 2009 se lanzó el nuevo proyecto de ley de reforma tributaria que propuso cambios a la salida de capitales aumentándola al 2%, como el anticipo mínimo de impuesto a la renta, el que sería devuelto si las empresas generan pérdidas.

Para este año 2011 existe una nueva reforma tributaria que contempla incrementar impuestos al tabaco y bebidas alcohólicas, un impuesto a los vehículos, como el aumento al 5% por concepto de salida de capitales. Además crea otros tributos con los que el gobierno apuntaba a promover el cuidado medioambiental con gravámenes por el uso de botellas plásticas, esta nueva reforma tributaria arrojaría entre \$400 y \$450 millones de dólares a las arcas fiscales que destinaria a los sectores sociales.

Mediante el gráfico N.18 se puede ver la evolución de la recaudación de impuestos en el Ecuador durante el período 2005 - 2010, para el año 2011 se ha considerado la proyección de la programación cuatrianual del ministerio de Economía del Ecuador, así mismo para este año se han tomado los valores de enero a octubre

**GRÁFICO 18 RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES 2005 - 2011**



\* Proyeccion Anual

\*\* Ene - oct 2011

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas (SRI), 2011

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

Como podemos ver en el grafico N.18 la mayor recaudación de impuestos proviene por concepto del IVA, seguido del impuesto a la renta, y finalmente el impuesto a los consumos especiales, mediante la aplicación de reformas tributarias el gobierno ha logrado recaudar una mayor cantidad de impuestos con respecto a años pasados, es así que con respecto al IVA para el año 2005 por este concepto se recaudó

\$2344 millones de dólares, para el año 2008 este ascendió a \$3471 millones de dólares, existió un aumento significativo de \$1127 millones de dólares, para el año 2011 la proyección estimada es de \$4278 millones de dólares, cifra que muy posiblemente será alcanzada ya que de enero a octubre de 2011 ya se ha logrado recaudar \$4073 millones de dólares

Con respecto al impuesto a la renta ha sufrido varios cambios a lo largo del período analizado para el 2005 por este concepto se recaudó \$1223 millones de dólares, mientras que la proyección para el 2011 es de 2764 millones de dólares, es decir el aumento en este lapso de tiempo analizado ha sido de 1541 millones de dólares, de enero a octubre de 2011 ya se ha logrado recaudar \$2709 millones de dólares.

Por concepto de ICE en el año 2005 se recaudó \$380 millones de dólares, la proyección para el 2011 se situó en \$555 millones de dólares, la variación que ha experimentado este concepto ha sido de \$175 millones de dólares, durante el periodo enero a octubre de 2011 ya sea recaudado por este concepto 493 millones de dólares cifra muy cercana a la proyección hecha.

Para la empresa Biopronec Cía. Ltda., las modificaciones a leyes tributarias se presentan como una amenaza ya que no existe una estabilidad tributaria debido a constantes cambios presentados, por lo que podría afectar en el precio de los productos influyendo en la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, el incremento del impuesto a la salida de divisas del 2% al 5% va a encarecer las importaciones en general y por ende se va a generar una mayor inflación puesto que la mayor parte de productos que se venden en el Ecuador tienen algún

componente importado. Sin embargo, para la Empresa no va a haber afectación por cuanto la mayor parte de sus materias primas son adquiridas localmente.

#### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

La tecnología va de la mano con la innovación ya que vivimos en un mundo de constantes cambios, esta debe encajar dentro de la estrategia global de la empresa. Es sabido que la clave para el éxito de una empresa es su capacidad para introducir las adaptaciones oportunas y apropiadas en un entorno siempre cambiante, en las empresas exitosas entre el 40 % y 60% de su volumen de negocio se realiza mediante productos que no existían antes.

Es por esto que el entorno tecnológico en la empresa provoca cambios organizacionales y modifica la cultura de la organización, la empresa Biopronec Cía. Ltda., cuenta con la siguiente tecnología:

- Software

Consiste en el equipamiento lógico de un sistema informático, es decir el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas. Como componentes lógicos se consideran aplicaciones informáticas como procesadores de texto, software del sistema.

La empresa dispone del sistema contable XFERSIS, este programa permite controlar el departamento contable, financiero, comercial y de producción, mismo que se ajusta a las necesidades de la empresa ya que ha sido diseñado para la empresa. El mismo permite obtener reportes de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

- Hardware

Consiste en todas las partes tangibles de un sistema informático que ayudan en la elaboración de información y de igual manera la obtención eficiente de resultados.

La empresa Biopronec Cía. Ltda., cuenta con computadores de escritorio, laptops, impresoras, scanner, mismos que son utilizados para el desarrollo de las actividades de la empresa.

- Maquinaria y equipo

La empresa así mismo cuenta con maquinaria y equipo, que son parte fundamental en el proceso de elaboración de productos, mismos como: Etiquetadoras, Llenadoras de líquidos, Mezcladores, Tableteadoras, Encapsuladoras, Blistera y demás equipo necesario para su producción. La empresa al no tener una segmentación definida es considerada como un laboratorio farmacéutico es por esto que su maquinaria y equipo debe cumplir estándares de calidad. Su maquinaria es nueva y tiene aceptables rendimientos productivos lo que le permite ser competitiva en el mercado.

La innovación tecnológica que ha tenido a lo largo de su trayectoria la empresa Biopronec Cía. Ltda., se considera como una oportunidad ya que tiene la posibilidad de actualizarse tecnológicamente tanto en equipos como programas informáticos de costos bajos como son la maquinaria china, sin embargo se debe considerar que la industria farmacéutica tiene maquinaria con costos muy altos entre estos maquinaria Europea que tiene mejores índices de productividad que la maquinaria China por lo que acceder a esta se presenta como una amenaza para la empresa.

### **2.1.5. Entorno Ambiental**

La empresa Biopronec Cía. Ltda., es un laboratorio de productos naturales, por lo que sus materias primas son plantas medicinales naturales que son sometidas a procesos con el fin de extraer la sustancia activa o curativa, a estas sustancia se adiciona excipientes que son sustancias activas para incorporar el principio activo con el fin de ayudar en el proceso mediante el cual los productos son manufacturados. Es así que la empresa tiene un impacto ambiental bajo, su contaminación es baja por lo que no maneja químicos que manejarían laboratorios farmacéuticos, sin embargo al no existir una segmentación para este tipo de empresa se la considera como un laboratorio farmacéutico las cuales tienen otras consideraciones y por lo tanto una contaminación mayor debido a que maneja sustancias químicas y principios activos que contaminan en mayor medida el medio ambiente, la empresa tiene un comprometimiento muy importante con el medio ambiente es por esto que día a día busca la manera de mejorar su tratamiento de desechos sólidos, líquidos y demás residuos generados por la elaboración de sus productos.

Actualmente la empresa está en innovación constante, por lo que está cumpliendo requisitos para mejorar el tratamiento de los desechos que genera la misma, es así que ha cumplido con todas las exigencias por parte del municipio y demás organismos que verifican el cumplimiento de normas. Cabe recalcar que la empresa no cuenta con certificaciones como Buenas prácticas de manufactura (BPM), normas ISO entre otras; por lo cual la meta principal de la empresa es la construcción de su planta de producción que será diseñada considerando normas y procesos para el respeto del medio ambiente encaminadas a la obtención de certificaciones internacionales.

El entorno ambiental para la empresa Biopronec Cía. Ltda., se presenta como una amenaza, a pesar de que la empresa produce productos naturales es decir no intervienen químicos nocivos para el ambiente, la misma necesita de mayor certificaciones que avalen su cumplimiento de responsabilidades con el medio ambiente, el hecho de no poseer este tipo de cumplimientos resta oportunidades de crecimiento y de abarcar mayor mercado frente a su competencia.

## **2.2. MICROAMBIENTE**

El microambiente consiste en aquellas fuerzas próximas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes.

### **2.2.1. Mercado**

El mercado de los medicamentos en el Ecuador tiene un crecimiento constante, el sector ha evolucionado considerablemente desde el año 2000 hasta la actualidad, con una media de crecimiento del 11% anual, esto se debe a la estabilización del país, la organización del sector, sus normas técnicas, la información que maneja y las auditorías de mercado a escala global. El acceso que tiene la población a medicinas y servicios crece de manera paulatina en el Ecuador, cada vez más personas acceden a medicinas en el país. La mejora de diagnósticos en clínicas y hospitales, como la investigación a escala impulsa a la industria ecuatoriana. Según la Asociación de laboratorios farmacéuticos en Ecuador existen cerca de 200 laboratorios que ofertan productos farmacéuticos en el Ecuador.

El sector privado se ha visto beneficiado por las compras del sector público ya que el monto de la compra durante el periodo 2010 sumó \$300 millones de dólares,

monto proporcionado por la asociación de laboratorios farmacéuticos del Ecuador (ALFE). La mayor cantidad de remedios que se comercializan en el Ecuador son importados, sin embargo la participación del sector nacional continua creciendo, el año 2010 creció en 26.4% según el diario Comercio.

Mediante la tabla N. 10 se evidencia las exportaciones del sector farmacéutico durante el periodo 2001 - 2010

**TABLA 10 EXPORTACIONES SECTOR FARMACÉUTICO**

**MILES DE DOLARES FOB**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Químicos Y Farmacéuticos	68.693	72.526	93.997	88.718	77.599	129.244	115.844	122.083	118.691	190.229
Medicinas	32.836	36.397	45.213	45.090	33.706	42.209	30.969	32.962	42.441	47.150
Farmacéuticos	558	1.553	1.763	3.448	3.732	6.224	6.626	4.375	3.168	8.876
Otros	35.299	34.576	47.021	40.179	40.161	80.812	78.249	84.745	73.082	134.203

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, noviembre 2011.

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

Como ya se describió anteriormente el sector farmacéutico ha crecido considerablemente, tanto así que sus exportaciones han pasado de \$68693 miles de dólares en el 2001 a \$190229 miles de dólares para el año 2010, como se puede ver ha existido un crecimiento considerable en ese periodo de tiempo.

El sector de los fitofármacos se encuentra considerado dentro de la industria farmacéutica. Este comprende las plantas naturales, hierbas medicinales y aromáticas es decir se refiere a la medicina tradicional, el uso de medicamentos preparados con plantas, el mismo está muy difundido en muchos países industrializados y un gran número de medicamentos están basados en plantas o componentes de las mismas. Por

otra parte la industria cosmética y muchos productos para el hogar también utilizan las plantas transformadas con medicamentos o con un alto valor terapéutico. Ecuador se encuentra entre los 10 países de mayor biodiversidad del mundo y gracias a esta característica se puede obtener una gran gama de productos naturales destinados al consumo directo y a la industria. Entre los productos derivados de plantas medicinales y aromáticas se cuenta con:

- Plantas medicinales y aromáticas
- Especias
- Extractos de Hierbas
- Aceites esenciales
- Aceites, grasas y ceras vegetales
- Extractos vegetales
- Alcaloides Vegetales
- Colorantes y esencias naturales
- Infusiones aromáticas y medicinales
- Cosméticos
- Fitofármacos

Estos son producidos tanto por organizaciones comunitarias como por PYMEs y laboratorios. Las variedades más utilizadas son el paico, la cola de caballo, el aloe vera, y la ortiga negra, entre otras, para la exportación se registran el jengibre y aceite de jengibre, almizclillo, cascarilla, cascarillón y condurango, entre otros. (CORPEL, Ecuador exports 2004).

La empresa Biopronec Cía. Ltda., fabrica, distribuye y comercializa sus productos tiendas naturistas y distribuidores quienes son los encargados de la venta al por menor o por mayor de acuerdo a su caso.

El mercado farmacéutico y por lo tanto el de los fitomedicamentos se presenta como una oportunidad para la empresa Biopronec Cía. Ltda., ya que presenta un crecimiento considerable y sostenible desde el año 2001, así mismo el acceso a medicamentos de la población está en aumento, el Ecuador está entre los 10 países con mayor biodiversidad del mundo lo que permite tener una amplia gama de productos naturales, razón por la cual a la empresa le da oportunidad de expansión ya que el mercado se presenta accesible.

### **2.2.2. Clientes**

Los clientes son una figura que siempre está presente en la empresa, son quienes demandan los productos y servicios, por medio de estos la empresa logra consolidarse en el mercado y obtener los rendimientos e ingresos que la empresa requiere.

Mediante la tabla N. 11 se puede ver la segmentación por tipo de cliente, con su respectiva participación.

**TABLA 11 PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR SEGMENTO DE CLIENTE**

<b>SEGMENTO</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>PRINCIPALES CLIENTES SEGÚN NIVELES DE PARTICIPACIÓN</b>
<b>DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS</b>	10%	VITA PLUS CÍA. LTDA.
		COMECUA
		TELEVENT
		EL ARBOLITO
<b>TIENDAS NATURISTAS</b>	85%	FAUSTO MARTILLO
		ROBERTO LITARDO
		ECUAVIDA
<b>CONSUMIDORES</b>	5%	VARIOS

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011.

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

Las ventas de la empresa a distribuidores y mayoristas se ubica en un 10% con respecto al total de las ventas, por otro lado la venta directa a tiendas naturistas representa un 85% con respecto al total de ventas mismos que se encargan de realizar las ventas al por menor, mientras que a través de su tienda naturista participa en un 5% con respecto al total de las ventas que la empresa realiza.

La venta a distribuidores y mayoristas se presenta como una amenaza para la empresa, puesto que los productos van a llegar con precios más altos ya que los distribuidores exigen un porcentaje de utilidad por la gestión de venta que estos hacen, lo que vuelve al producto menos competitivo con respecto a otros.

La venta directa a tiendas naturistas se presenta como una fortaleza para la empresa Biopronec Cía. Ltda., ya que puede poner en percha precios más bajos, que le permitirá abarcar mayor mercado y es justamente este segmento el de mayor participación de la Empresa con el 85% de sus ventas

### **2.2.3. Competencia**

Las empresas no deben estar solas en el mercado, debe existir competencia con otras empresas, lo que generara que las mismas mejoren buscando la manera de destacarse en el mercado, de la misma manera al existir competencia las empresas pueden conocer la situación de la empresa.

La empresa Biopronec Cía. Ltda., tiene una gran competencia ya que la medicina natural está en auge, tanto pequeños productores, pymes, y pequeños laboratorios que producen y comercializan fitomedicamentos, productos cosméticos, entre otros que son hechos con plantas naturales.

La estructura de la industria está representada por una gran parte de pequeños productores, mismos que venden toda la producción a mercados locales, también existe la industria fitofarmacéutica, estos son quienes fabrican medicamentos en base a plantas naturales que venden a las tiendas naturistas.

Mediante la tabla N. 12 se explican los principales laboratorios productores de fitomedicamentos a nivel nacional a noviembre de 2011.

**TABLA 12 PRINCIPALES PRODUCTORES Y PROCESADORES DE  
PLANTAS MEDICINALES EN EL ECUADOR**

<b>Empresa</b>	<b>Producto / Servicio</b>	<b>Ciudad</b>
<b>ECUANATU</b>	Fitomedicinas	Quito
<b>Escualem Cía. Ltda.</b>	Capsulas de uña de gato, cartílago de tiburón, aloe	Guayaquil
<b>Laboratorio Landom</b>	Fitomedicinas	Quito
<b>Laboratorio Neo-Fármaco</b>	Fitoterpias	Ambato
<b>Laboratorio Labonat</b>	Fitomedicinas	Guayaquil
<b>Laboratorio Lapronag</b>	Fitomedicinas	Machala
<b>Laboratorios Fitoterapia</b>	Fitomedicinas	Quito
<b>Naturalfa</b>	Tabletas y cápsulas	Quito
<b>RENASE</b>	Fitomedicinas	Quito
<b>Medic Farma</b>	Fitomedicinas	Quito
<b>Fitofarma</b>	Fitomedicinas	Quito
<b>LAGMA</b>	Fitomedicinas	Quito
<b>Natures Garden</b>	Fitomedicinas	Quito

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011.

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

Las empresas antes descritas principalmente son productoras de fitomedicamentos, que cubren la demanda local, por otra parte la empresa Natures Garden ha crecido significativamente en el país ya que maneja precios altos y su campaña comercial está muy bien diseñada lo que le permite ser un competidor muy duro para la empresa Biopronec Cía. Ltda., por otro lado las demás empresas tienen precios muy bajos lo que en muchas ocasiones causa pérdida de mercado en algunos

productos, la empresa Biopronec Cia. Ltda., ha adoptado medidas para sobresalir en el mercado mediante el marketing que pueda hacer y el aseguramiento de la calidad de sus productos, lo que trata de hacer la empresa es crear un valor comercial de la marca, es decir buscar el prestigio en sus productos

Se conoce que existe mucha competencia de empresas del exterior, estas también son productoras de fitomedicamentos, principalmente de Colombia y de Perú, por ser un sector que no tiene lineamientos establecidos, el mismo no cuenta con registros de la cantidad de empresas del exterior que trabajan en esta línea de negocio en el Ecuador, sin embargo se conoce que los precios que ofertan son muy bajos obligando a la empresa Biopronec Cía. Ltda., a reducir sus precios de venta.

La competencia que posee la empresa Biopronec Cía. Ltda., se presenta como una amenaza ya que cada vez existe una mayor cantidad de productores de fitomedicamentos que reducen oportunidades de crecimiento para la empresa, sin embargo esto da la posibilidad de que la empresa se destaque en el mercado y logre generar ventajas competitivas para diferenciarse.

#### **2.2.4. Proveedores**

Los proveedores pueden ser una persona o una empresa que abastece a otra con artículos que esta necesita para el desarrollo de las actividades, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o se los compra para su venta directa.

La empresa Biopronec Cía. Ltda., cuenta con proveedores tanto para materias prima, excipientes, material de empaque y maquinaria que se detallan a continuación.

**TABLA 13 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS**

PROVEEDOR	TIPO DE PLANTAS O MATERIA PRIMA QUE PROPORCIONA	%
ROSA MAILA	Tilo, Tipo, Iso, Nogal	40 %
	Trinitaria, Cola de Caballo	
	Menta, Casa Marucha	
	Borraja, Toronjil, Sauce	
	Alcachofa, Romero, Ajenjo	
	Manzanilla, Frutipan, Malva,	
	Taraxaco, Ortiga, Mashua	
	Guaviduca, Matico, Eucalipto	
	Llanten, Albahaca.	
NANCY QUINTUÑA	Sábila, Cebolla Paiteña,	40 %
	Rábanos, Ajo, Uvas, Culantro	
	Valeriana, Boldo, Sen,	
	Tamarindo, Te Verde, Uña de	
	Gato, Hoja de Higo, Alfalfa	
	Cedrón, Hierba Luisa	
INTEROC	Saw Palmeto, Gingo Biloba,	15%
	Hoimbe, Maca, Ginseg,	
	Propoleo, Miel de Abeja,	
	Linaza	
OTROS	Canela, Calvo de Olor	5%
	Salvado de Trigo, Noni,	
	Borojo, Zarparrilla	
	Chugchuhazo, Calaguala	
	Sangre de Drago, Spirulina	

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011.

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

**TABLA 14 PRINCIPALES PROVEEDORES DE EXCIPIENTES**

PROVEEDOR	TIPO DE EXCIPIENTE	%
PROVEQUIN	Lactosa, Ácido Salicílico	30 %
	Ácido Ascórbico, Azufre	
	Ácido Cítrico, Estearato de	
	Magnesio	
CRECICORP	Alcohol Etílico, Trilon B	30 %
	Glicerina, Sorbitol, Leche	
	En Polvo, PVP K-30, Talco	
	Aereosil 200, Almidón de maíz	
	CMC, Sucraloza	
MATERQUIN	Vaselina Solida, Lauril	30%
	Sulfato de Sodio, Colorantes	
	Saborizantes, Fragancias	
OTROS	Mentol Cristalizado, Betaina	10%
	Metil Parabeno, Propil Parabeno	
	Aceite de Ricino, Sacarosa	

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011.

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

Dentro de material de empaque se ha considerado frascos, etiquetas, tapas, cajas, capsulas, entre otros, que son necesarios para el desarrollo de las actividades en la empresa entre los principales se ha considerado los siguientes:

**TABLA 15 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAL DE EMPAQUE**

<b><u>FRASCOS</u></b>	
LOS COCOS	40%
IMPLA	20%
RENANIA	20%
INGEME	20%
<b><u>TAPAS</u></b>	
INGEME	40%
TACOIMSA	30%
IMSA	30%
<b><u>ETIQUETAS</u></b>	
FLEXPRIN	10%
IMPREDIS	10%
WA ETIQUETAS	10%
ALAMO PUBLICIDAD	70%
<b><u>CAPSULAS</u></b>	
PFIZER	70%
INTEROC	30%
<b><u>CARTONES PARA FRASCOS</u></b>	
CENTRO GRAFICO	30%
ALAMO PUBLICIDAD	50%
CARTONERA PICHINCHA	10%
CONDIMAQSA	10%

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011.

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

La maquinaria que posee el laboratorio Biopronec Cía. Ltda., son etiquetadoras, Llenadoras de líquidos, Mezcladores, Tableteadoras, Encapsuladoras, Blistera entre otras que en un 90% son de procedencia China, mientras que el restante 10% son máquinas hechas en el país

La empresa tiene varios proveedores nacionales que surten una gran cantidad de materia prima, sin embargo a pesar de la existencia de estos proveedores no se los aprovecha de una buena manera ya que no se logran mejorar tiempos de pago y costos de los materiales requeridos por lo que este aspecto se considera como una amenaza para la empresa Biopronec Cía. Ltda., por otro lado a pesar de que su mayor proveedor de maquinaria es internacional sus requerimientos son ocasionales por lo que variaciones en lo que respecta a tributos no se consideran de gran afectación, considerando que la empresa posee una planta montada.

## **2.3. PROCESOS INTERNOS**

### **2.3.1. Organización de la empresa**

La organización de la empresa Biopronec Cía. Ltda., está constituida por una gestión por departamentos, misma que se detalla en la tabla N. 16.

**TABLA 16 GESTIÓN POR DEPARTAMENTOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**

<b>GESTIÓN POR DEPARTAMENTOS</b>
<b>Gerente General</b>
<b>Gerente Financiero</b>
<b>Jefe de Comercialización</b>
<b>Jefe de Producción</b>
<b>Jefe de Control de Calidad</b>
<b>Jefe de Bodega</b>

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011.

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011.

La gestión por departamentos que usa la empresa se basa en una estructura jerárquica, que contiene: Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Comercialización, Producción, Control de Calidad y de Bodega, puestos necesarios para el desarrollo de las actividades en la empresa.

Este tipo de organización permite generar departamentos especializados, con jefes funcionales donde prevalece la jerarquía y el control, todavía generando formalismos y complicaciones hasta cierto punto creando burocracia, las decisiones llegan a ser centralizadas por manejar una estructura jerárquica, lo que muchas veces retrasa las actividades, haciendo que la empresa sea menos competente.

Para la empresa Biopronec Cía. Ltda., la actual forma organizativa basada en áreas se presenta como una debilidad ya que existen retrasos y complicaciones en las actividades de la empresa, estas son propias de este modelo, es por esto que sería recomendable una gestión por procesos más horizontal que permita generar valor añadido a las actividades, una flexibilidad, innovación como una autonomía y autocontrol para la empresa y sus procesos.

### **2.3.2. Departamento Administrativo – Financiero**

El departamento administrativo financiero se encarga de ejecutar, controlar y registrar todos los movimientos de tipo económico contable que tenga la empresa y que afecten a la misma, también se consideran como grupos de apoyo para la organización a los recursos humanos.

Actualmente este departamento está compuesto por 4 personas, responsables de la parte contable, financiera, laboral, y administrativa de la empresa

Biopronec Cía. Ltda., este departamento es parte fundamental de la organización y coordinación de la empresa. El área cuenta con capacitaciones para su personal, actualizándolo en temas concernientes a su trabajo por lo que este aspectos se considera como una fortaleza para la empresa, el personal recibe incentivos, agasajos, y reconocimientos a su esfuerzo laboral mismos que van de acuerdo al desempeño de sus funciones, por lo que el clima laboral es bueno, existiendo respeto y productividad. El departamento fusiona las actividades del área administrativa y del área financiera, por lo que la segregación de funciones es vital para evitar la duplicidad de las actividades y por lo tanto generar un mayor desempeño, entre las principales actividades del área se resume las siguientes:

- Optimizar el proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.
- Verificar la funcionalidad de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones.
- Elaboración y ejecución del presupuesto de la empresa de acuerdo a las necesidades de cada departamento.
- Estudio y resguardo de los recursos de la empresa mediante indicadores e informes.
- Elaboración de reportes financieros mensuales o anuales de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Manejo del archivo administrativo y contable para la oportuna toma de decisiones.
- Efectuar el proceso de cobro a los distintos clientes.

La organización del departamento administrativo financiero se presenta para la empresa como una debilidad ya que existe una gran cantidad de funciones que son encomendadas en pocas personas capacitadas, lo que causa retrasos y mala organización en la empresa.

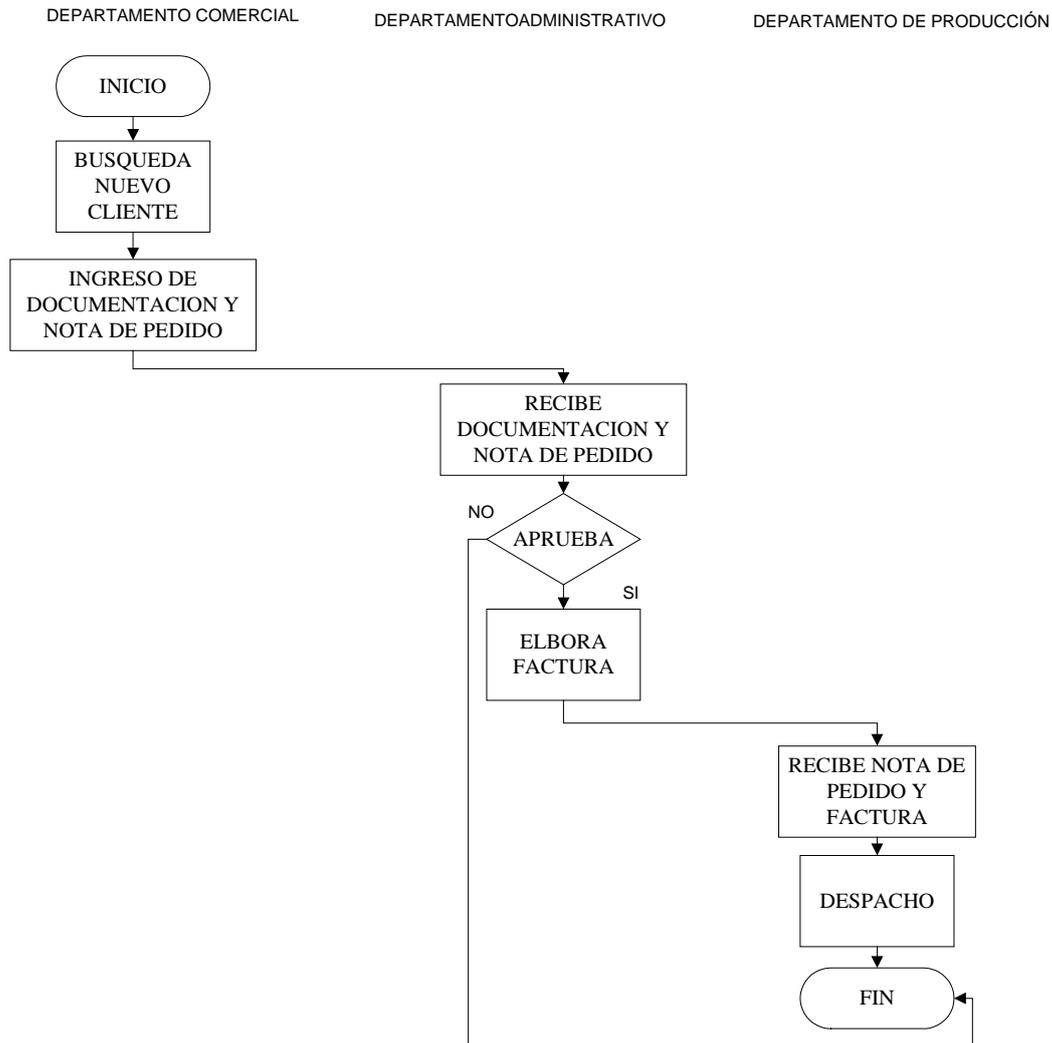
### **2.3.3. Departamento Comercial**

Este departamento centra su función en la venta, diseño y publicidad de los productos que fábrica la empresa, así mismo da seguimiento a la ruta de los vendedores lo que permita conocer la cobertura y abastecimiento que brinda la empresa, también se prepara el pedido de ventas al departamento de producción, como el diseño de etiquetas, frascos, y productos con su respectiva publicidad. Este departamento es de vital importancia para la empresa ya que a través de su buena gestión puede realizar ventas lo que genera un nivel mayor de ingresos para la empresa, mismo que cuenta con 6 personas en esta área.

La empresa maneja crédito 30 y 60 días previa calificación, así mismo cuando es primera venta la empresa solicita el pago de contado, para una nueva venta a crédito de ser cliente antiguo es necesario que el 70% del saldo de cartera se encuentre cancelado. La empresa con el trascurso del tiempo ha obtenido experiencia con respecto al otorgamiento de crédito es por esto que este aspecto constituye una fortaleza para la empresa.

Mediante el grafico N.19 se puede observar el proceso de ventas de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

## GRÁFICO 19 PROCESO DE VENTA BIOPRONEC Cía. Ltda.



**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011

El proceso de ventas que maneja la empresa ha sido simplificado lo que permite realizar una venta en poco tiempo cumpliendo normas establecidas en la empresa, brindando satisfacción al cliente con respecto a la entrega de productos, lo que genera una fortaleza para la empresa.

Mediante el grafico N. 20 se puede ver el proceso de compras de la empresa Biopronec Cía. Ltda., que constituye la adquisición de materiales y maquinaria para el desarrollo de las actividades de la empresa, no existen normas establecidas para la

adquisición de los materiales, es por esto que constituye una amenaza para la empresa ya que no existe lineamiento claro para la adquisición de estos.

**GRÁFICO 20 PROCESO DE COMPRAS BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011

La empresa realiza la calificación de calidad de la materia prima y demás insumos que usa la misma, por lo que esto genera una fortaleza en la empresa.

Este departamento también se encarga del diseño y publicidad de los productos que elabora la empresa, en base a las normas establecidas por los organismos correspondientes de control para la venta y publicidad de fitomedicamentos, razón por la cual para la empresa Biopronec Cía. Ltda., constituye una fortaleza el cumplimiento de las normas.

#### **2.3.4. Departamento de Producción**

El departamento de producción es el encargado de la planificación y fabricación de los productos por lo que puede considerarse como el corazón de la empresa, ya que si este deja de producir la empresa no sería productiva. En este departamento se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones, también se solicitan herramientas, se asignan tiempos, se

programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo por procesos en la elaboración de los productos separado en secciones como son materia prima, sólidos, líquidos y etiquetados, es por esto que para la empresa esta organización se considera una fortaleza.

Es en este departamento es donde se evidencia como se realiza la producción, como se ejecuta y cuánto tiempo toma hacerla. Es así que el objetivo de esta área es el de elaborará productos de alta calidad con un menor costo que cumplan normas establecidas por organismos de control y propias de la empresa.

La empresa Biopronec Cía. Ltda., posee una gran cantidad de productos, mismo que son categorizados por productos varios, jarabes, tabletas, goteros-spray y una línea premium por lo que esta segmentación se considera como una fortaleza para la empresa ya que puede llegar al cliente con varias alternativas a elegir.

Las actividades para la fabricación de fitomedicamentos se realizan en su planta de producción propia con maquinaria elaborada para la industria, misma que cumple índices de productividad, por lo que las actividades tienen secuencia y orden siendo así una fortaleza para la empresa. El mantenimiento y repuestos de la maquinaria son de fácil acceso, a pesar de que varias máquinas son extranjeras el mercado ecuatoriano puede brindar el mantenimiento y provisión de repuestos para que esta continúe con su proceso productivo por lo que se considera este aspecto como una fortaleza.

Mediante el grafico N.21 se puede evidenciar el proceso de bodegaje de los insumos y demás necesarios para la empresa. El almacenaje tiene un control que busca

optimizar recursos, permitiendo el manejo de productos, insumos y demás de una manera adecuada, facilitando el orden y agilizando el trabajo en la empresa.

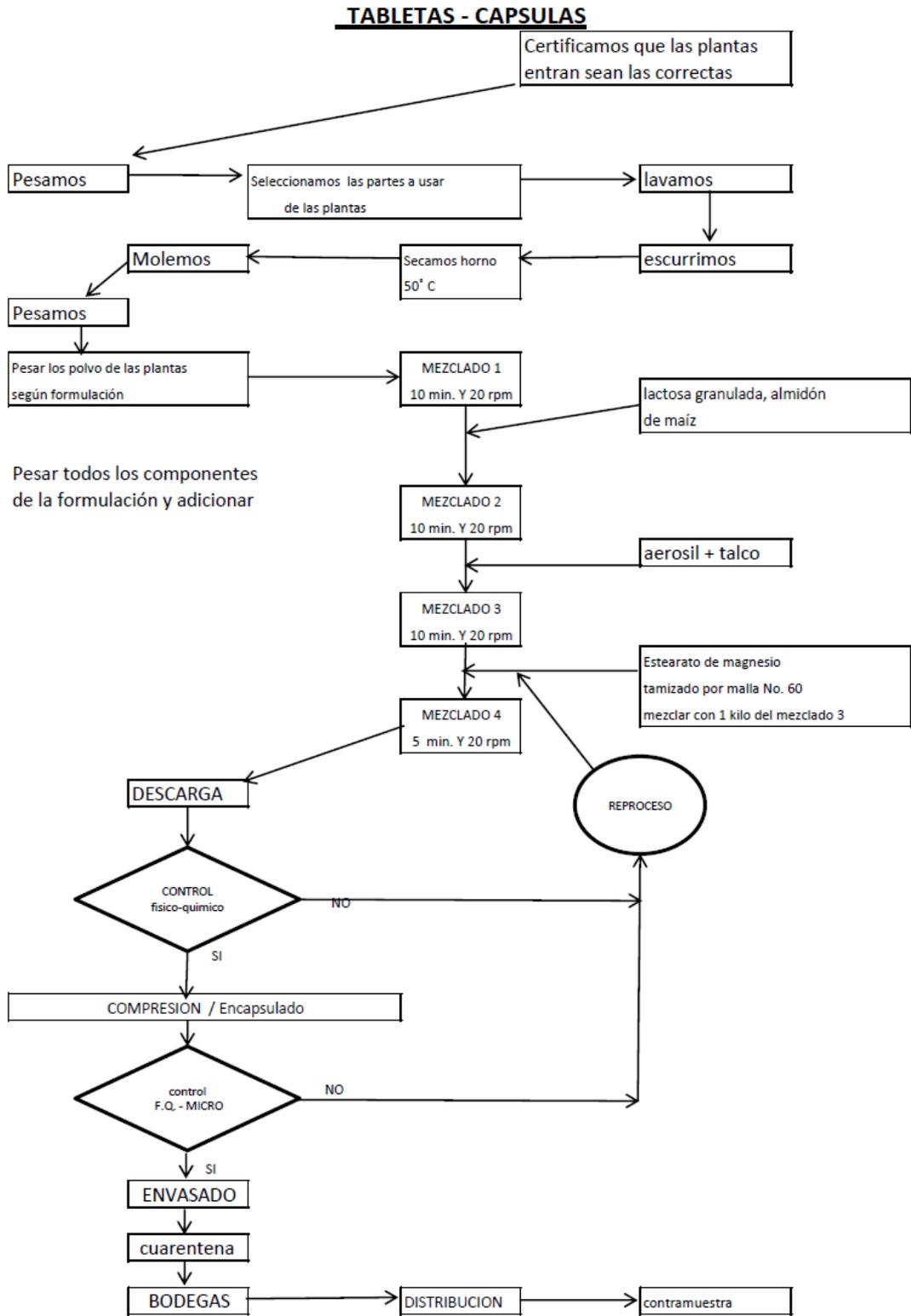
### GRÁFICO 21 PROCESO DE BODEGAJE BIOPRONEC Cía. Ltda.



**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011

Mediante el gráfico N. 22 se detalla un proceso importante de la empresa que es la elaboración de tabletas y cápsulas, que consiste en procesar las plantas naturales para posteriormente adicionar excipientes y mezclar, es aquí en el proceso donde se hace el control de calidad para verificar el que se haya cumplido parámetros establecidos, luego se procede a encapsular y finalmente se procede a envasar, almacenar y distribuir.

**GRÁFICO 22 PROCESO DE TABLETAS Y CAPSULAS BIOPORNEC Cía. Ltda.**

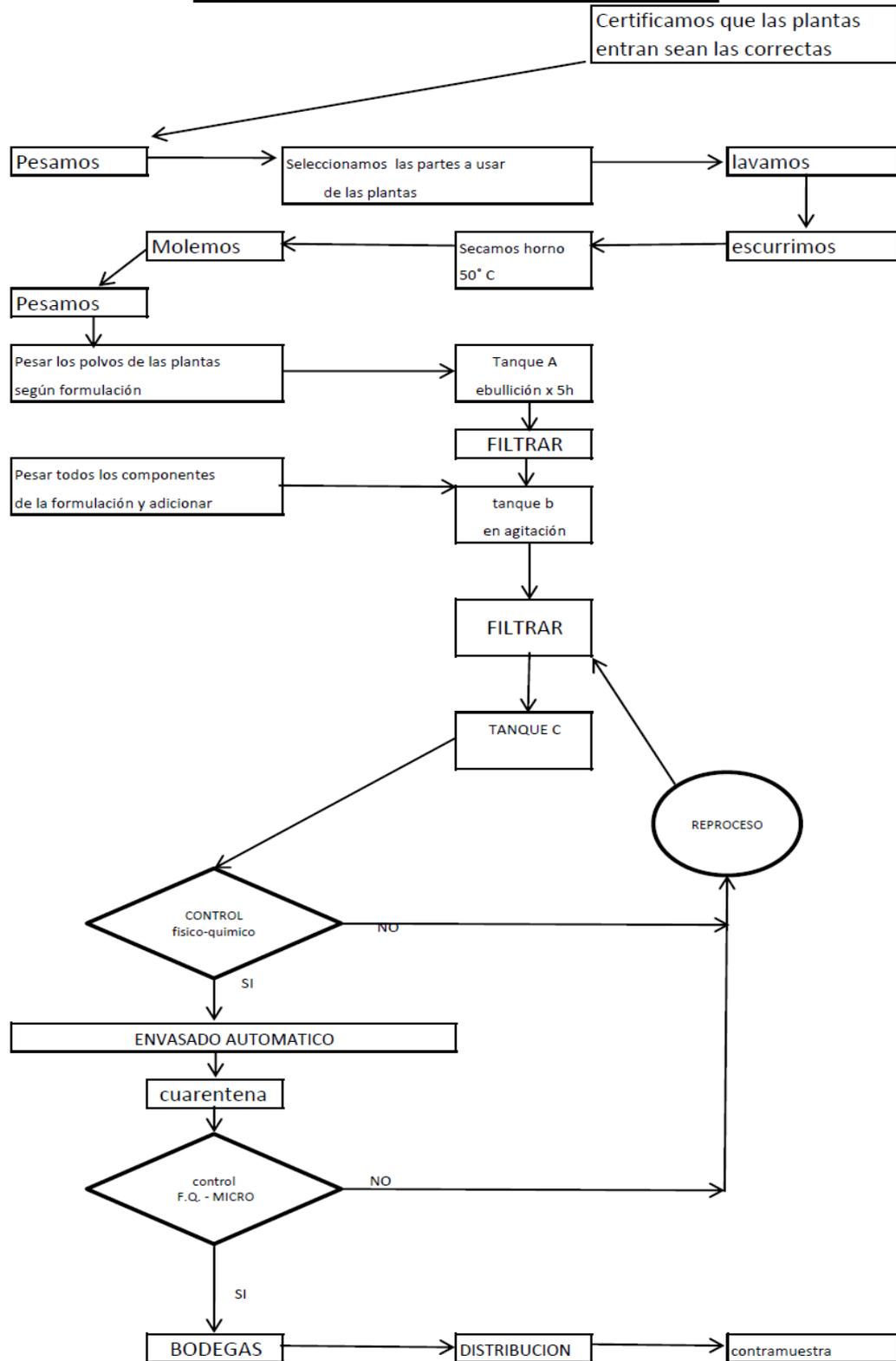


Fuente: Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011

Mediante el grafico N. 23 se detalla el proceso de líquidos-cosméticos que es un proceso importante de la empresa, este consiste en procesar las plantas naturales, pesar y certificar calidad de las materias primas, estas plantas se secan y luego se muelen para luego pasar al hervir lo obtenido, esto se filtra y pasa por tanques especiales donde se agita y se realizan pruebas de calidad, una vez se hayan aprobado los parámetros se envasa, pasa a bodega y se distribuye.

**GRÁFICO 23 PROCESO DE LÍQUIDOS-COSMÉTICOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**

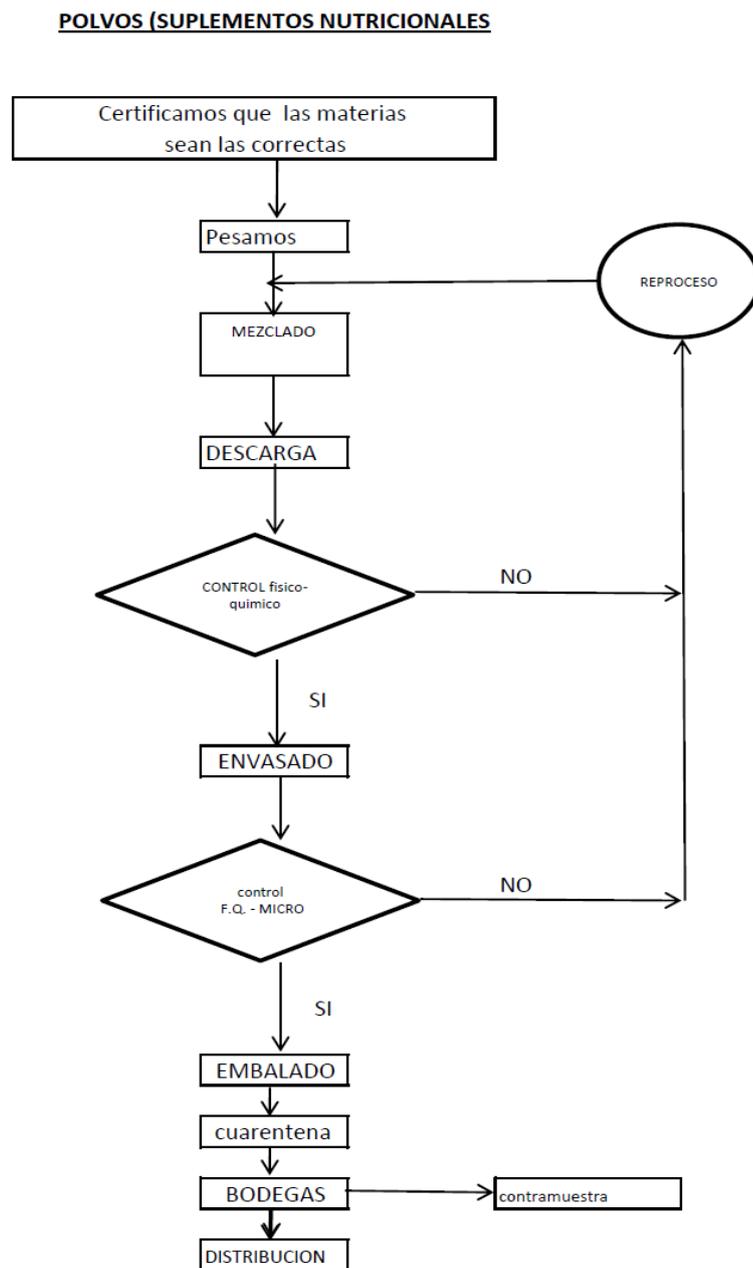
**LIQUIDOS (JARABES/ELIXIR) - COSMETICOS**



Fuente: Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011

Mediante el grafico N. 24 se detalla el proceso de polvos, así también este es un proceso importante para la empresa que consiste en procesar las plantas naturales adicionar los excipientes, y una vez haya cumplido parámetros se procede a envasar y embalar, para luego pasar a la bodega y distribuir.

**GRÁFICO 24 PROCESO DE POLVOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., noviembre 2011

Los procesos que tiene la empresa Biopronec Cía. Ltda., se consideran como una fortaleza ya que cumple normas establecidas por organismos de control, y tiempos establecidos. El control de calidad que realiza la empresa sobre la producción es una fortaleza ya que da la posibilidad de reprocesar de ser necesario con el fin de cumplir parámetros.

Pero se presenta como amenaza el hecho de no existir control en percha, es decir una vez distribuidos los productos cuando, estos llegan a las tiendas naturistas no se realizan controles a estos, por lo que no se verifica que el buen proceso realizado en la planta se mantenga hasta que llegue al cliente.

## **2.4. METODO FODA**

El método FODA se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, con el fin de comprender la situación actual de la empresa.

### **2.4.1. Matriz de análisis externo**

#### **2.4.1.1. Matriz resumen de oportunidades**

Se consideran como oportunidades los elementos externos, positivos del ambiente que la empresa identifica y puede aprovecharlos para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Mediante la tabla N. 17 se detalla la matriz resumen de las oportunidades de la empresa.

**TABLA 17 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES**

<b>Oportunidades</b>				
<b>N.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Macro ambiente</b>				
<b>Entorno Político</b>				
<b>O1</b>	Estabilidad y niveles de aceptación altos del actual gobierno.		X	
<b>Entorno Económico</b>				
<b>O2</b>	Crecimiento del PIB del sector industria manufacturera, como del sector de los fármacos.	X		
<b>O3</b>	Inflación controlada.		X	
<b>O4</b>	La tasa de interés activa referencial del sector productivo PYMES, se encuentra controlada.		X	
<b>O5</b>	Restricción a las importaciones que deja mayor mercado de fitomedicamentos libre. (Balanza comercial deficitaria)	X		
<b>Entorno Social</b>				
<b>O6</b>	Reducción en las tasas de desempleo y subempleo.			X
<b>Entorno Legal</b>				
<b>O7</b>	Regulaciones y marco legal establecido.		X	
<b>O8</b>	La motivación del código de la producción a la inversión y crecimiento de la producción.	X		
<b>Entorno tecnológico</b>				
<b>O9</b>	Innovación tecnológica con costos bajos.		X	
<b>Microambiente</b>				
<b>Mercado</b>				
<b>O10</b>	Mayor acceso de la población a medicamentos.	X		
<b>O11</b>	Ecuador un país con amplia biodiversidad para plantas naturales.		X	
<b>O12</b>	Crecimiento sostenido del sector farmacéutico y de los fitomedicamentos.	X		
<b>Clientes</b>				

<b>O13</b>	85% de las ventas totales son efectuadas a tiendas naturistas.	X		
<b>Competencia</b>				
<b>O14</b>	La mayoría de los productos de la competencia no posee registro sanitario.		X	

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

#### 2.4.1.2. Matriz resumen de amenazas

Se considera como amenazas a las situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden afectar a la misma, por lo que de ser necesario es conveniente diseñar estrategias. Mediante la tabla N.18 se presentan las amenazas de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 18 MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS**

<b>Amenazas</b>				
<b>N.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Macro ambiente</b>				
<b>Entorno Económico</b>				
<b>A1</b>	Riesgo país elevado.		X	
<b>Entorno Legal</b>				
<b>A2</b>	Las regulaciones y marco legal incumplidas por el gobierno y competencia.	X		
<b>A3</b>	Aumento de impuestos e inestabilidad tributaria.		X	
<b>Entorno Tecnológico</b>				
<b>A4</b>	Costos elevados para el acceso a maquinaria más productiva.		X	
<b>Entorno Ambiental</b>				
<b>A5</b>	Inexistencia de certificaciones de cumplimiento con el cuidado medio ambiental.	X		
<b>Microambiente</b>				
<b>Cientes</b>				

<b>A6</b>	10% de las ventas totales son a distribuidores y mayoristas.		X	
<b>Competencia</b>				
<b>A7</b>	Gran cantidad de competidores con precios de venta de sus productos muy bajos.	X		
<b>Proveedores</b>				
<b>A8</b>	Los proveedores de materias primas no poseen certificaciones de calidad de sus productos.	X		
<b>A9</b>	Mala negociación con los proveedores existentes en tiempos de pago y costos	X		

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

## 2.4.2. Matriz de análisis interno

### 2.4.2.1. Matriz resumen de fortalezas

Se consideran como fortalezas aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otra igual. Mediante la tabla N. 19 se detallan las fortalezas de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 19 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS**

<b>Fortalezas</b>				
N.	Elemento	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Procesos Internos</b>				
<b>Administrativo Financiero</b>				
<b>F1</b>	Capacitaciones permanentes para el personal administrativo financiero.	<b>X</b>		
<b>F2</b>	Buen clima laboral.		<b>X</b>	
<b>F3</b>	Incentivos a los empleados.	<b>X</b>		
<b>F4</b>	Análisis de la situación financiera de la empresa.	<b>X</b>		
<b>F5</b>	Aplicación de índices financieros y de productividad.		<b>X</b>	
<b>F6</b>	Manejo y control de los procesos de la empresa.	<b>X</b>		

<b>F7</b>	Asesoramiento para la toma de decisiones a gerencia general.	<b>X</b>		
<b>Comercial</b>				
<b>F8</b>	Seguimiento de ruta de los vendedores.		<b>X</b>	
<b>F9</b>	Conocimiento del mercado.	<b>X</b>		
<b>F10</b>	Elaboración de lotes de productos en conjunto con la producción.	<b>X</b>		
<b>F11</b>	Calificación de clientes para otorgar créditos.		<b>X</b>	
<b>F12</b>	Se verifica la calidad de materiales e insumos dentro de la empresa.	<b>X</b>		
<b>F13</b>	Cumplimiento de normas para el diseño y publicidad de los fitomedicamentos.	<b>X</b>		
<b>Producción</b>				
<b>F14</b>	Se realiza control de calidad sobre los procesos de elaboración.	<b>X</b>		
<b>F15</b>	Segmentación de productos, por forma de elaboración.		<b>X</b>	
<b>F16</b>	Secuencia y orden en la elaboración de los productos.		<b>X</b>	
<b>F17</b>	Mantenimiento de la maquinaria de fácil acceso.	<b>X</b>		
<b>F18</b>	Control de producción y niveles mínimos de existencias.		<b>X</b>	
<b>F19</b>	Planta de producción propia.	<b>X</b>		

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

#### **2.4.2.2. Matriz resumen de debilidades**

Se consideran como debilidades a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la misma. Como problemas internos. Mediante la tabla N.20 se detalla las debilidades de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 20 MATRIZ RESUMEN DE DEBILIDADES**

<b>Debilidades</b>				
<b>N.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Procesos Internos</b>				
<b>Organización de la empresa</b>				
<b>D1</b>	Manejo de gestión por áreas.	<b>X</b>		
<b>Administrativo Financiero</b>				
<b>D2</b>	Gran cantidad de actividades administrativas financieras en pocas personas.	<b>X</b>		
<b>Comercial</b>				
<b>D3</b>	No existen lineamientos para la adquisición de materiales e insumos.	<b>X</b>		
<b>Producción</b>				
<b>D4</b>	No existe buen control de la utilización de materiales.	<b>X</b>		
<b>D5</b>	Inexistencia de control en percha.	<b>X</b>		

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

### **2.4.3. Matriz FODA priorizada**

Una vez realizado el análisis con las matrices de fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades, en la tabla N. 21 se detalla la matriz FODA priorizada con las variables de alto impacto.

**TABLA 21 MATRIZ FODA PRIORIZADA**

<b>N.</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>N.</b>	<b>Amenazas</b>
O2	Crecimiento del PIB del sector industria manufacturera, como del sector de los fármacos.	A2	Las regulaciones y marco legal incumplidas por el gobierno y competencia.
O5	Restricción a las importaciones que deja mayor mercado de fitomedicamentos libre. (Balanza comercial deficitaria)	A5	Inexistencia de certificaciones de cumplimiento con el cuidado medio ambiental.
O8	La motivación del código de la producción a la inversión y crecimiento de la producción.	A7	Gran cantidad de competidores con precios de venta de sus productos muy bajos.
O10	Mayor acceso de la población a medicamentos.	A8	Los proveedores de materias primas no poseen certificaciones de calidad de sus productos.
O12	Crecimiento sostenido del sector farmacéutico y de los fitomedicamentos.	A9	Mala negociación con proveedores en tiempos de pago y costos
O13	85% de las ventas totales son efectuadas a tiendas naturistas.		
<b>N.</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>N.</b>	<b>Debilidades</b>
F1	Capacitaciones permanentes para el personal administrativo financiero.	D1	Manejo de gestión por áreas.
F3	Incentivos a los empleados.	D2	Gran cantidad de actividades administrativas financieras en pocas personas.
F4	Análisis de la situación financiera de la empresa.	D3	No existen lineamientos para la adquisición de materiales e insumos.
F6	Manejo y control de los procesos de la empresa.	D4	No existe buen control de la utilización de materiales.
F7	Asesoramiento para la toma de decisiones a gerencia general.	D5	Inexistencia de control en percha
F9	Conocimiento del mercado.		
F10	Elaboración de lotes de productos en conjunto con la producción.		
F12	Se verifica la calidad de materiales e insumos dentro de la empresa.		
F13	Cumplimiento de normas para el diseño y publicidad de los fitomedicamentos.		
F14			

F17	Se realiza control de calidad sobre los procesos de elaboración.		
F19	Mantenimiento de la maquinaria de fácil acceso.		
	Planta de producción propia.		

**Elaborado por:** Henry Cortez, noviembre 2011

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

El análisis financiero se considera como instrumento que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el estado actual de la empresa, que posibilitará tomar decisiones acertadas.

#### **3.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros presentan los recursos generados o utilizados en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera y su reflejo final en el efectivo e inversiones a través de un periodo determinado. Esta información que es útil para la administración y otro tipo de interesados como los accionistas, acreedores, propietarios y público en general.

Estos estados constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera, los estados financieros son la herramienta más importante con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

##### **3.1.1. Análisis Balance General**

El balance general es un documento contable que refleja los saldos por concepto de activos, pasivo y patrimonio de la empresa a una fecha determinada.

Para el análisis de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se ha tomado un periodo comprendido entre los años 2008 al 2011, para así obtener información sobre su

evolución, cambios importantes en su estructura financiera y determinar posibles causas de problemas financieros surgidos, buscando alternativas de solución para minimizar o maximizar el impacto en la empresa. Es así que se ha utilizado el análisis horizontal y vertical.

#### **3.1.1.1. Análisis Horizontal**

Según Rodrigo Estupiñan Gaitán & Orlando Estupiñan Gaitán (2006), el análisis estructural horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también falta de coordinación con las políticas de la empresa. Este debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

En la tabla N.22 se presenta el análisis horizontal de los balances generales de los periodos comprendidos desde el año 2008 al 2011 de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 22 BALANCE GENERAL-ANÁLISIS HORIZONTAL DEL 2008 AL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE (Expresado en dólares estadounidenses)**

CUENTAS	2008	2009	2010	2011	2009-2008	2010-2009	2011-2010
<b>ACTIVO</b>	301277.32	477938.20	779342.92	639600.00	58.64%	63.06%	-17.93%
ACTIVO CORRIENTE	177553.08	304793.97	510041.14	470000.00	71.66%	67.34%	-7.85%
Caja – Bancos	184.64	350.00	6300.19	60000.00	89.56%	1700.05%	852.35%
Inversiones corrientes	0.00	0.00	26945.00	0.00			-100.00%
Cuentas y documentos por cobrar	123451.33	224750.66	316240.62	250000.00	82.06%	40.71%	-20.95%
Inventarios	53917.11	79693.31	160555.33	160000.00	47.81%	101.47%	-0.35%
ACTIVO FIJO	47166.03	153934.63	268301.78	162000.00	226.37%	74.30%	-39.62%
ACTIVO DIFERIDO	0.00	19209.60	1000.00	7600.00		-94.79%	660.00%
ACTIVO LARGO PLAZO	76558.21	0.00	0.00	0.00	-100.00%		
<b>PASIVO</b>	156389.41	429141.17	636321.50	498977.21	174.41%	48.28%	-21.58%
PASIVO CORRIENTE	97159.71	88053.05	299715.40	282183.90	-9.37%	240.38%	-5.85%
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	49508.54	51759.21	154968.05	180000.00	4.55%	199.40%	16.15%
Obligaciones con instituciones financieras locales	16925.83	0.00	38713.03	6400.00	-100.00%		-83.47%
Otras cuentas y documentos por pagar relacionados locales	10581.45	4549.78	0.00	50000.00	-57.00%	-100.00%	
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados locales	0.00	9000.00	79077.77	0.00		778.64%	-100.00%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	9911.23	11968.29	13323.21	26838.84	20.75%	11.32%	101.44%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	7579.39	10775.77	13633.34	18945.06	42.17%	26.52%	38.96%
Provisiones	2653.27	0.00	0.00	0.00	-100.00%		
PASIVO LARGO PLAZO	59229.70	341088.12	336606.10	216793.31	475.87%	-1.31%	-35.59%
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	0.00	12472.28	0.00	0.00		-100.00%	
Obligaciones con instituciones financieras locales largo plazo	59229.70	0.00	0.00	0.00	-100.00%		
Préstamos de accionistas	0.00	182265.99	0.00	0.00		-100.00%	
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo relacionados locales	0.00	146349.85	336606.10	216793.31		130.00%	-35.59%
<b>PATRIMONIO</b>	144887.91	48797.03	143021.42	140622.79	-66.32%	193.09%	-1.68%
Capital suscrito	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	0.00%	0.00%	0.00%

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	301277.32	477938.20	779342.92	639600.00	58.64%	63.06%	-17.93%
-----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------	--------	---------

**Elaborado por:** Henry Cortez, diciembre 2011

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., diciembre 2011

El activo total para el año 2008 fue de \$301.277.32 mientras que para el año 2009 fue de \$477.938.20, en este periodo existió un incremento del 58.64%, debido a las siguientes causas. El activo corriente durante el período 2009 - 2008 creció en un 71.66% que se debe principalmente al incremento del disponible de caja bancos de la empresa en un 89%, así mismo las cuentas por cobrar en un 82%, inventarios en un 47%. Por otro lado la adquisición de maquinaria, equipos de computación y de un terreno incrementó el activo fijo de la empresa en un 226.37%. Por otro lado para el año 2009 apareció el activo diferido por la incorporación de gastos de constitución y de investigación que hizo la empresa, así también el activo largo plazo respecto al año 2008 es de \$0 dentro de esta cuenta se incorporó cuentas por cobrar a los accionistas.

El pasivo total durante el periodo 2009 – 2008, experimentó un crecimiento de 174%, con respecto al pasivo corriente este disminuyó en un 9% debido a la cancelación de obligaciones con instituciones financieras, y el decrecimiento de otras cuentas por pagar relacionadas locales como obligaciones patronales y de impuestos, por otro lado dentro del pasivo corriente también se encuentra el impuesto a la renta por pagar y la participación trabajadores por pagar que sufrió un incremento del 21% y 42% respectivamente. El pasivo largo plazo ha sufrido un incremento de 476%, principalmente por el incremento de cuentas y documentos por pagar proveedores en \$12472.28 que representa el 100% de incremento, así mismo existió el endeudamiento con accionistas en \$182265.99 lo que representa un incremento del 100% con respecto al año 2008.

El patrimonio durante el período 2009 – 2008 se redujo en un 66.32%, ya que la cuenta aporte de socios para futura capitalización disminuyó considerablemente en 100%, como también existió incrementos tanto en la cuenta reserva legal en \$6106.27 lo

que equivale al 100%, como en la utilidad del ejercicio en un 19%. Es así que la sumatoria del pasivo más patrimonio durante el periodo 2009 - 2008 se incrementó en un 59%.

Por otro lado en el periodo 2009 – 2010 el activo total fue de \$477938.2 y \$779342.2 respectivamente, por lo que se evidencia un incremento del 63.06%, lo que se debe principalmente a las siguientes causas. El activo corriente en el periodo 2009 – 2010 creció en un 67.34%, ya que el disponible en caja bancos se incrementó en un 1700%, también existió el incremento de cuentas y documentos por cobrar en un 41%, como el de los niveles de inventarios en 101% principalmente por el aumento que se dio en el inventario de materia prima y de productos en proceso. Así mismo el activo fijo se incrementó en un 74% por adquisición de maquinaria y software contable, como el aumento de la cuenta obra en proceso por remodelación de la planta, con respecto al activo diferido este sufrió una disminución de 95% ya que los gastos de investigación se redujeron a \$0.

Con respecto al pasivo total durante el periodo 2010 – 2009 este sufrió un aumento de 48%, el pasivo corriente experimentó un aumento de 240% ya que la cuenta de proveedores por pagar aumento en 199% y otras cuentas por pagar no relacionadas como préstamos con accionistas se incrementó en 778%, a pesar de que la cuenta otras cuentas y documentos por pagar relacionados disminuyó en 100%, el pasivo corriente como ya se explicó antes creció en ese período. Con respecto el pasivo largo plazo de la empresa disminuyó en 1% que tiene que ver con préstamos por partes de los accionistas.

El patrimonio de la empresa durante el período 2010 – 2009 creció en 193% debido principalmente al aumento de la utilidad de la empresa en el año 2010, mientras que la demás cuentas no han sufrido ningún cambio, con respecto a la sumatoria del pasivo más el patrimonio este creció en 63% por las razones antes explicadas.

El activo total para el año 2011 fue de \$6396002 mientras que para el año 2010 fue de \$ 779342.92, en este periodo existió un decremento del 17.93%, debido a las siguientes causas. El activo corriente durante el período 2011 - 2010 disminuyó en un 7.85% que se debe principalmente a la disminución de las inversiones corriente que la empresa tenía en el año 2010, a pesar de que la cuenta caja bancos creció en 852% este monto no es representativo, por otro lado las cuentas por cobrar han disminuido en 20% con respecto al periodo 2010, el valor por concepto de inventarios no ha cambiado drásticamente ya que este disminuyó en 0.35%. Con respecto al activo fijo de la empresa este disminuyó en 39.62%, a pesar de que la empresa adquirió maquinaria evidenciando un crecimiento del 37.84% en esta cuenta, las demás cuentas han disminuido como es el caso de la cuenta vehículos que disminuyó en 58.02% debido a la venta de la camioneta que poseía la empresa, la cuenta terrenos disminuyó a \$0 con respecto al periodo 2010 debido a que la empresa no pudo continuar construyendo la nueva planta de producción por la negación de los permisos de construcción, este punto también generó que la cuenta obras en proceso disminuya a \$0 es decir tuvo una disminución del 100% con respecto al periodo 2010. El activo diferido creció en 660% con respecto al periodo 2010, esto se debe principalmente por el aumento de la cuenta gastos de organización y constitución en 360%, sin embargo estos montos no son representativos.

El pasivo total durante el periodo 2011 – 2010, experimentó un decrecimiento de 21.58%, con respecto al pasivo corriente este disminuyó en un 5.85%, la cuenta proveedores sufrió un incremento del 16.15% con respecto al año 2010, mientras que la cuenta obligaciones con instituciones financieras disminuyó en 83.47% ya que esta se ha cancelado, con respecto a la cuenta otros documentos y cuentas por pagar esta se sitúa en \$50000 es decir tuvo un incremento del 100% con respecto al periodo 2010 dentro de esta cuenta se encuentran sueldos por pagar, beneficios por pagar, IESS e impuestos, la cuenta impuesto a la renta por pagar y participación trabajadores por pagar crecieron en 101.44% y 38-96% respectivamente con respecto al año 2010. El pasivo largo plazo disminuyó en 35.59%, debido a que la cuenta otras cuentas y documentos por pagar largo plazo se disminuyó en 35.59% por la cancelación de la cuenta por saldar con los accionistas.

El patrimonio durante el período 2011 – 2010 se redujo en 1.68%, ya que la cuenta aporte de socios para futura capitalización disminuyó en 22.38% la cuenta capital suscrito y reserva legal no ha cambiado con respecto al periodo 2010, la cuenta utilidad del ejercicio creció en 38.35%. Es así que la sumatoria del pasivo más patrimonio durante el periodo 2011 - 2010 disminuyó en 17.93%.

### **3.1.1.2. Análisis Vertical**

Según Rodrigo Estupiñan Gaitán & Orlando Estupiñan Gaitán (2006), el análisis vertical muestra la relación de cada componente o cuenta respecto del total dentro de un solo estado financiero general o de resultados, permitiendo la evaluación de los cambios estructurales de cada rubro.

En la tabla N.23 se presenta el análisis vertical de los balances generales de los periodos comprendidos desde el año 2008 al 2011 de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 23 BALANCE GENERAL-ANÁLISIS VERTICAL DEL 2008 AL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE (Expresado en dólares estadounidenses)**

CUENTAS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
<b>ACTIVO</b>	<b>301277.32</b>	<b>100%</b>	<b>477938.20</b>	<b>100%</b>	<b>779342.92</b>	<b>100%</b>	<b>639600.00</b>	<b>100%</b>
ACTIVO CORRIENTE	177553.08	58.93%	304793.97	63.77%	510041.14	65.45%	470000.00	73.48%
Caja – Bancos	184.64	0.06%	350.00	0.07%	6300.19	0.81%	60000.00	9.38%
Inversiones corrientes	0.00	0.00%	0.00	0.00%	26945.00	3.46%	0.00	0.00%
Cuentas y documentos por cobrar	123451.33	40.98%	224750.66	47.03%	316240.62	40.58%	250000.00	39.09%
Inventarios	53917.11	17.90%	79693.31	16.67%	160555.33	20.60%	160000.00	25.02%
ACTIVO FIJO	47166.03	15.66%	153934.63	32.21%	268301.78	34.43%	162000.00	25.33%
ACTIVO DIFERIDO	0.00	0.00%	19209.60	4.02%	1000.00	0.13%	7600.00	1.19%
ACTIVO LARGO PLAZO	76558.21	25.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>PASIVO</b>	<b>156389.41</b>	<b>52%</b>	<b>429141.17</b>	<b>89.79%</b>	<b>636321.50</b>	<b>81.65%</b>	<b>498977.21</b>	<b>78.01%</b>
PASIVO CORRIENTE	97159.71	32%	88053.05	18.42%	299715.40	38.46%	282183.90	44.12%
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	49508.54	16%	51759.21	10.83%	154968.05	19.88%	180000.00	28.14%
Obligaciones con instituciones financieras locales	16925.83	6%	0.00	0.00%	38713.03	4.97%	6400.00	1.00%
Otras cuentas y documentos por pagar relacionados locales	10581.45	4%	4549.78	0.95%	0.00	0.00%	50000.00	7.82%
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados locales	0.00	0%	9000.00	1.88%	79077.77	10.15%	0.00	0.00%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	9911.23	3%	11968.29	2.50%	13323.21	1.71%	26838.84	4.20%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	7579.39	3%	10775.77	2.25%	13633.34	1.75%	18945.06	2.96%
Provisiones	2653.27	1%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
PASIVO LARGO PLAZO	59229.70	20%	341088.12	71.37%	336606.10	43.19%	216793.31	33.90%
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	0.00	0%	12472.28	2.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Obligaciones con instituciones financieras locales largo plazo	59229.70	20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Préstamos de accionistas	0.00	0%	182265.99	38.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo relacionados locales	0.00	0%	146349.85	30.62%	336606.10	43.19%	216793.31	33.90%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>144887.91</b>	<b>48%</b>	<b>48797.03</b>	<b>10.21%</b>	<b>143021.42</b>	<b>18.35%</b>	<b>140622.79</b>	<b>21.99%</b>
Capital suscrito	3000.00	1%	3000.00	0.63%	3000.00	0.38%	3000.00	0.47%

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	301277.32	100%	477938.20	100%	779342.92	100%	639600.00	100%
-----------------------------	-----------	------	-----------	------	-----------	------	-----------	------

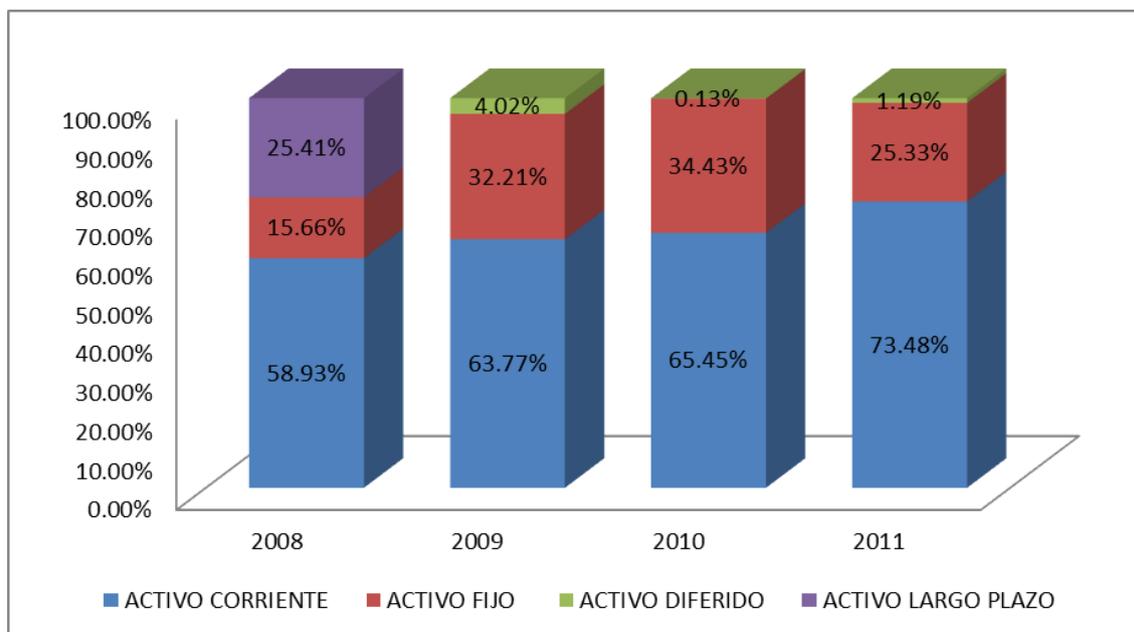
**Elaborado por:** Henry Cortez, diciembre 2011

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda., diciembre 2011

En el gráfico N. 25 se detalla la composición del activo de la empresa Biopronec Cía. Ltda. de los períodos 2008 al 2011.

### GRÁFICO 25 COMPOSICIÓN DEL ACTIVO BIOPRONEC Cía. Ltda.

Expresados en dólares estadounidenses.



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

De acuerdo al gráfico N. 25 se expresa la composición del activo, en el mismo se toma como base el total de activos de la empresa, para el año 2008 al activo corriente representa el 58.93%, para el 2009 el 63.77%, para el 2010 el 65.45%, para el año 2011 73.48%. Por otro lado el activo fijo de la empresa con respecto al total activos también es representativo ya que en el 2008 este fue del 15.66%, para el 2009 se incrementó a 32.21%, mientras que en el año 2010 paso a 34.43%, para el año 2011 representa el 25.33%. El activo diferido en el 2009 representó 4.02%, para el año 2010 fue de 0.13%, mientras que para el año 2011 representó el 1.19%. Cabe recalcar que la cuenta activo largo plazo desaparece para el año 2009, 2010 y 2011.

La cuenta Caja - Bancos solamente representó en el año 2008 0.06% con respecto a los activo totales, para el año 2009 ésta representó el 0.07%, para el año 2010 la cuenta ascendió a 0.81%, mientras que para el año 2011 la cuenta representó el 9.38% ya que se mantuvo mayor cantidad de recursos en la cuenta. Por otro lado para el año 2010 aparece la cuenta inversiones corrientes que representan el 3.46% con respecto al total activos que fue una póliza que la empresa mantuvo en la institución financiera.

La mayor concentración del activo corriente se encuentra en cuentas y documentos por cobrar para el año 2008 con respecto al total de activos esta fue de 40.98%, para el año 2009 se situó en 47.03%, para el año 2010 fue de 40.58%, mientras que para el año 2011 representó 39.09% esto significa que existe una alta dependencia hacia cartera y las recuperaciones de cuentas por cobrar.

En la tabla N. 24 se detalla los componentes de la cuenta y documentos por cobrar

**TABLA 24 COMPOSICIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**  
(Expresado en dólares estadounidenses)

DESCRIPCIÓN	PERIODO							
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Cartera Activa	112624.8	91.23%	216060.67	96.13%	308911.85	97.68%	240000	96.00%
Otras cuentas por cobrar	7000	5.67%	5000	2.22%	5993.73	1.90%	0	0.00%
Préstamo Empleados	236.14	0.19%	500	0.22%	300	0.09%	0	0.00%
Impuestos	4824.09	3.91%	5460.2	2.43%	6304.32	1.99%	12400	4.96%
Provisión	-1233.7	-1.00%	-2270.21	-1.01%	-5269.28	-1.67%	-2400	-0.96%
<b>TOTAL</b>	<b>123451.33</b>	<b>100.00%</b>	<b>224750.66</b>	<b>100.00%</b>	<b>316240.62</b>	<b>100.00%</b>	<b>250000</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Es así que la tabla N. 24 se puede observar que el 91.23% de las cuentas por cobrar se encuentra asignado a la cuenta Cartera Activa en el año 2008, para el año 2009 la cartera activa fue de 96.13%, mientras que para el año 2010 fue de 97.68%, finalmente en el año 2011 fue de 96%.

Los inventarios para el año 2008 representaron el 17.90% con respecto al total activos, para el año 2009 fue de 16.67%, para el año 2010 este fue de 20.60%, mientras que para el año 2011 representó el 25.02%. En la tabla N. 25 se detallan los componentes de la cuenta inventarios.

### **TABLA 25 COMPOSICIÓN DE LA CUENTA INVENTARIOS**

**(Expresado en dólares estadounidenses)**

DESCRIPCIÓN	PERIODO							
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Inventario Materia prima	15114.44	28.03%	23817	29.89%	75207.98	46.84%	72600	48.40%
Inventario de productos en proceso	23905.24	44.34%	0.00	0.00%	1230.77	0.77%	1200	0.80%
Inventario de productos terminados	14897.43	27.63%	16361.31	20.53%	84116.58	52.39%	76200	50.80%
Mercadería en transito	0.00	0.00%	39515	49.58%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>53917.11</b>	<b>100.00%</b>	<b>79693.31</b>	<b>100.00%</b>	<b>160555.33</b>	<b>100.00%</b>	<b>150000</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

En la tabla N. 25 se puede ver que la composición de la cuenta inventarios en el año 2008 estuvo representada por un 28.03% de materia prima, un 44.34% por productos en proceso y por productos terminados esta tiene un 27.63%. Para el año 2009 el inventario está conformado en un 29.89% por materia prima, 20.53% por productos terminados, y por 49.58% por mercadería en tránsito. Mientras que para el año 2010 la materia prima representa 46.84%, el inventario de productos en proceso 0.77% y los productos terminados 52.39%. Para el año 2011 el inventario estuvo conformado por un 48.40% de

materia prima, 0.80% de productos en proceso, mientras que los artículos terminados representan 50.80%

Los activos fijos de la empresa han experimentado un crecimiento sostenido, es así que para el año 2008 estos representaron el 15.66% con respecto al total de activos, para el año 2009 fue de 32.21%, mientras que para el año 2010 fue de 34.43%, para el año 2011 representó 25.33%. En la tabla N.26 se puede ver los componentes de la cuenta activo fijo.

**TABLA 26 COMPOSICIÓN DE LA CUENTA ACTIVO FIJO**

**(Expresado en dólares estadounidenses)**

DESCRIPCIÓN	PERIODO							
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Muebles y Enseres	3929.4	8.33%	7055.2	4.58%	0	0.00%	0.00	0.00%
Maquinaria, equipo e instalaciones	23150.64	49.08%	42610	27.68%	99387.36	37.04%	137000.00	84.57%
Equipo de computación y software	1873.87	3.97%	11064.2	7.19%	20061.15	7.48%	20000.00	12.35%
Vehículos, equipo de transporte	25000	53.00%	25000	16.24%	59551.98	22.20%	25000.00	15.43%
Depreciación acumulada activo fijo	-6787.88	-	-22704.77	-14.75%	-46081.29	-17.18%	-20000.00	-12.35%
Terrenos	0	0	76000	49.37%	76000	28.33%	0.00	0.00%
Obras en proceso	0	0	14910	9.69%	59382.58	22.13%	0.00	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>47166.03</b>	<b>100%</b>	<b>153934.63</b>	<b>100.00%</b>	<b>268301.78</b>	<b>100.00%</b>	<b>162000</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

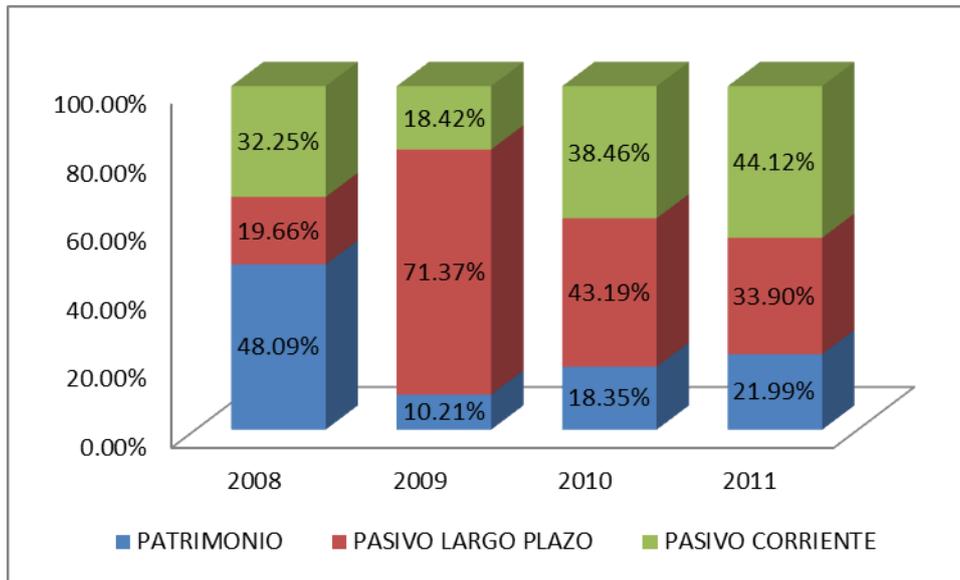
De acuerdo a la tabla N. 26 podemos ver que para el año 2008 la cuenta activo fijo estuvo representada por un 53% en vehículos y transporte, debido a la adquisición de vehículos, seguido de la cuenta maquinaria y equipos por un 49.08%. Por otro lado para el año 2009 existe la adquisición de un terreno es por esto que esta cuenta representa el 49.37% del total de activos, seguido de la cuenta maquinaria y equipo ya que la empresa siguió adquiriendo maquinaria para incrementar su producción, por otro lado en el año 2010

la cuenta con mayor peso con respecto al total activo fijo es la cuenta maquinaria con un peso de 37.04%, ya que la empresa adquirió maquinaria para su planta de producción, la cuenta vehículos tuvo una representación del 22.20% por la adquisición de un camión para transporte de mercadería, mientras que la cuenta obra en proceso tiene un 22.13% con respecto al total de activos, la cuenta muebles y enseres se ha reducido a \$0 ya que por política de la empresa depreciaron completamente por que el monto no era representativo. Para el año 2011 la cuenta activos fijo ha sufrido varios cambios la empresa adquirió maquinaria es por esto que esta cuenta representa un 84.57, la cuenta equipos de computación representa 12.35%, para este periodo la cuenta vehículos representa el 15.43%, mientras que la cuenta terrenos y obras en proceso han desaparecido por la venta del terreno y por lo tanto se ha parado la construcción.

Con respecto al activo diferido en el año 2009 representó el 4.02% con respecto al total de activos, para el año 2010 fue de 0.13%, mientras que para el año 2011 representó el 1.19%.

A través del gráfico N. 26 se explica la participación del pasivo y patrimonio durante el período 2008 – 2011.

**GRÁFICO 26 COMPOSICIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO BIOPRONEC  
Cía. Ltda. Expresados en dólares estadounidenses.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Para este análisis se ha tomado como base el total de pasivo más patrimonio de los balances antes detallados.

El pasivo corriente durante el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 32.25%, 18.42%, 38.46%, 44.12% respectivamente. Las principales cuentas que conforman el pasivo corriente son cuentas y documentos por pagar proveedores locales, Obligaciones con instituciones financieras, y otros documentos y cuentas por pagar proveedores.

Con respecto a las cuentas y documentos por pagar proveedores en el año 2008 fue del 16% con respecto al total pasivo más patrimonio, para el año 2009 fue de 10.83%, mientras que para el año 2010 fue de 19.88%, para el año 2011 representó el 28.14% cabe recalcar que esta cuenta hace referencia a la compra de materia prima y demás necesarios para la elaboración de productos.

La empresa ha adquirido obligación con terceros en este caso con instituciones financieras, para el año 2008 la cuenta obligaciones con instituciones financieras representó el 6% con respecto al total pasivo más patrimonio, para el año 2009 esta cuenta disminuyó a 0%, mientras que para el año 2010 represento un 4.97%, en el año 2011 está representa el 1%.

La cuenta otras cuentas y documentos por pagar relacionadas constituyen la obligaciones patronales y de impuestos que tiene la empresa, para el año 2008 fue de 4% con respecto al total pasivo más patrimonio, para el año 2009 fue del 0.95%, mientras que para el 2010 fue de 0%, para el año 2011 fue de 7.82%. Con respecto a otras cuentas y documentos por pagar no relacionados para el 2009 fue de 1.88%, para el año 2010 fue de 10.15%.

El pago de impuesto a la renta ha variado en el periodo de análisis para el año 2008 representó el 3% de total de pasivo más patrimonio, para el 2009 fue del 2.5%, mientras que para el año 2010 fue de 1.71%, para el año 2011 fue del 4.20%. Por otro lado el pago de utilidades a trabajadores ha variado para el año 2008 represento el 3%, para el año 2009 fue del 2.25%, mientras que para el 2010 fue de 1.75%, para el año 2011 fue del 2.96%.

Con respecto al pasivo largo plazo para el año 2009 existió una deuda a largo plazo con proveedores locales que representó el 2.61% del total pasivo más patrimonio. Para el año 2008 se contrajo una obligación a largo plazo con una institución bancaria que represento el 20%. La cuenta préstamo accionistas para el año 2008 representó el 38.14% del total. Mientras que en el año 2008 la cuenta otras cuentas y documentos largo plazo por pagar relacionados locales que representan prestamos de los accionistas,

pago de registros sanitarios representó el 30.62%, para el año 2010 fue de 43.19%, para el año 2011 fue del 33.90%.

Finalmente el patrimonio tiene una representación; para el año 2008 de 48%, para el 2009 del 10.21%, para el año 2010 del 18.35%, para el año 2011 del 21.99%. De este el capital suscrito tiene una representación para el año 2008 del 1%, para el año 2009 del 0.63%, para el año 2010 del 0.38%, para el año 2011 del 0.47%. Por otro lado el aporte de socios futura capitalización para el año 2008 representó el 36%, para el año 2010 representó el 8.43%, para el año 2011 fue del 7.97%.

### **3.1.2. Análisis Estado de Resultados**

El Estado de resultados es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado, este abarca un período en el que se identifican ingresos, costos y gastos. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que se presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

#### **3.1.2.1. Análisis Horizontal**

En la tabla N.27 se presenta el análisis horizontal de los estados de resultados de los periodos comprendidos desde el año 2008 al 2011 de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 27 ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL DEL 2008  
AL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE (Expresado en dólares estadounidenses)**

Cuentas	AÑOS				ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2008	2009	2010	2011	2009 - 2008	2010 - 2009	2011 - 2010
Ventas netas	311453.22	640267.89	836953.83	1300000	106%	31%	55%
(-)Costo de ventas	158023.92	378812.4	279076.56	650000	140%	-26%	133%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>153429.3</b>	<b>261455.49</b>	<b>557877.27</b>	<b>650000</b>	<b>70%</b>	<b>113%</b>	<b>17%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>94483.82</b>	<b>180922.26</b>	<b>442459.64</b>	<b>490000</b>	<b>91%</b>	<b>145%</b>	<b>11%</b>
(-)Gastos de administración	37793.528	72368.904	176983.856	190000	91%	145%	7%
(-)Gastos de ventas	56690.292	108553.356	265475.784	300000	91%	145%	13%
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>58945.48</b>	<b>80533.23</b>	<b>115417.63</b>	<b>160000</b>	<b>37%</b>	<b>43%</b>	<b>39%</b>
Financieros	11338.81	8694.75	25022.84	37000	-23%	188%	48%
(+/-)Otros ingresos	3021.35	0	494.12	3300.43	-100%		568%
<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE PARTICIPACIONE IMPUESTOS</b>	<b>50628.02</b>	<b>71838.48</b>	<b>90888.91</b>	<b>126300.43</b>	<b>42%</b>	<b>27%</b>	<b>39%</b>
(-)15% Participación	7579.39	10775.77	13633.34	18945.06	42%	27%	39%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>43048.63</b>	<b>61062.71</b>	<b>77255.57</b>	<b>107355.37</b>	<b>42%</b>	<b>27%</b>	<b>39%</b>
(-)25% Impuesto a la renta	9911.23	11968.29	13323.21	26838.84	21%	11%	101%
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	<b>33137.4</b>	<b>49094.42</b>	<b>63932.36</b>	<b>80516.52</b>	<b>48%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La empresa Bioproncec Cía. Ltda., produce y comercializa la totalidad de los productos, divididos en líneas: medicinales, cosméticos y suplementos nutricionales.

Mediante la tabla N. 27 para el período 2009 – 2008 se puede ver en la cuenta ventas netas tuvo un crecimiento del 106%, mientras que para el período 2010 – 2009 creció en un 31%, para el periodo 2011 – 2010 creció en 55%, sin embargo al incrementar las ventas también lo hacen sus gastos y costos, es así que el costo de ventas durante el período 2009 – 2008 creció en un 140% principalmente por el aumento en el rubro de compra de materias primas, pero para el período 2010 – 2009 decreció en 26% debido a que la empresa mejoro sus proceso y logro conseguir materia

prima a bajos costos debido a factores externos, para el periodo 2011 – 2010 el costo de ventas creció en 133%.

Mediante la tabla N. 28 se presenta las variaciones que han existido en los costos de los productos que elabora la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 28 ESTRUCTURA DEL COSTOS DE PRODUCCIÓN Biopronec Cía. Ltda. (Expresado en dólares estadounidenses)**

ELEMENTOS DEL COSTO	PERÍODO				ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2008	2009	2010	2011	2009 - 2008	2010 - 2009	2011 - 2010
Materia Prima	69542.24	290660.43	236199.04	295886.69	318%	-19%	25%
Mano de Obra Directa	38421.15	69317.54	85627.82	90256.07	80%	24%	5%
Costos Indirectos de Fabricación	23228.6	5095.63	41759.91	60189.46	-78%	720%	44%

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Mediante la tabla N. 28 se observa que durante el período 2009 – 2008 el rubro por concepto de compra de materias primas se incrementó en un 318%, mientras que para el período 2010 – 2009 disminuyó en 19%, para el periodo 2011 – 2010 se incrementó en 25%. Por otro lado el costo de la mano de obra directa durante el período 2009 – 2008 tuvo un incremento del 80%, para el periodo 2010 – 2009 incrementó en un 24% y para el periodo 2011 – 2010 se incrementó en 5%. Con respecto a los costos indirectos de fabricación en el periodo 2009 – 2008 disminuyeron en un 78%, para el período 2010 – 2009 se incrementaron en un 720%, para el periodo 2011 – 2010 aumentaron en 44%.

Por otro lado se encuentran los gastos operativos conformados por los gastos administrativos y de ventas, que para el período 2009 – 2008 crecieron en un 91%,

mientras que para el período 2010 – 2009 crecieron en 145%, para el periodo 2011 – 2010 crecieron en un 11%. Las causas de estos incrementos se describen a continuación. Los gastos administrativos para el período 2009 – 2008 crecieron en un 91%, para el período 2010 – 2009 aumentaron en un 145% principalmente por el incremento de sueldos, beneficios sociales, aporte a la seguridad social, impuestos y contribuciones como rubros importantes, para el periodo 2011 crecieron en un 7%. Con respecto a los gastos de ventas estos durante el período 2009 – 2008 han crecido en un 91%, mientras que en el período 2010 – 2009 crecieron en un 145%, debido a que la empresa incrementó sueldos, pagó comisiones por ventas, y principalmente gastos en publicidad y promociones con el fin de elevar las ventas, para el periodo 2011 – 2010 crecieron en un 13%.

Los gastos financieros de la empresa durante el período 2009 – 2008 decrecieron en 23% por el pago de las obligaciones con instituciones financieras a corto y largo plazo que redujo intereses, mientras que para el período 2010 – 2009 crecieron en 188% por la adquisición de obligaciones con instituciones financieras a corto plazo lo que incrementa intereses, para el periodo 2011 – 2010 crecieron en un 48%. Con respecto a la utilidad neta la empresa para el período 2009 – 2008 registró un crecimiento del 48% a pesar de que el costo de ventas como las ventas crecieron el primero no logro reducir en gran parte el crecimiento que tuvo las ventas, mientras que para el período 2010 – 2009 creció en un 30% principalmente por que el costo de las materias primas disminuyó en ese período, para el periodo 2011 – 2010 creció en 26%.

### 3.1.2.2. Análisis Vertical

Mediante la tabla N.29 se presenta el análisis vertical de los estados de resultados de los periodos comprendidos desde el año 2008 al 2011 de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 29 ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL DEL 2008 AL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE (Expresado en dólares estadounidenses)**

CUENTAS	AÑOS							
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Ventas netas	311453.22	100.00%	640267.89	100.00%	836953.83	100.00%	1300000	100.00%
(-)Costo de ventas	158023.92	50.74%	378812.4	59.16%	279076.56	33.34%	650000	50.00%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>153429.3</b>	<b>49.26%</b>	<b>261455.49</b>	<b>40.84%</b>	<b>557877.27</b>	<b>66.66%</b>	<b>650000</b>	<b>50.00%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>94483.82</b>	<b>30.34%</b>	<b>180922.26</b>	<b>28.26%</b>	<b>442459.64</b>	<b>52.87%</b>	<b>490000</b>	<b>37.69%</b>
(-)Gastos de administración	37793.528	12.13%	72368.904	11.30%	176983.856	21.15%	190000	14.62%
(-)Gastos de ventas	56690.292	18.20%	108553.356	16.95%	265475.784	31.72%	300000	23.08%
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>58945.48</b>	<b>18.93%</b>	<b>80533.23</b>	<b>12.58%</b>	<b>115417.63</b>	<b>13.79%</b>	<b>160000</b>	<b>12.31%</b>
Financieros	11338.81	3.64%	8694.75	1.36%	25022.84	2.99%	37000	2.85%
(+/-)Otros ingresos	3021.35	0.97%	0	0.00%	494.12	0.06%	3300.43	0.25%
<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE PARTICIPACIONE IMPUESTOS</b>	<b>50628.02</b>	<b>16.26%</b>	<b>71838.48</b>	<b>11.22%</b>	<b>90888.91</b>	<b>10.86%</b>	<b>126300.43</b>	<b>9.72%</b>
(-)15% Participación	7579.39	2.43%	10775.77	1.68%	13633.34	1.63%	18945.06	1.46%
<b>UTILIDD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>43048.63</b>	<b>13.82%</b>	<b>61062.71</b>	<b>9.54%</b>	<b>77255.57</b>	<b>9.23%</b>	<b>107355.37</b>	<b>8.26%</b>
(-)25% Impuesto a la renta	9911.23	3.18%	11968.29	1.87%	13323.21	1.59%	26838.84	2.06%
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	<b>33137.4</b>	<b>10.64%</b>	<b>49094.42</b>	<b>7.67%</b>	<b>63932.36</b>	<b>7.64%</b>	<b>80516.52</b>	<b>6.19%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

### AÑO 2008

Mediante el análisis realizado se ha tomado como base las ventas netas, es por esto que podemos ver que el costo de ventas representa el 50.74% con respecto al total,

mientras que el margen bruto en el año 2008 representa el 49.26% con respecto al total de ventas, valor que se obtiene de la diferencia entre las ventas netas y los costos de producción sin considerar los gastos de la empresa como lo son administrativos financieros y de ventas. El gasto operativo en este año 2008 representa el 30.34% constituido por los gastos administrativos 12.13% y gastos de ventas 18.20%, los gastos financieros representan el 3.64% con respecto al total de ventas netas. Obteniendo así una utilidad antes de impuestos y participación trabajadores que representa el 16.26%, la intervención de la participación trabajadores es del 2.43%, mientras que el impuesto a la renta es del 3.18%, generando así una utilidad neta del 10.64% con respecto al 100% del total de ventas.

### **AÑO 2009**

Así mismo para el año 2009 se realizó el análisis a la empresa donde se ha tomado como base las ventas netas, es por esto que podemos ver que el costo de ventas representa el 59.16% con respecto al total, por lo que el margen bruto para este período representa el 40.84% con respecto al total de ventas, valor que se obtiene de la diferencia entre las ventas netas y los costos de producción sin considerar los gastos de la empresa como lo son administrativos financieros y de ventas. El gasto operativo en este año representa el 28.26% constituido por los gastos administrativos 11.30% y gastos de ventas 16.95%, así también los gastos financieros representan el 1.36% con respecto al total de ventas netas. Por lo que se obtiene una utilidad antes de impuestos y participación trabajadores que representa el 11.22%, la intervención de la participación trabajadores es del 1.68%, mientras que el impuesto a la renta es del 1.87%, generando así una utilidad neta del 7.67% con respecto al 100% del total de ventas.

## **AÑO 2010**

Para el año 2010 de acuerdo al análisis realizado donde se tomó como base las ventas netas el costo de ventas representa el 33.34% con respecto al total, por lo que el margen bruto para este período representa el 66.66% con respecto al total de ventas, valor que se obtiene de la diferencia entre las ventas netas y los costos de producción sin considerar los gastos de la empresa como lo son administrativos financieros y de ventas. El gasto operativo en este año representa el 52.87% constituido por los gastos administrativos 21.15% y gastos de ventas 31.72%, así también los gastos financieros representan el 2.99% con respecto al total de ventas netas. Por lo que se obtiene una utilidad antes de impuestos y participación trabajadores que representa el 10.86%, la intervención de la participación trabajadores es del 1.63%, mientras que el impuesto a la renta es del 1.59%, generando así una utilidad neta del 7.64% con respecto al 100% del total de ventas.

## **AÑO 2011**

Para el año 2011 de acuerdo al análisis realizado donde se tomó como base las ventas netas el costo de ventas representa el 50% con respecto al total, por lo que el margen bruto para este período representa el 50% con respecto al total de ventas, valor que se obtiene de la diferencia entre las ventas netas y los costos de producción sin considerar los gastos de la empresa como lo son administrativos, financieros y de ventas. El gasto operativo en este año representa el 37.69% constituido por los gastos administrativos 14.62% y gastos de ventas 23.08%, así también los gastos financieros representan el 2.85% con respecto al total de ventas netas. Por lo que se obtiene una utilidad antes de impuestos y participación trabajadores que representa el 9.72%, la

intervención de la participación trabajadores es del 1.46%, mientras que el impuesto a la renta es del 2.06%, generando así una utilidad neta del 6.19% con respecto al 100% del total de ventas.

### **3.2. ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

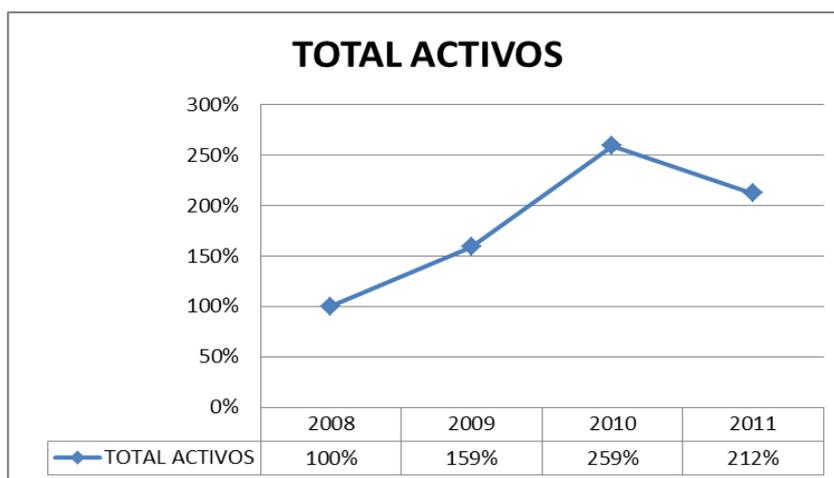
Esta es una herramienta que al igual que los estados financieros comparativos también pertenece al análisis horizontal, entonces una tendencia es la propensión o dirección seguida por alguna variable o valor de especial interés. Por ello, el análisis de tendencias tiene en cuenta la situación de uno o más saldos de la empresa y su evolución, en diferentes momentos, con el propósito de identificar el comportamiento, para tomar medidas al respecto o para proyectar posibles resultados futuros.

Para el cálculo de las tendencias se selecciona como base un año representativo en la actividad de la empresa el cuál constituirá la base para el cálculo de las tendencias, luego se divide el valor registrado en cada una de las cuentas de los diferentes períodos que se van a estudiar, entre el monto informado en los saldos del año base. El resultado es la tendencia, que puede tomar valores superiores a cien si existió crecimiento o menores a cien si ha habido decrecimiento.

#### **3.2.1. Balance General**

Mediante el gráfico N. 27 se presenta el análisis de la tendencia de los activos de la empresa Biopronec Cía. Ltda., tomando como año base el 2008.

## GRÁFICO 27 TENDENCIA DE ACTIVOS BIOPRONEC Cía. Ltda.

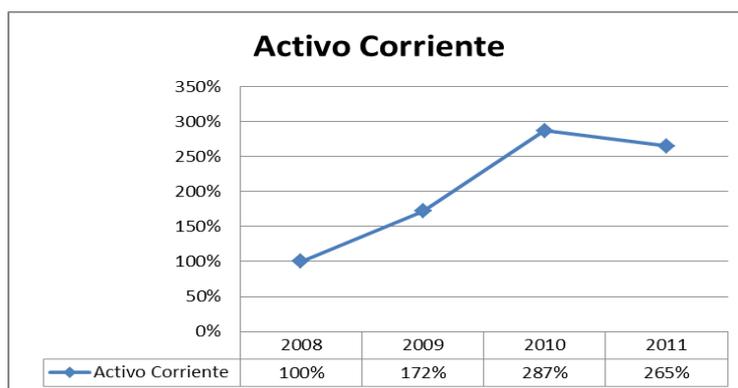


**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La tendencia que muestra el gráfico N. 27 es creciente tomando como base el año 2008, para el año 2009 el total de activos aumento en 59%, mientras que para el año 2010 aumentó en 159%. El incremento registrado en el año 2009 fue debido al incremento de cuentas por cobrar (Activos corrientes ), y la adquisición de activo fijo (maquinaria para producción), con respecto al año 2010 existió un incremento considerable del 159% debido principalmente al incremento de cuentas por cobrar y un mayor cantidad de inventario por lo que el activo corriente también aumentó, la variación significativa también se debe a que la empresa continuo adquiriendo maquinaria por lo que el activo fijo vario en gran medida en el año 2010 por consiguiente el aumento de total activos. Para el año 2011 el activo se incrementó en 112% tomando como base el año 2008 por el aumento de cuentas por cobrar, inventarios y activo fijo.

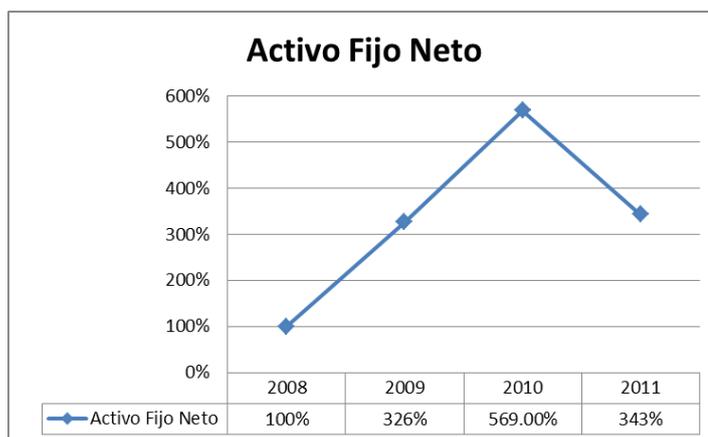
**GRÁFICO 28 TENDENCIA DEL ACTIVO CORRIENTE BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Henry Cortez

Como ya se había indicado anteriormente el activo total incrementó considerablemente por lo que el activo corriente también lo hizo para el año 2009 creció en un 72%, mientras que para el 2010 creció en 187% con respecto al año 2008, para el año 2011 creció en 165%.

**GRÁFICO 29 TENDENCIA DEL ACTIVO FIJO BIOPRONEC Cía. Ltda.**

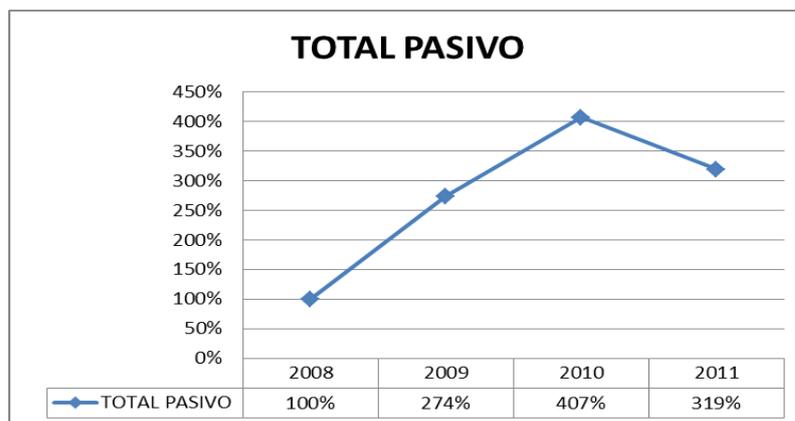


**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Henry Cortez

Como se había dicho antes el activo fijo de la empresa creció considerablemente, el año 2009 creció en 226%, mientras que el año 2010 creció en 469%, ya que se

adquirió maquinaria para el proceso productivo de la empresa, para el año 2011 evidencia un crecimiento con respecto al año 2008 a pesar de que fue en este año que se vendió un terreno y se paró la construcción de la planta de producción.

**GRÁFICO 30 TENDENCIA DEL PASIVO BIOPRONEC Cía. Ltda.**

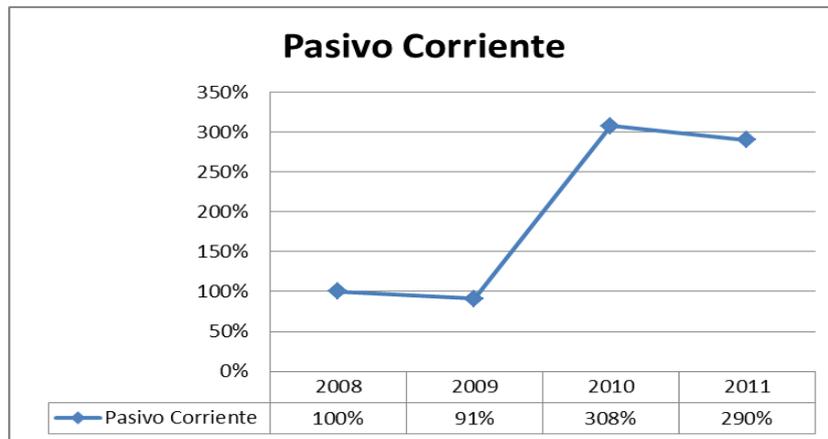


**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La tendencia del pasivo total que se muestra en el gráfico N.30 es ascendente, en el año 2009 creció en 174%, mientras que para el año 2010 creció en 307%, en el año 2011 creció en 219%, principalmente en el año 2009 por el endeudamiento a largo plazo que tuvo la empresa, mientras que para el año 2010 la empresa también contrajo deudas tanto a corto como largo plazo en grandes volúmenes, para el año 2011 el pasivo largo plazo ha incrementado el pasivo.

**GRÁFICO 31 TENDENCIA DEL PASIVO CORRIENTE BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

El pasivo corriente de la empresa Biopronec Cía. Ltda., sufrió variaciones en el año 2009 es decir tuvo una disminución de 9% con respecto al año 2008 debido a que se canceló la obligación con la institución financiera que se mantenía, de la misma manera se saldó cuentas por pagar, para el año 2010 hubo un incremento del 208% con respecto al año 2008 debido a que las cuentas por pagar se incrementaron, como la adquisición de una obligación con una institución financiera, para el año 2011 creció en 190% debido al incremento de cuentas, sueldos y beneficios por pagar.

**GRÁFICO 32 TENDENCIA DEL PASIVO LARGO PLAZO BIOPRONEC Cía. Ltda.**

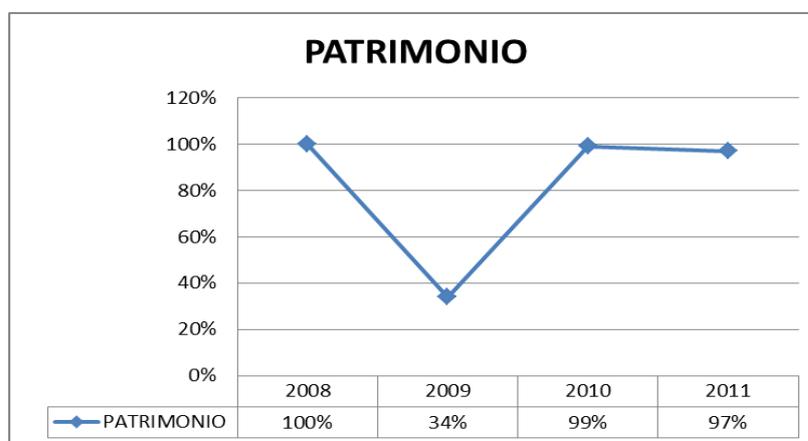


**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La tendencia del pasivo largo plazo en el año 2009 tuvo un crecimiento de 476% debido al préstamo contraído con accionistas, como la adquisición de cuentas y documentos por pagar con proveedores, con respecto al año 2010 hubo un incremento de 468%, para el año 2011 creció en 266% tomando como base el año 2008 ya que se contrajo deuda a largo plazo.

**GRÁFICO 33 TENDENCIA DEL PATRIMONIO BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La tendencia que ha mostrado el patrimonio de la empresa es muy cambiante ya que el año 2009 decreció en 66% con respecto al 2008 debido a que la cuenta aporte de socios futura capitalización se situó en \$0, para el año 2010 únicamente disminuyó en 1% ya que las utilidades de ejercicios anteriores no se han repartido por lo que logro igualar al valor que existió en el año 2008, para el año 2011 decreció en 3%.

**TABLA 30 BALANCE GENERAL – ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

CUENTAS	PERIODOS							
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Activo Corriente	177553.08	100	304793.97	172	510041.14	287	470000	265
Activo Fijo Neto	47166.03	100	153934.63	326	268301.78	569	162000	343
Activo Diferido	0.00	100	19209.6		1000		7600	
Activo Largo Plazo	76558.21	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>301277.32</b>	<b>100</b>	<b>477938.2</b>	<b>159</b>	<b>779342.92</b>	<b>259</b>	<b>639600</b>	<b>212</b>
Pasivo Corriente	97159.71	100	88053.05	91	299715.4	308	282183.9	290
Pasivo Largo Plazo	59229.7	100	341088.12	576	336606.1	568	216793.31	366
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>156389.41</b>	<b>100</b>	<b>429141.17</b>	<b>274</b>	<b>636321.5</b>	<b>407</b>	<b>498977.21</b>	<b>319</b>
Capital Suscrito	3000	100	3000	100	3000	100	3000	100
<b>PATRIMONIO</b>	<b>144887.91</b>	<b>100</b>	<b>48797.03</b>	<b>34</b>	<b>143021.42</b>	<b>99</b>	<b>140622.79</b>	<b>97</b>

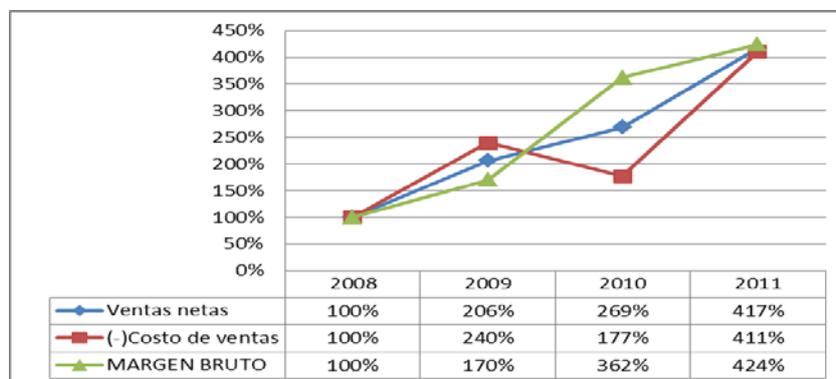
**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

### 3.2.2. Estado De Resultados

Para el análisis de tendencias del balance de resultados se toma como base el año 2008.

**GRÁFICO 34 TENDENCIA DE VENTAS, COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Las ventas de la empresa Biopronec Cía. Ltda., muestran una tendencia creciente, en el año 2009 creció en 106%, mientras que en el 2010 creció en 169%, para el año 2011 creció en 317% lo que se debe a la expansión y mayor captación de mercado de la empresa.

De la misma manera al incrementar las ventas también lo hace el costo de ventas que para el año 2009 creció en 140% con respecto al año 2008, para el año 2010 las ventas aumentaron, sin embargo el costo de ventas no aumento de acuerdo a las mismas ya que tan solo registró un crecimiento del 77% con respecto al año 2008, lo que permite ver la eficiencia de la empresa en su proceso productivo debido a que los desperdicios de materia prima, excipientes y demás se redujeron considerablemente, como la adquisición de materia prima a un menor costo, para el año 2011 este creció en 311% ya que las ventas se incrementaron.

Con respecto al margen bruto de ventas para el año 2009 creció en 70%, pero para el año 2010 este creció en 264% debido a la reducción del costo de ventas, sin embargo en el año 2011 este creció en 324%.

**GRÁFICO 35 TENDENCIA DE GASTOS OPERATIVOS BIOPRONEC  
Cía. Ltda.**

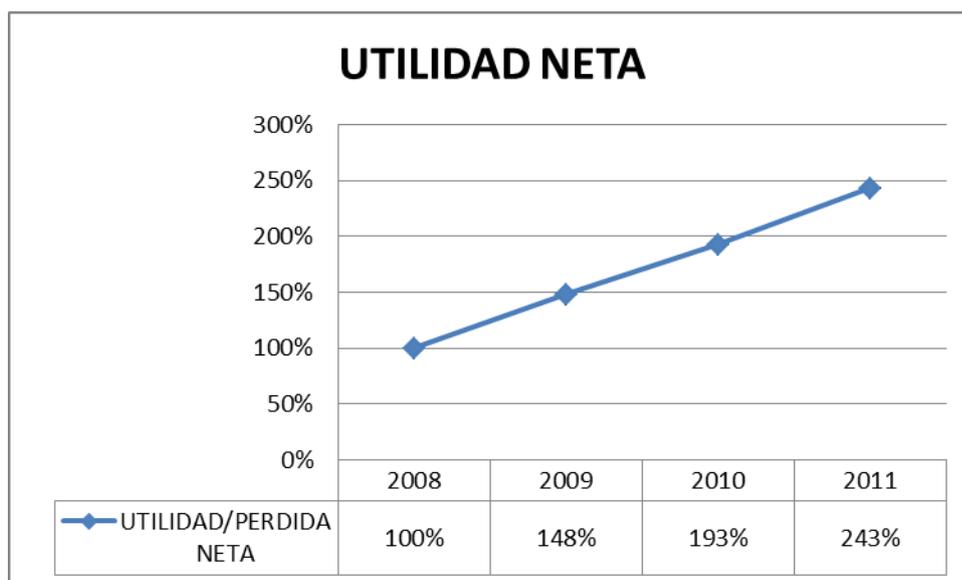


**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La tendencia que muestran los gastos operativos son crecientes, para el año 2009 estos crecieron en un 91% con respecto al año base 2008 debido las gastos de administración y de ventas se incrementaron por un mayor pago de comisiones y roles, para el año 2010 estos se incrementaron en 368% con respecto al año base 2008 ya que al aumentar las ventas también lo hicieron los gastos de administración y de ventas como la promoción y publicidad, el transporte de la mercadería, incremento en el pago de comisiones por ventas como rubros importantes, para el año 2011 se ve un incremento de 419% debido a que los gastos tanto administrativos y de ventas se incrementaron y que se pagan comisiones.

**GRÁFICO 36 TENDENCIA DE LA UTILIDAD NETA BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La tendencia de la utilidad neta de la empresa Biopronec Cía. Ltda., es creciente ya que el año 2008 creció en 48% con respecto al año base 2008, mientras que para el año 2010 creció en un 93%, para el año 2011 creció en 143% con respecto al 2008.

**TABLA 31 ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

CUENTAS	PERIODOS							
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Ventas netas	311453.22	100	640267.89	206	836953.83	269	1300000	417
(-)Costo de ventas	158023.92	100	378812.4	240	279076.56	177	650000	411
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>153429.3</b>	<b>100</b>	<b>261455.49</b>	<b>170</b>	<b>557877.27</b>	<b>364</b>	<b>650000</b>	<b>424</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>94483.82</b>	<b>100</b>	<b>180922.26</b>	<b>191</b>	<b>442459.64</b>	<b>468</b>	<b>490000</b>	<b>519</b>
(-)Gastos de administración	37793.528	100	72368.904	191	176983.856	468	190000	503
(-)Gastos de ventas	56690.292	100	108553.356	191	265475.784	468	300000	529
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>58945.48</b>	<b>100</b>	<b>80533.23</b>	<b>137</b>	<b>115417.63</b>	<b>196</b>	<b>160000</b>	<b>271</b>
Financieros	11338.81	100	8694.75	77	25022.84	221	37000	326
(+/-)Otros ingresos	3021.35	100	0	0	494.12	16	3300.43	109
<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE PARTICIPACIONE IMPUESTOS</b>	<b>50628.02</b>	<b>100</b>	<b>71838.48</b>	<b>142</b>	<b>90888.91</b>	<b>180</b>	<b>126300.43</b>	<b>249</b>
(-)15% Participación	7579.39	100	10775.77	142	13633.34	180	18945.06	250
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>43048.63</b>	<b>100</b>	<b>61062.71</b>	<b>142</b>	<b>77255.57</b>	<b>179</b>	<b>107355.37</b>	<b>249</b>
(-)25% Impuesto a la renta	9911.23	100	11968.29	121	13323.21	134	26838.84	271
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	<b>33137.4</b>	<b>100</b>	<b>49094.42</b>	<b>148</b>	<b>63932.36</b>	<b>193</b>	<b>80516.52</b>	<b>243</b>

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

### 3.3. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS

Según James C. Van Horne (2003) para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa los analistas necesitan revisar diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan durante esta revisión es la razón financiera o índice en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre otra.

Se calculan las razones porque así se obtiene un comparativo que puede ser más útil que las cifras sin procesar. Es necesario ser cauto en la elección e interpretación de las razones, ya que se debe hacer una interpretación útil de los resultados obtenidos.

### 3.3.1. Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de la empresa y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad (James C. Van Horne 2003). Mismas que se detallan en la tabla N.32 que sigue a continuación.

**TABLA 32 Índices y razones financieras – Liquidez  
BIOPRONEC Cía. Ltda.  
Al 31 de diciembre de 2008, 2009, 2010 y 2011**

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS				INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	2011	
Capital Neto de Trabajo	$KT = AC - PC$	80393.37	216740.92	210325.74	187816.1	Permite conocer la liquidez de la empresa para saber cuánto dinero tendría en caso de liquidar el pasivo corriente
Razón Corriente	$RC = AC / PC$	1.83	3.46	1.70	1.67	Permite determinar las veces que tiene la empresa para cubrir sus responsabilidades en el corto plazo
Prueba Acida	$PA = (AC - I - GASTOS ANT.) / PC$	1.27	2.56	1.17	1.10	Permite demostrar la capacidad inmediata de los activos más líquidos que tiene la empresa para pagar sus pasivos corrientes

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La empresa Biopronec Cía. Ltda., cuenta con \$80393.37 en el año 2008, con \$216740.92 en el año 2009, con \$210325.74 en el año 2010, con \$187816.10 como capital neto de trabajo, es decir que le empresa tiene estos montos para operar una vez cubierta sus obligaciones a corto plazo, los montos antes expresados respalda las operaciones de la empresa.

Con respecto a la razón corriente la empresa Biopronec Cía. Ltda., cuenta con \$1.83 en el año 2008, \$3.46 en el año 2009, \$1.70 en el año 2010, \$1.67 en el año 2011 para poder cubrir cada dólar de deuda a corto plazo.

Por otro lado la prueba ácida de la empresa Biopronec Cía. Ltda., demostró que para el año 2008, 2009, 2010, 2011 cuenta con \$1.27, \$2.56, \$1.17, \$1.10 respectivamente, de activos muy fáciles de convertirse en efectivo para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo.

### 3.3.2. Actividad

Las razones de actividad son razones que miden la eficiencia de las empresas en cuanto al uso de sus activos (J. Van Horne & J. Wachowics, 2002). Para la empresa Biopronec Cía. Ltda., son las siguientes:

**TABLA 33 Índices y razones financieras – Actividad  
BIOPRONEC Cía. Ltda.  
Al 31 de diciembre de 2008, 2009, 2010 y 2011**

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS				INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	2011	
Rotación de cuentas por cobrar	$RCC = VC / CXC PROM$	2,52	2,85	2,65	4.17	Permite conocer el grado de eficiencia o rapidez en el cobro de las cuentas
Plazo Promedio de Cobro	$PPC = 360 / RCC$	143	126	136	86	Permite conocer el número de días en el que los deudores cumplen las obligaciones con la empresa
Rotación de Inventarios	$RI = CV / INV PROM$	2,93	4,75	1,74	4.06	Permite conocer la rapidez o la actividad o el número de veces que inventario rota en la empresa
Plazo Prom. de Inv	$PPI = 360 / RI$	123	76	207	89	Permite conocer el número de días en que el inventario permanece en la empresa

Rotación de Cuentas por Pagar	$RCP = CC / PROM. CXP$ (Proveedores)	1.87	5,62	4.63	7.40	Permite conocer el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo
Plazo Promedio de Pago	$PPP = 360 / RCP$	192	64	78	49	Permite conocer el número de días que la empresa tarda en cancelar sus obligaciones a proveedores y otros
Rotación del Activo Fijo	$RAF = VN / AFPROM$	6,60	4,16	3,12	8.02	Permite conocer la eficiencia con la que se han empleado los activos fijos para generar las ventas
Rotación del Activo Total	$RAT = VN / ATPROM$	1,03	1,34	1,07	2.03	Permite conocer la eficiencia total de la empresa para generar las ventas

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Con respecto a la rotación de cuentas por cobrar de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se puede ver mediante la tabla antes detallada este fue de 2.52, 2.85, 2.65, 4.17 veces para el año 2008, 2009, 2010 respectivamente, por lo que el periodo de cobro de la empresa para el año 2008 fue de 143 días, disminuyendo en el 2009 a 126 días, para el año 2010 este periodo aumentó a 136 días, para el año 2011 este disminuyó a 86 días por lo que se puede ver que el periodo de morosidad de los clientes tiene una tendencia a la baja.

Por otro lado la rotación de inventario para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 2.93, 4.75, 1.74, 4.06 veces en cada año respectivamente por lo que la rapidez de transformación del inventario tiene una alta fluctuación, el plazo promedio de inventarios o la permanencia del inventario en la empresa para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 123, 76, 207 y 89 días respectivamente.

La rotación de cuentas por pagar ha sido para el año 2008, 2009, 2010 de 1.87, 5.62, 4.63, 7.40 veces en cada año respectivamente, por lo que el plazo promedio de pago de la empresa para el año 2008 fue de 192 días debido a que existían cuentas por pagar no saldadas que venían acumuladas, pero para el año 2009 este plazo se situó en 64 días, para el año 2010 existió un aumento en el plazo de pago lo que se considera bueno, este se situó en 78 días, pero para el año 2011 este plazo ha reducido a 49 días.

El indicador de la rotación de activos fijos demuestra que ha disminuido para el 2008 fue de 6.6, al 2009 disminuyó a 4.16, para el 2010 a 3.12, para el 2011 fue de 8.02 mientras mayor sea este valor mejor será la productividad del activo fijo neto, por lo que la empresa no era productiva sin embargo se han podido tomar correctivos ya que existían un elevado monto en activos fijos sin embargo necesita de una correcta administración en el empleo de los activos fijos netos, el dinero invertido en el activo fijo neto no rota con una mayor cantidad de veces en el año. Con respecto a la rotación del activo total para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 1.03, 1.34, 1.07, 2.03 respectivamente que es el grado de eficiencia como han sido utilizados los activos totales para generar ventas, por lo que la empresa tiene una mejora en el manejo de los activos durante el periodo analizado.

### **3.3.3. Endeudamiento**

Estas razones se usan para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado (J. Van Horne & J. Wachowics, 2002). Para la empresa Biopronec cía. Ltda., son las siguientes:

**TABLA 34 Índices y razones financieras – Endeudamiento**  
**BIOPRONEC Cía. Ltda.**  
**Al 31 de diciembre de 2008, 2009, 2010 y 2011**

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS				INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	2011	
Multiplicador de deuda	$MD = PT / PAT$	1,08	8,79	4,45	3.55	Permite determinar la participación de terceros en el capital de la empresa, compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños.
Endeudamiento Total	$ET = PT / AT$	52%	90%	82%	78%	Permite determinar la participación de los acreedores en el financiamiento de los activos de la empresa
Endeudamiento de Corto plazo	$ECP = PC / AT$	32%	18%	38%	44%	Permite determinar la participación del pasivo corto plazo con respecto al total de activos, como el aporte de estos a la empresa
Endeudamiento de largo plazo	$ELP = PLP / AT$	20%	71%	43%	34%	Determina la relación entre los fondos a largo plazo que aportan los acreedores y los dueños a la empresa
Financiamiento Propio	$Fin. Propio = PAT / AT$	48%	10%	18%	22%	Permite determinar la participación que tiene el patrimonio con respecto al activo total

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La empresa Biopronec Cía. Ltda., muestra un multiplicador de deuda de 1.08, 8.79, 4.45, 3.55 para el año 2008, 2009, 2010, 2011 respectivamente, por lo que estos valores antes detallados constituyen el aporte de terceros por cada dólar de los accionistas, entre mayor es este multiplicador la empresa se beneficia de este dinero como sucedió en el año 2009 que el mismo fue de 8.79, sin embargo se debe considerar que la empresa debe asegurarse de tener liquidez suficiente para poder cumplir esta

obligación a largo plazo ya que entre mayor es el grado de apalancamiento mayor es el riesgo que asume la empresa.

Con respecto al endeudamiento total para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 52%, 90%, 82%, 78% respectivamente, por lo que claramente se nota el incremento que ha existido de este indicador, entonces para el año 2008 el 52% de los activos son financiados con deudas de distintos tipos mientras que la diferencia es financiada con capital de los accionistas, el incremento que se evidencia para el año 2009 al 90%, el año 2010 que se situó en 80%, mientras que para el año 2011 bajo al 78% demuestra que existe un gran volumen de deuda, esto podría generar una pérdida de autonomía financiera por parte de la empresa frente a terceros.

El endeudamiento a corto plazo de la empresa para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 32%, 18%, 38%, 44% respectivamente esto con respecto al total de activo, mientras que con respecto al pasivo largo plazo para los años 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 20%, 71%, 43%, 34% con respecto al total de activos, mientras que el financiamiento propio para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 48%, 10%, 18%, 22% respectivamente, es decir la empresa financia sus actividades mediante fondos de terceros ya que la participación del capital propio se ha reducido considerablemente en el periodo analizado.

### 3.3.4. Rentabilidad

Las razones de rentabilidad se concentran en la efectividad de la empresa para generar utilidades, por lo tanto el desempeño operativo de la misma. A continuación se presentan las siguientes:

**TABLA 35 Índices y razones financieras – Rentabilidad**  
**BIOPRONEC Cía. Ltda.**  
**Al 31 de diciembre de 2008, 2009, 2010 y 2011**

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS				INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	2011	
Rentabilidad sobre los activos	$RSA = (UN / AT) \times 100$	11%	10%	8%	13%	Permite determinar la productividad del activo independientemente de la estructura de financiamiento de la empresa
Rentabilidad sobre patrimonio	$RSPAT = (UN / PAT) \times 100$	23%	101%	45%	57%	Permite determinar el rendimiento que obtiene el patrimonio de los socios o de la empresa
Rentabilidad sobre capital social	$RSCS = UN / CS$	1105%	1636%	2131%	2684%	Permite determinar el rendimiento que obtiene el capital social de la empresa
Margen de utilidad bruta	$MUB = (UB / VN) \times 100$	49%	41%	67%	50%	Permite determinar el margen que le queda a la empresa después de haber pagado sus productos
Margen operacional neto	$MON = (UO / VN) \times 100$	19%	13%	14%	12%	Permite determinar las utilidades en operación que gana la empresa deduciendo los gastos administrativos y de ventas que ha tenido la misma.
Rentabilidad sobre ventas	$RSV = (UNDI / VN) \times 100$	11%	8%	8%	6%	Permite determinar la utilidad sobre las ventas obtenidos por la empresa en un lapso de tiempo determinado.

**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La rentabilidad sobre el activo de la empresa Biopronec Cía. Ltda., no ha sufrido variaciones significativas ya que para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 11%, 10%, 8%, 13% respectivamente, sin embargo esta utilidad está reduciendo misma que es el resultado de la inversión en los activos durante el periodo analizado.

Con respecto a la utilidad sobre el patrimonio esta ha tenido incrementos significativos durante el año 2008, 2009, 2010, 2011 que fue de 23%, 101%, 45%, 57% respectivamente, lo que quiere decir que para el año 2008, 2009, 2010, 2011 por cada cien dólares invertidos se obtiene \$23, \$101, \$45, \$57 respectivamente de utilidad.

El margen de utilidad bruta en el año 2008 fue del 49%, mientras que para el año 2009 se redujo a 41%, este porcentaje representa la cantidad de cada dólar de ventas que queda después de pagar el costo de ventas, para el año 2010 se incrementó a 67% lo que refleja un buen control en el costo de ventas, para el año 2011 fue del 50%.

Con respecto al margen operacional neto para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 19%, 13%, 14%, 12% respectivamente, lo que refleja que existe una tendencia hacia la baja de este margen, esto se debe a que los gastos de ventas han sufrido incrementos considerables en estos periodos.

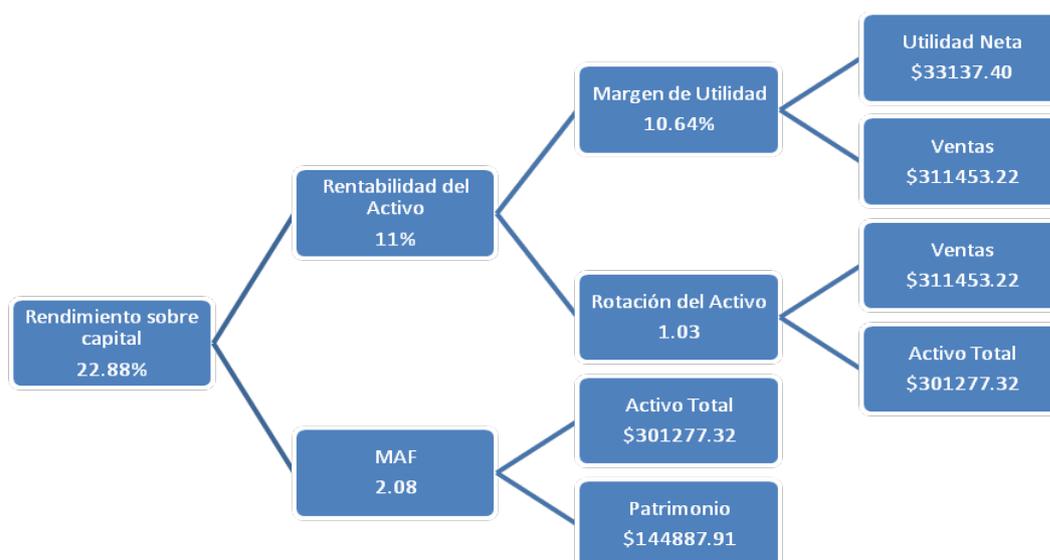
La rentabilidad sobre ventas para el año 2008, 2009, 2010, 2011 fue de 11%, 8%, 8%, 6% respectivamente por lo que existe una disminución en esta razón, a pesar de que los valores no son representativos se debe considerar que ya se han deducido gastos, costos e impuestos.

### 3.3.5. Método de análisis DuPont

El sistema de análisis DuPont se utiliza para examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Combina el estado de resultados y el balance general en dos medidas de rentabilidad concisas: rendimiento sobre activos y rendimiento sobre capital.

Mediante el gráfico N. 37 se representa el sistema DuPont del año 2008 de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**GRÁFICO 37 REPRESENTACIÓN SISTEMA DUPONT 2008  
BIOPRONEC Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

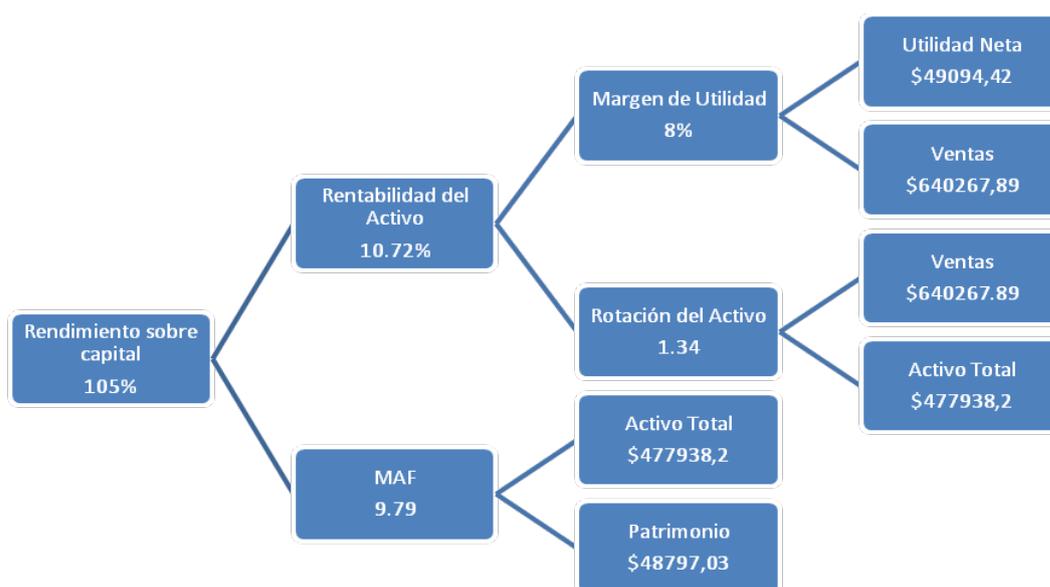
**Elaborado por:** Henry Cortez

El análisis DuPont realizado nos permite evaluar el rendimiento sobre la inversión total, que es el resultado de la multiplicación de la rotación de activos totales; para el año 2008 fue de 1.03, los activos durante el año rotaron 1.03 veces; por el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad respecto a las ventas; para el año 2008

fue de 10.64%; es decir obtuvo \$0.11 centavos por cada dólar de ventas. Por lo que la empresa obtuvo un rendimiento del 11% sobre sus activos. Por otro lado también se considera el multiplicador del apalancamiento financiero que para el año 2008 fue de 2.08, que es la razón de los activos con respecto al capital o el número de veces que los activos totales exceden al capital de la empresa. Con lo que podemos obtener el rendimiento sobre capital que para el año 2008 es de 22.88%, es decir que por cada dólar entregado de los accionistas este produce \$0.23 centavos.

Mediante el gráfico N. 38 se detalla el sistema DuPont para el año 2009 de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**GRÁFICO 38 REPRESENTACIÓN SISTEMA DUPONT 2009  
BIOPRONEC Cía. Ltda.**

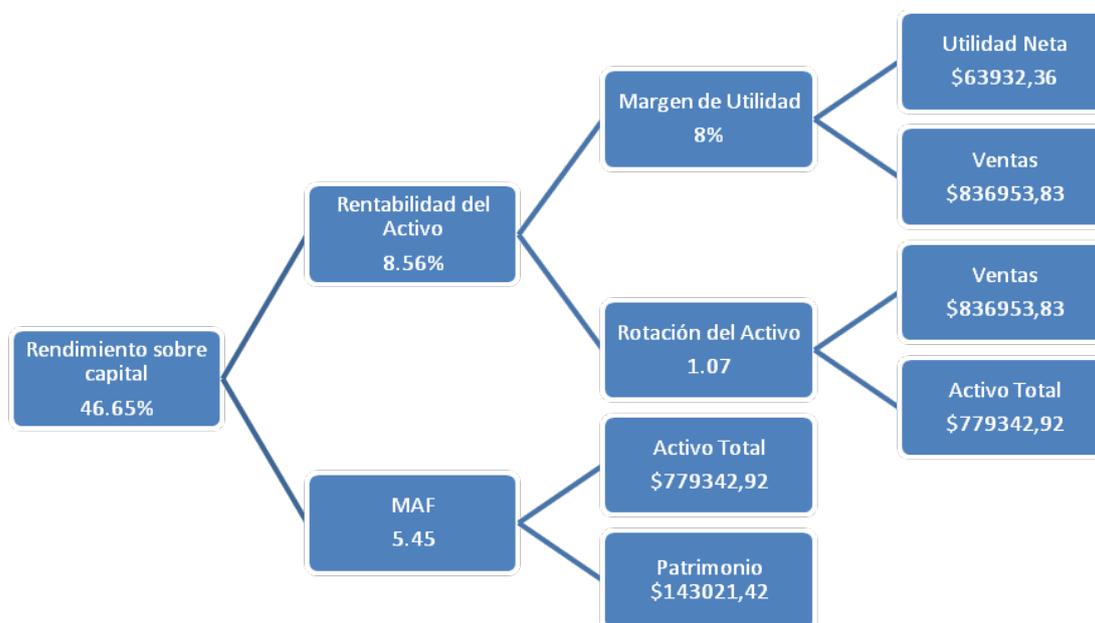


**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Con respecto al año 2009 mediante el análisis DuPont realizado se ha evaluado el rendimiento sobre la inversión total, que es el resultado de la multiplicación de la rotación de activos totales; para el año 2009 fue de 1.34, los activos durante el año rotaron 1.34 veces; por el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad respecto a las ventas; para el año 2009 fue de 8%; es decir obtuvo \$0.08 centavos por cada dólar de ventas. Por lo que la empresa obtuvo un rendimiento del 10.72% sobre sus activos. Por otro lado también se considera el multiplicador del apalancamiento financiero que para el año 2009 fue de 9.79, que es la razón de los activos con respecto al capital o el número de veces que los activos totales exceden al capital de la empresa. Con lo que podemos obtener el rendimiento sobre capital que para el año 2009 fue de 105%, es decir que por cada dólar entregado de los accionistas este produce \$1.05.

**GRÁFICO 39 REPRESENTACIÓN SISTEMA DUPONT 2010 BIOPRONEC  
Cía. Ltda.**

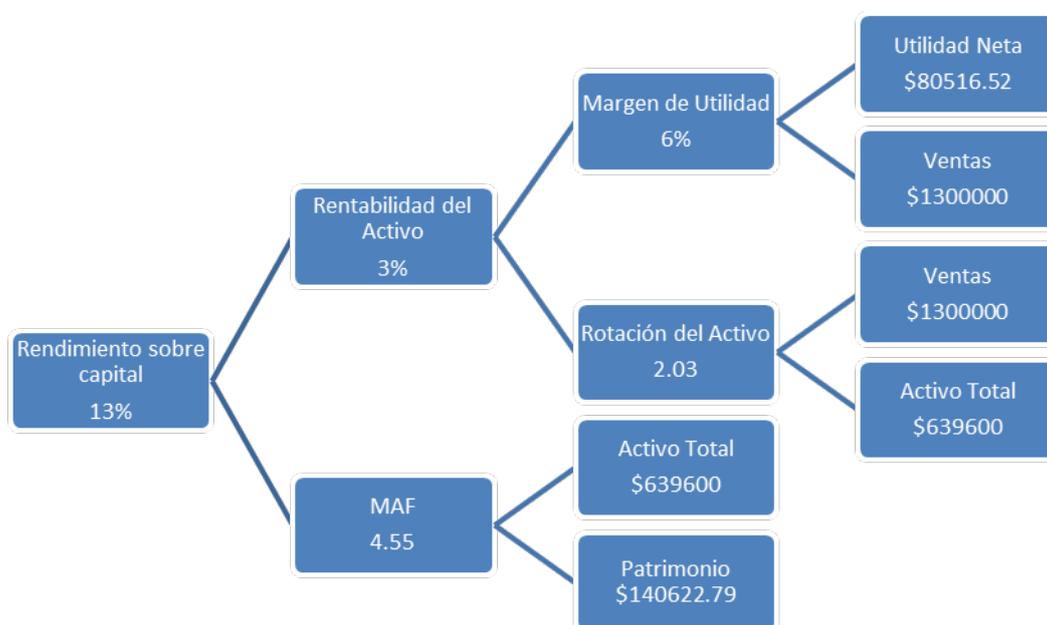


**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Por otro lado el año 2010 mediante el análisis DuPont realizado se ha evaluado el rendimiento sobre la inversión total, que es el resultado de la multiplicación de la rotación de activos totales; para el año 2010 fue de 1.07, los activos durante el año rotaron 1.07 veces; por el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad respecto a las ventas; para el año 2010 fue de 8%; es decir obtuvo \$0.08 centavos por cada dólar de ventas. Por lo que la empresa obtuvo un rendimiento del 8.56% sobre sus activos. Por otro lado también se considera el multiplicador del apalancamiento financiero que para el año 2010 fue de 5.45, que es la razón de los activos con respecto al capital o el número de veces que los activos totales exceden al capital de la empresa. Con lo que podemos obtener el rendimiento sobre capital que para el año 2010 fue de 46.65%, es decir que por cada dólar entregado de los accionistas este produce \$0.47 centavos.

**GRÁFICO 40 REPRESENTACIÓN SISTEMA DUPONT 2011 BIOPRONEC  
Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estados Financieros de Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Para el año 2011 mediante el análisis DuPont realizado se ha evaluado el rendimiento sobre la inversión total, que es el resultado de la multiplicación de la rotación de activos totales; para el año 2011 fue de 2.03, los activos durante el año rotaron 2.03 veces ya que el activo disminuyó; por el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad respecto a las ventas; para el año 2011 fue de 6%; es decir obtuvo \$0.06 centavos por cada dólar de ventas. Por lo que la empresa obtuvo un rendimiento del 3% sobre sus activos. Por otro lado también se considera el multiplicador del apalancamiento financiero que para el año 2011 fue de 4.55, que es la razón de los activos con respecto al capital o el número de veces que los activos totales exceden al capital de la empresa. Con lo que podemos obtener el rendimiento sobre capital que para el año 2011 fue de 13%, es decir que por cada dólar entregado de los accionistas este produce \$0.13 centavos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

La elaboración del diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Biopronec Cía. Ltda., permitirá una optimización en el uso de los recursos disponibles de la empresa y por consiguiente una mejor rentabilidad para la empresa.

#### **4.1. MARCO JURÍDICO**

Actualmente la empresa Biopronec Cía. Ltda., se encuentra bajo la figura legal de compañía de responsabilidad limitada. En este marco jurídico la propuesta del modelo de gestión financiera integra dos partes, en primer lugar la emisión de obligaciones con el fin de obtener recursos económicos a un costo bajo para la construcción de la planta de producción; en segundo lugar la emisión de acciones por parte de la empresa a fin de obtener financiamiento empresarial a través de la bolsa de valores para lo cual sería necesario que la empresa se transforme en una sociedad anónima.

##### **4.1.1. Emisión de Acciones**

Una de las alternativas de financiamiento es a través del mercado de valores, por lo que la emisión y negociación de acciones constituyen la democratización del capital accionario a través de la suscripción de nuevo capital, es decir consiste en ingresar al mercado de valores ofertando las acciones que posee la empresa a inversionistas con el fin de obtener recursos que posibiliten proyectos o expansión de la empresa. En un inicio los negocios o empresas pequeñas tienen como principal fuente de financiamiento el capital familiar, pero conforme se desarrollan las actividades de la misma y esta adquiere mayor tamaño y dinamismo es necesario contar con alternativas distintas que

permitan financiar y sostener a la empresa en el mercado. La toma adecuada de decisiones gerenciales o directivas al interior de las empresas en lo que a la estructura de capital se refiere entre otros, constituye en un pilar básico en la gestión empresarial.

La emisión de acciones es una operación que puede ser realizada únicamente por empresas constituidas como sociedades anónimas. Este tipo de sociedad tiene su capital dividido y, a la vez, integrado por las aportaciones de los socios y por las acciones de la empresa en el mercado. La acción confiere a su titular la condición y derechos de socio. Los títulos son libremente transmisibles, y otorgan a sus propietarios derechos en la vida de la sociedad y en la distribución de sus beneficios.

#### **4.1.1.1. Clases de Acciones**

Existen dos tipos de acciones que a continuación se detallan:

- Acciones ordinarias o comunes.- El tenedor de este tipo de acciones tiene derecho de voz y voto en las juntas de los accionistas, el rendimiento de la acción depende de la utilidad de la empresa al final del periodo y a la cotización de la misma en el mercado
- Acciones preferentes.- El tenedor de este tipo de acciones tiene el derecho de voz mas no de voto en las juntas de los accionistas, posee un trato preferencial al momento de pago de dividendo por acción, ya que el rendimiento de la acción fue pactado a una tasa fija y se les pagara antes de los tenedores de acciones ordinarias.

#### **4.1.1.2. Beneficios de la Emisión de Acciones**

Una emisión de acciones es beneficiosa cuando la necesidad de crecer de la empresa ya no puede ser financiada a través de endeudamiento. Entonces surge la necesidad de crear una fuente de financiamiento propio respaldada en el buen desempeño de la empresa y en el entorno económico. La emisión le permite a la empresa tener una estructura financiera más holgada, pues no tiene que pagar intereses u obligaciones bancarias.

La rentabilidad de las acciones es lo que atrae a los inversionistas, misma está en función de los dividendos que reparta la empresa y de las expectativas de su desempeño futuro. Si estos dos factores son favorables entonces la acción será altamente líquida o su venta será muy rápida, lo que también permite a la empresa realizar nuevas emisiones para capitalización.

Una empresa puede ser constituida o su planes de crecimiento pueden ser financiados con el dinero de varios aportantes, quienes serán corresponsables del manejo del negocio; ellos podrán obtener beneficios con un menor nivel de exposición, al existir varios aportes de capital.

#### **4.1.1.3. Proceso de Emisión de Acciones**

Cabe recalcar que para realizar los pasos que a continuación se detallan es necesario que la empresa sea una sociedad anónima, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías se presentan los pasos para emitir acciones.

- Solicitar a la superintendencia de compañías su inscripción al registro del Mercado de Valores.

- Publicar en un diario local la resolución de inscripción de la compañía en el registro del Mercado de Valores.
- Elaboración del prospecto de la oferta pública que contiene:
  - Actividad de la empresa.
  - Estados Financieros
  - Características de la emisión
  - Calificación de riesgos
- Inscribirse en la Bolsa de valores como emisor.

#### **4.1.2. Emisión de Obligaciones**

La emisión de obligaciones consiste en el mecanismo mediante el cual la empresa domiciliada en el Ecuador, inscrita en el Registro del Mercado de Valores, emite papeles de deuda u obligaciones a un determinado rendimiento y plazo, y los ofrece en el mercado de valores al público en general o a un sector específico de éste. Toda emisión de obligaciones necesita calificación de riesgo inicial y una revisión de por lo menos dos veces al año, esta calificación está a cargo de las compañías Calificadoras de Riesgo. De la misma manera la emisión de obligaciones están amparadas con garantía general y además pueden contar con garantía específica.

##### **4.1.2.1. Clases de Obligaciones**

Dentro de la emisión de obligaciones podemos encontrar de corto plazo o papel comercial, largo plazo, y obligaciones convertibles en acciones.

- Corto plazo o Papel Comercial.-Se emiten a un plazo de 1 a 359 días. Para este tipo de obligaciones, se cuenta con programas de emisión de carácter revolvente en los cuales el emisor contará con 720 días para emitir, colocar, pagar y recomprar papel comercial de acuerdo a sus necesidades de fondos.
- Obligaciones de largo plazo.-Se emiten a un plazo mayor a 360 días contados desde su emisión hasta su vencimiento.
- Obligaciones convertibles en acciones.-Conceden al titular o tenedor del título, el derecho mas no la obligación, de transformar estos valores en acciones, según se estipule en la Escritura de Emisión.

#### **4.1.2.2. Razones para la emisión de obligaciones**

El sector financiero es el que más ha utilizado este mecanismo de financiamiento debido a que cuentan con un mayor acceso y conocimiento de los procesos de este tipo de títulos. También es importante considerar que el sector financiero considera que al colocar las obligaciones en el mercado pueden bajar los costos operativos sustituyendo la captación tradicional de las pólizas y evitando realizar, por estas captaciones, un depósito en el Banco Central (encaje bancario).

Es así que se pueden citar las principales razones que condujeron a las empresas a obtener recursos a través de la emisión de obligaciones:

- La reestructuración de pasivos
- Dotación de capital de trabajo
- Financiar planes de crecimiento
- Financiamiento de activos

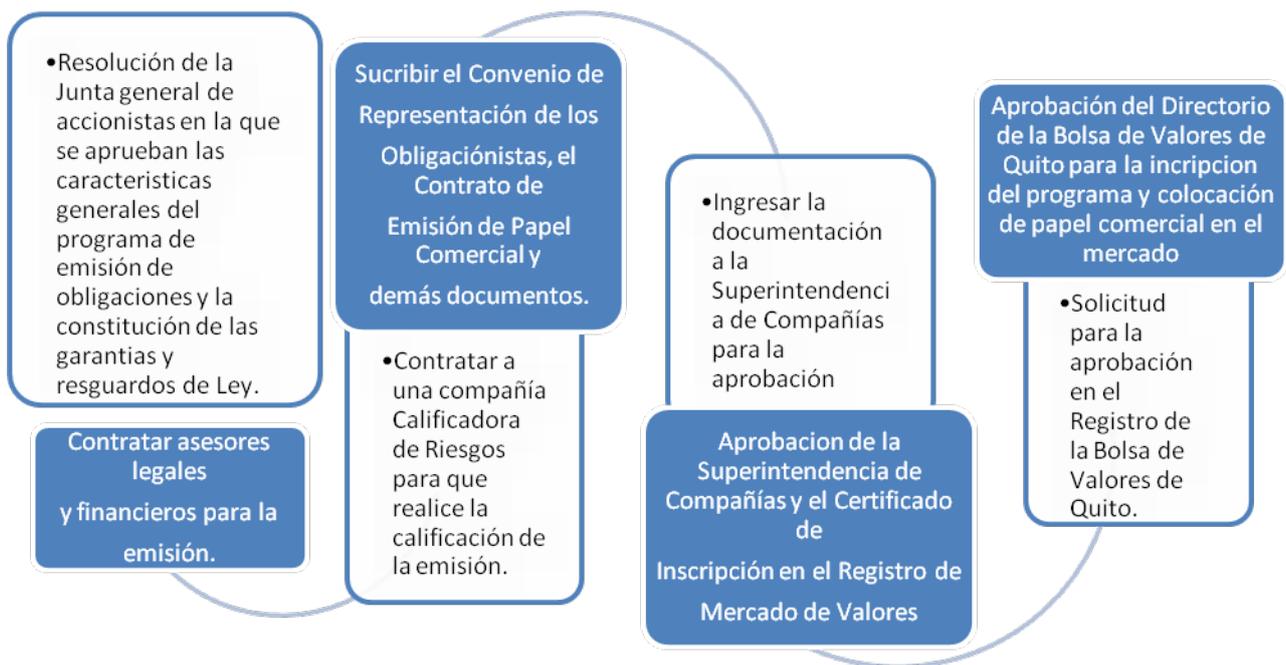
Como también se citan las principales ventajas del financiamiento mediante la emisión de obligaciones:

- Se coloca total o parcial.
- Amortizar capital y pagar intereses según convenga al emisor y lo permitan las condiciones del mercado.
- Mecanismo de captación directa de recursos frescos.
- Endeuda a la empresa a niveles bajo la tasa activa referencial.
- Puede ser revolvente y emitirse muchas veces en el futuro.

#### **4.1.2.3. Proceso de emisión de obligaciones (Corto Plazo)**

Mediante el gráfico N. 41 se sintetiza el proceso para la emisión de obligaciones en el medio ecuatoriano a corto plazo.

## GRÁFICO 41 PROCESO DE EMISIÓN DE OBLIGACIONES



**Fuente:** Bolsa de Valores de Quito

**Elaborado por:** Henry Cortez

### 4.1.2.4. Proceso de emisión de obligaciones para la empresa Biopronec Cía. Ltda.

Una vez descritas las principales características para el proceso de emisión de obligaciones se observa que este es uno de los mecanismos más utilizados por las empresas, ya que con esto se crea una deuda a cargo de la misma en condiciones que se ajustan a la medida de las necesidades particulares de la empresa.

De acuerdo al análisis y comprensión del beneficio que posee el financiamiento externo para promover proyectos de inversión, en este caso para la construcción de la planta de producción de la empresa Biopronec Cía. Ltda., abre varias alternativas de financiamiento a corto y largo plazo para la posterior decisión respecto a que alternativa

es la más conveniente para la construcción de la planta de producción, es así que se sugiere la emisión de obligaciones bajo las siguientes características.

**TABLA 36 COMPARACIÓN DE TASAS DE INTERÉS Y RENDIMIENTO  
DE LA OBLIGACIÓN**

		<b>COMPROBACIÓN</b>	
<b>INVERSIONISTA</b>			
<b>Rendimiento Bancario</b>	4.53%	2.97%	BENEFICIO
<b>Rendimiento con la emisión</b>	7.50%		OBTENIDO
<b>EMPRESA</b>			
<b>Costo Bancario</b>	11.83%	4.33%	BENEFICIO
<b>Costo mediante la emisión</b>	7.50%		OBTENIDO

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Henry Cortez

La alternativa de emisión obligaciones representa el costo más bajo para el financiamiento de la empresa Biopronec Cía. Ltda., ya que la tasa que debería pagar la empresa a los inversionistas es del 7.50% tomada como referencia de la emisión de obligaciones hecha por DIFARE S.A. en el año 2011, misma que es menor al costo bancario del 11.83% que es la tasa activa máxima segmento productivo PYMES. De la misma manera para los inversionistas la tasa pasiva máxima referencial es del 4.53%, mientras que comprando obligaciones se pagaría el 7.50%, por lo que esta alternativa es una buena fuente de financiamiento para la empresa, como una mejor oportunidad para los inversionistas.

Por lo expuesto la venta de obligaciones se presenta como una alternativa razonable, ya que este tipo de obligaciones cuentan con un gran margen de seguridad, primero por el aval que proporciona la calificadora de riesgos en base al prestigio de la empresa y el manejo de la misma, como también las garantía que se solicitan para la emisión de obligaciones como el respaldo de activos de la empresa Biopronec Cía. Ltda. De igual manera al emitir obligaciones la empresa oferta y vende papeles de deuda futura, a diferencia de la emisión de acciones que provoca una fragmentación del dominio de la empresa.

## **4.2. MARCO CONTABLE**

### **4.2.1. NIIF para Pymes**

Dentro del marco contable se resume de manera general la aplicación de las NIIF para PYMES en este caso para la empresa Biopronec cía. Ltda. La superintendencia de compañías de acuerdo a la resolución No. SC. Q. ICI. CPAIFRS. 11., considera como PYMES a las personas jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Activos totales inferiores a \$4'000000.00
- Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a \$5'000000.00
- Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado)

Por lo que la empresa Biopronec Cía. Ltda., cumple con estas características y es considerada como una PYMES.

Con respecto a las NIIF para PYMES, Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas es una sola norma que se compone de 35 secciones en las cuales se incorporan los principios contables que provienen de las

NIIF completas, pero simplificadas para ajustarlo a las entidades que están dentro del alcance de esta norma como es el caso de la empresa Biopronec Cía. Ltda. Esta simplificación elimina algunos tratamientos permitidos según las NIIF completas, ya que estos no son relevantes para las PYMES con lo cual se logra una reducción significativa.

Las NIIF para las PYMES tiene como objeto aplicarse a los estados financieros con propósito de información general de entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas, ya que las entidades que tienen obligación de rendir cuentas deben aplicar la NIIF completa como es el caso de aquellas entidades cuyas acciones o cuyos instrumentos de pasivo se negocian en el mercado público, bancos, cooperativas de crédito, intermediarios de bolsa, fondos de inversión y compañías de seguros.

El cumplimiento de la aplicación de las NIIF dentro de la empresa Biopronec Cía. Ltda., como lo establece la ley, permite tener información contable-financiera clara, organizada y flexible lo que da facilidad en la toma de decisiones acertadas a fin de dar cumplimiento a las metas propuestas por la empresa

#### **4.2.2. Aspectos relevantes a considerar para la empresa Biopronec Cía. Ltda.**

Es así que se citan de manera general parámetros que debe considerar la empresa Biopronec Cía. Ltda., para la elaboración de sus estados financieros bajo las NIIF para PYMES.

- Establecer el objetivo de los estados financieros con propósitos de información general.
- Presentación razonable de los estados financieros.

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de cambios en el Patrimonio
- Flujos de Efectivo

Adicional a esto se deben considerar las notas a los estados financieros que permitirán aclarar posibles confusiones e interpretación de los mismos.

- En el estado de situación financiera la información que se presenta son los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica. No es necesario separar en corriente y no corriente si la entidad decide que el enfoque de liquidez es mejor.
- El estado de resultados requiere que la entidad presente su resultado integral total para un periodo.
- En el estado de cambios en el patrimonio se deben presentar los cambios de la empresa para un periodo.
- En el estado de flujos del efectivo se proporciona la información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes del efectivo de la empresa respecto a un periodo que se informa, de aquí que este estado es de vital importancia para la empresa y la toma de decisiones.
- Las notas a los estados financieros contienen información adicional a la presentada en los estados financieros, ya que estos proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en los estados financieros.
- Las políticas contables, estimaciones y errores son necesarias para la preparación de los estados financieros.

Los parámetros antes señalados son sugeridos para la empresa Biopronec Cía. Ltda., mismos que están basados en las NIIF para PYMES, es necesario considerar los puntos ya que el cambio de una visión contable a una visión financiera posibilita la organización en la información financiera, el desarrollo de políticas contables, manuales de contabilidad, catálogos de cuentas y demás documentos que ayudaran a la empresa tomar decisiones acertadas, cumplir con lo establecido por los organismos de control y prevenir posibles problemas que se puedan presentar en la empresa.

### **4.3. CONTROL INTERNO**

#### **4.3.1. Control Interno para PYMES**

En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, ya que gracias a este se pueden evitar riesgos y fraudes, de tal manera que se protegen los activos e intereses de las empresas, como también se logra evaluar la eficiencia de la empresa en cuanto a su organización.

La mayoría de las PYMES no cuentan con un control interno adecuado ya que estas no tienen profesionales que orienten como debe llevarse este dentro de la empresa, por lo que estas empresas no prestan la suficiente importancia a un adecuado control interno lo que podría generar posibles fraudes. Una de las características más importantes de las PYMES es la falta de formalidades debido a una inadecuada organización en las empresas como la falta de manuales de procedimientos y de políticas que deberían ser conocidas por todos los miembros de la empresa.

El control interno es una parte muy importante que debe quedar muy clara en la empresa y que todo el personal de la misma debe tener presente con la finalidad de tener una buena operación sin riesgos, por lo que es muy importante explicar en qué consiste el control interno dentro de la empresa, cuales son los objetivos del mismo y como adecuarlos dentro de la empresa.

#### **4.3.2. Objetivos del Control Interno dentro de la empresa.**

El control interno dentro de una empresa se refiere a los métodos seguidos para:

- Proteger los activos.
- Proteger a la empresa del mal uso de los activos.
- Evitar que se incurra indebidamente en pasivos.
- Asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.
- Confirmar la adhesión a la política establecida de la empresa.

De manera resumida la implantación del control interno en la empresa tiene por base fundamental proteger a la empresa de cualquier anomalía que pudiera suscitarse. Si la empresa cuenta con un adecuado control interno, el riesgo al que está expuesta la misma es menor; por lo que podemos definir al control interno como el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

### **4.3.3. Características de un control interno satisfactorio**

- Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar control razonable sobre el activo, pasivo, ingreso y gasto.
- Un plan de organización que proporciona la segregación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Prácticas razonables a seguir en el desempeño de deberes y funciones de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

Las características antes detalladas se deberían implantar en la empresa Biopronec Cía. Ltda., de tal manera que el control interno funcione adecuadamente, por lo que es necesario dividir en áreas o departamentos a la empresa asignando tareas y responsabilidades, para posteriormente hacerlo con el personal, también es necesario un sistema de autorización y procedimientos de registro para tener un control adecuado en el activo, pasivo, ingresos y gastos, como la existencia de políticas por escrito que detallen aspectos como autorización de pagos, depósitos, cobros, control de activos, inventarios y demás aspectos relevantes para la empresa.

### **4.3.4. Clasificación del control interno**

- Control Administrativo.- Comprende las actividades de la empresa que no se consideran financieras, todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operacional, adherencia a políticas gerenciales, como análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, programa de entrenamiento de empleados, control de calidad, entre otros.

- Control Financiero o contable.- Se ocupa de proteger los activos de la empresa, que no haya mal uso de estos como tampoco se incurra en pasivos de manera indebida, comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros. Como sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes relacionados con el mantenimiento de registros e informes de contabilidad, entre otros.

#### **4.3.5. Recomendaciones generales a la empresa Biopronec Cía. Ltda.**

El control interno que debe existir en la empresa es una función principal de la administración, ya que esta debe verificar las transacciones, tanto financieras como de contabilidad y operaciones continuamente para llegar a un control interno adecuado, además que a través del control interno se puede verificar como está el punto organizacional y punto de vista financiero de la empresa, es decir a través del control interno las actividades que se llevan a cabo en la empresa se pueden mejorar y reforzar aspectos que se encuentran descuidados generando una ventaja competitiva sobre la competencia.

Es importante realizar una separación tanto de las actividades financieras, operacionales, de contabilidad y demás, ya que no se debe permitir que una sola persona este encargada de todo un proceso o una transacción comercial, lo que se busca es una adecuada segregación de funciones y un manejo de gestión por áreas.

Las actividades que se asignan a cada área o departamento y por lo tanto a cada persona deben de ser muy claras, por lo que es muy importante la creación de manuales de procedimientos que indiquen las actividades de cada puesto de trabajo, con lo que se

crean parámetros o lineamientos que establecen de manera muy clara cuál es el proceso a seguir en determinada actividad.

Con respecto al área de producción los manuales de operaciones que aquí se diseñen e implementen de ser el caso, deben ser muy claros en las actividades que debe realizar cada empleado, ya que con esto se lograría reducir tiempos y dejar establecidos parámetros.

Deben existir verificaciones continuas de las actividades que el personal hace de tal manera que el riesgo que posee la empresa se puede disminuir, como también la optimización de los recursos.

Los puntos antes citados a pesar de parecer sencillos la mayoría de veces no son tomados en cuenta por la gerencia por falta de conocimiento o exceso de confianza en el personal de manera que no se cree conveniente el uso del control interno, pero este no solamente sirve para detectar fraudes sino también para detectar errores en operaciones como el desperdicio de recursos lo que genera pérdidas para la empresa, es importante aprovechar el momento en el que las empresas pueden surgir y tener una expansión mucho más grande por lo que los cambios que se deben realizar busquen el beneficio de la empresa. Es importante no subestimar a las pequeñas empresas y pensar que un control interno para estas no es necesario, ya que una buena organización facilita las actividades en la empresa y brinda oportunidades de crecimiento de la misma.

#### **4.4. MARCO FINANCIERO**

##### **4.4.1. Estrategias de administración financiera para corto plazo**

Mediante la administración financiera para el corto plazo se pueden establecer parámetros que permitan mejorar la administración de los recursos financieros que la empresa utiliza para la operación tanto en las áreas de producción, venta, cobro, entre otras, también incluye el financiamiento a corto plazo que se puede alcanzar a través de sus proveedores. La correcta administración financiera para el corto plazo es uno de los aspectos a los que no se les pone mucha atención debido a que son actividades propias de la operación de la empresa, por lo que las decisiones financieras que se tomen respecto a estas son igual de relevantes que las tomadas por la alta dirección.

La importancia que tiene la administración del capital de trabajo resultado de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante es de vital importancia ya que se considera tanto la administración del activo circulante como el financiamiento requerido para apoyar el activo circulante, por lo que mediante la adopción de estrategias para el manejo óptimo del capital de trabajo sin que la liquidez que la empresa tiene se vea afectada se podrían obtener mejores resultados como la determinación de la necesidad operativa de la empresa.

##### **4.4.1.1. Ciclo de Conversión del Efectivo**

Se define como el tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados y se calcula restando el periodo promedio de pago del ciclo operativo.

$$CCE= CO - PPP$$

Mientras que el ciclo operativo es el tiempo que transcurre desde que se compra la materia prima para el proceso de elaboración de los productos hasta la cobranza de la venta de dicho producto

$$CO= PPI + PPC$$

En la tabla N. 37 se detallan los resultados obtenidos de la empresa Biopronec Cía. Ltda., durante el periodo 2008 – 2011.

**TABLA 37 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO**

Ciclo de conversión del efectivo	2008	2009	2010	2011
Plazo promedio de inventario	123	76	207	89
Plazo promedio de cobro	143	126	136	86
Plazo promedio de pago	192	64	78	49
Ciclo de conversión del efectivo	74	138	265	126

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

El ciclo de conversión del efectivo durante el año 2008 fue de 74 días, mientras que para el año 2009 este se incrementó en 138 días, para posteriormente pasar al año 2010 a 265 días, para el año 2011 fue de 126 días. La meta de la empresa debe ser acortar el ciclo de conversión del efectivo tanto como fuera posible sin dañar las operaciones de la empresa, ya que un corto lapso de días es la indicación de un positivo ciclo de conversión del efectivo como sucedió en el año 2008, lo que quiere decir que la inversión se devuelve con un beneficio en un corto periodo de tiempo, es decir más

retorno de la inversión significa más ingresos que pueden ser utilizados para aumentar la producción o el beneficio de la empresa de alguna otra manera.

En la tabla N. 38 se detallan los recursos que Biopronec Cía. Ltda., ha invertido en el ciclo de conversión del efectivo, como también se considera el costo de estos recursos a una tasa activa efectiva referencial para el segmento productivo PYMES del 12% según el Banco Central del Ecuador.

**TABLA 38 RECURSOS INVERTIDOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>RECURSOS</b>	140705.86	252313.54	425405.03	430976.53
<b>INVERTIDOS</b>				
<b>COSTO 12%</b>	16884.7034	30277.6248	51048.604	51717.1841

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Los cambios que en cualquiera de los periodos se puedan realizar afectaran a los recursos invertidos en las operaciones de la empresa Biopronec Cía. Ltda., si se podría reducir en lo posible los días del periodo de cobro de las cuentas por cobrar, como el aumento en los días de pago la línea de conversión del efectivo sería más corta y así la cantidad de recursos que Biopronec Cía. Ltda., ha invertido en la operaciones.

El ciclo de conversión del efectivo de la empresa Biopronec Cía. Ltda., puede ser acortado mediante la administración de cuentas por cobrar e inventarios, lo que disminuiría los recursos invertidos y generaría una mayor liquidez a la empresa.

#### **4.4.1.1.1. Administración Cuentas por cobrar**

Un punto importante para la reducción del ciclo de conversión del efectivo es justamente una correcta administración de las cuentas por cobrar que consiste en el crédito que la empresa otorga a sus clientes en la venta de los productos tanto a las tiendas naturistas como a las distribuidoras. La eficacia de las políticas de crédito de la empresa puede ejercer un impacto significativo en el desempeño general de la misma, por lo tanto para que la empresa esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes la empresa debe:

- Establecer políticas de crédito y cobranzas
- Evaluar a cada solicitante de crédito en particular

La empresa Biopronec Cía. Ltda., tiene la política de crédito, que para poder acceder a crédito es necesario realizar un mínimo de tres compras continuas de contado mayores a \$500 dólares. En la tabla N. 39 se presenta las condiciones actuales de crédito que maneja la empresa Biopronec Cía. Ltda., bajo las siguientes especificaciones detalladas.

**TABLA 39 CONDICIONES DE CRÉDITO BIOPRONEC Cía. Ltda.**

<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>MONTO</b>
<b>Varios</b>	30 días	Aplica a clientes nuevos	\$500 a \$2000
<b>Ecuavida, Fausto Martillo, Roberto Litardo, Vita Plus, Comecua, Televent, El Arbolito</b>	60 días	A petición del cliente y clientes antiguos que generan confianza en los pagos	Más \$2000

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

La empresa Biopronec Cía Ltda., no exige ningún documento que respalde el crédito otorgado al cliente por lo que la recuperación de cartera se ha vuelto complicada, arrastrando saldos pendientes de cobro desde años anteriores.

La empresa Biopronec Cía. Ltda. , durante los años 2008, 2009, 2010, 2011 ha tenido plazos promedios de cobro de 143, 126, 136, 86 días respectivamente lo que evidencia una reducción durante los periodos analizados, sin embargo la empresa necesita un mejor manejo de las cuentas por cobrar a sus clientes, es por esto que la empresa debe centrarse en establecer políticas de crédito y cobranzas, como evaluar a cada solicitante de crédito y definir un adecuado cobro de los valores pendientes a fin de recuperar la cartera vencida.

## **Selección de normas de crédito**

La selección de crédito supone la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir el crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con las normas de crédito, es decir los requisitos mínimos de la empresa para extenderle crédito a un cliente. Por lo que la empresa debe solicitar información sobre el solicitante del crédito, analizar la información recibida y finalmente tomar la decisión de extender el crédito.

## **Información del solicitante**

La empresa Biopronec Cía. Ltda., para tomar la decisión de otorgar el crédito como primer paso es solicitar al cliente que llene una forma de solicitud, en la cual constara información como los datos del solicitante o del negocio, referencias comerciales, bancarias a fin de conocer la calificación crediticia que se le puede otorgar al cliente.

En la tabla N. 40 se presenta un modelo de solicitud de crédito para recopilar información necesaria del sujeto de crédito.

## TABLA 40 SOLICITUD DE CRÉDITO

# Solicitud de Crédito

### DATOS DE LA EMPRESA O NEGOCIOS

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE		NOMBRE COMERCIAL		RUC ó CI:	
ACTIVIDAD ECONOMICA		AÑO ESTABLECIDO		CIUDAD	
DIRECCION	CALLE	Nº	INTERSECCION	SECTOR	REFERENCIA
LOCAL PROPIO	NOMBRE ARRENDATARIO		Nombre Familiar	Telf.	
LOCAL ARRENDADO	Telf. Arrendatario	Tiempo	Parentesco	Dirección	

### DATOS PERSONALES DEL GERENTE O PROPIETARIO DEL NEGOCIO

Nombres y Apellidos			Nº Cedula		
Nacionalidad		Estado Civil		Nombre del Conyugue	
Dirección Domiciliaria		Teléfonos	Celular	Vivienda propia Vivienda arrendada	

### ACTIVOS (mencionar activos libre de hipoteca)

VEHICULOS Marca	Modelo	Año	Avaluó Comercial	Hipotecada	
PROPIEDADES Descripción			Avaluó Comercial	Hipotecada	Libre

### REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO MERCADERIA	CONTACTO	CIUDAD	TELEFONO	MONTO DE CREDITO	AÑO
TARJETAS DE CREDITO	DINERS#		VISA#	OTRA #		

### REFERENCIAS BANCARIAS

TITULAR DE LA CUENTA	BANCO	Nº CTA CTE	AGENCIA	AÑO DE APERTURA

**SOLICITUD DE CREDITO MAXIMO DE \$**

**PARA CANCELAR EN UN PLAZO DE**

### CONDICIONES DE SOLICITUD DE CREDITO

CONDICIONES DE PAGO SUJETO A LO INDICADO EN LA FACTURA

EN CASO DE MORA EL PAGO DE SUS FACTURAS LA EMPRESA PROCEDERA AL COBRO DE INTERESE POR LOS DÍAS DE RETRASO  
 Por medio de la presente autorizo a la empresa Biopronec Cía. Ltda., a publicar de considerarlo los saldos de las operaciones de orden crediticio provenientes de la relación comercial en cualquier buró de crédito autorizado. De la misma forma autorizo a verificar la información de tipo comercial relacionada a mi empresa o persona en cualquier buro de crédito autorizado.

**LUGAR Y FECHA**

**FIRMA Y SELLO (CLIENTE) C.I**

**Fuente:** Henry Cortez

**Elaborado por:** Henry Cortez

Mediante el diseño y aplicación de la solicitud de crédito se puede recaudar información necesaria para el análisis del sujeto de crédito, adicionalmente se solicitaría información crediticia del sujeto de crédito en cualquier buró de crédito autorizado a fin de tomar una decisión mucho más acertada.

Otro punto importante a considerar es que la empresa debe solicitar una garantía de pago por lo que se ve como una buena alternativa el pagaré. Este constituye una promesa incondicional de pago, representada en un título mediante el cual una persona (firmante), se obliga incondicionalmente a pagar una cantidad determinada, en un tiempo determinado, a la orden de otra persona (beneficiario). Cualquier persona natural o jurídica, que tenga la capacidad de obligarse puede suscribir un pagaré en reconocimiento de una obligación.

### **Análisis de información del solicitante**

Una vez recopilada la información del solicitante se examina la misma para determinar su capacidad crediticia, montos de crédito, plazos de crédito, recursos financieros y demás aspectos relevantes concernientes al solicitante del crédito. Para el análisis de la información obtenida tanto de la solicitud como de la información proporcionada por el buró de crédito se sugiere utilizar la técnica de las 5 C's de crédito.

Esta es una técnica muy utilizada de selección de crédito que proporciona un esquema para un minucioso análisis del crédito. Las cinco C's son:

1. **Carácter.-** Se refiere al registro del cumplimiento de obligaciones anteriores del solicitante.
2. **Capacidad.-** Es la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado en términos de análisis financiero enfocado a los flujos de efectivo disponibles para liquidar obligaciones de la deuda.
3. **Capital.-** Se refiere a la deuda relacionada con el capital del solicitante o su patrimonio donde se incluyen vehículos, terrenos, depósitos, mercaderías, acciones, etc.
4. **Colateral.-** Se refiere a la cantidad de activos o garantías que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito, cuanto mayor es la cantidad disponible de activos, mayor es la posibilidad de que la empresa recupere los fondos si el solicitante se retrasa en los pagos
5. **Condiciones.-** Son el conjunto de variables económicas actuales en general y de una industria específica y todas aquellas que afectan el entorno de una transacción específica.

Una vez analizada la información del solicitante mediante la aplicación de las 5 C's se puede concluir si el cliente puede o no ser sujeto de crédito

### **Toma de decisión**

Para tomar la decisión de otorgar o no el crédito se deben considerar variables como el monto que se le otorgara al cliente, el plazo máximo de pago y descuentos a los que podría acceder el cliente, todo esto en base al análisis antes detallado.

## **Esquema de la cobranza**

En caso de tener cuentas que no logran ser recaudadas se puede considerar realizar la cobranza a través de una empresa externa que se encargue de estas actividades, cuando no se tiene la capacidad interna de hacerlo, esta no es eficiente, la decisión puede consistir en contratar el servicio externamente, sin embargo dentro de la empresa lo que se debe realizar es un seguimiento de las cuentas por cobrar para asegurar la recaudación del crédito en los tiempos establecidos con los sujetos de crédito, por lo que es necesario el establecimiento de políticas y técnicas que permitan recaudar el dinero en el tiempo acordado.

## **Políticas de cobranzas**

La gestión de cobranzas debe mejorar ya que los tiempos de recuperación de cartera durante los periodos analizados han sido altos, debido a esto los aspectos antes detallados están orientados a mejorar la recaudación en los tiempos establecidos con los clientes.

Se deberá mantener un expediente o estado de cuenta por cliente, mismo que será enviado a cada sujeto de crédito semanalmente donde deben constar las fechas, detalles de facturas y valores vencidos y por vencer.

También se deberá realizar un seguimiento permanente a los clientes que mantienen crédito con la empresa de manera diaria, asignando un día para las llamadas, de ser necesario se deberán realizar visitas periódicas a los clientes, ya que lo que se busca es reforzar la gestión de cobranzas que posee la empresa.

En la tabla N. 41 se presenta la planilla de cobranzas propuesta para la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 41 PLANILLA DE COBRANZAS**

VENDEDOR								
ZONA								
CLIENTE								
CODIGO								
FACTURAS	MONTO	RECIBIDO	EFECTIVO	CHEQUE		VENCIMIENTO	VALOR	OBSERVACIONES
				BANCO	N.			

**Fuente:** Henry Cortez

**Elaborado por:** Henry Cortez

Con la planilla de cobranzas lo que se busca tener un seguimiento de las cobranzas efectuadas por la empresa y de igual manera determinar facturas vencidas y por vencer con sus respectivos montos. Sin embargo es importante tener un desglose de la antigüedad de los saldos de los clientes que no han cancelado sus obligaciones. En la tabla N. 42 se propone un formato para dar seguimiento a la antigüedad de saldos.

**TABLA 42 FORMATO SEGUIMIENTO ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

			SALDO POR VENCER			
CODIGO	CLIENTE	SALDO A LA FECHA	1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	más de 91 días
TOTAL						

**Fuente:** Henry Cortez

**Elaborado por:** Henry Cortez

Con el formato de seguimiento de antigüedad de saldos lo que se busca es tener un desglose de los totales de cuentas por cobrar a fin de tener la información organizada y mucho más clara para poder negociar o tomar una decisión respecto a la cuenta vencida o próxima a vencer. Por lo que es necesario tener una buena gestión de cobranzas con lo que se debe recurrir a técnicas de cobro como el recordatorio, la insistencia y finalmente de ser el caso proceder a tomar medidas drásticas que aseguren el paso de los valores pendientes.

### **Técnicas de cobranza**

**Recordatorio.-** Consiste en que antes de iniciar el proceso de cobro de los valores pendientes se prepara un estado de cuenta y se lo envía al cliente con el fin de hacer conocer que la deuda está próxima a vencer y que debe preparar el pago para la empresa.

**Insistencia.-** La gestión de cobranzas debe estudiar y observar cada caso en particular, una vez realizado esto y considerando el vencimiento de las cuentas se procede a efectuar el cobro, de una manera constante pero sin dañar las relaciones comerciales con las empresas o nuestros clientes ya que de terminar en malos términos con este cliente se podrían dañar la relaciones comerciales de la empresa afectando directamente en las ventas de la empresa, se lo puede realizar con llamadas telefónicas, visitas a las instalaciones o manejar la información vía mail, todo esto con el objetivo de recuperar la cartera, en algunas ocasiones tanto para la empresa como el sujeto de crédito se dejan de lado pequeñas cuentas por no ser representativas sin embargo la atención que se le debe brindar a la recuperación de cartera es muy importante ya que mediante la

reducción de los días de las cuentas por cobrar se podría reducir el ciclo de conversión del efectivo.

**Medidas drásticas.-** De existir cuentas en las que se tengas problemas de recuperación de cartera se procederá al cobro mediante la vía legal, o de ser el caso un juicio de coactivas todo dependerá mucho de la negociación inicialmente acordada.

#### **4.4.1.1.2. Administración de inventarios**

La administración de inventarios es un factor importante que atrae el interés de los administradores de cualquier tipo de empresa, ya que la mala administración de estos puede perjudicar gravemente la empresa, el objetivo no consiste en reducir al máximo los inventarios para abaratar los costos, ni tener inventario en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, si no en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia, es decir que la empresa pueda rotar los inventarios tan pronto como sea posible, por lo que la correcta administración de los inventarios va de la mano de una adecuada planificación para mantener inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados óptimos, como ya se dijo antes mantener cantidades adecuadas de inventarios que permitan el ahorro de recursos.

El costo de mantener inventarios es alto ya que se debe considerar que se incurren en costos de mantenimiento, costos de orden o pedido, embarque y recepción y los costos por faltantes de inventarios, es por esto que la administración eficiente de los mismos es necesaria. Los inventarios son necesarios para las ventas, las cuales generan utilidades, pero por otro lado es necesario mantener buenas relaciones con los

proveedores con el objetivo de que los plazos de envío, transporte y demás actividades que se manejan con estos sean convenientes para la empresa.

La administración de los inventarios que muestra la empresa Biopronec Cía. Ltda., es muy cambiante ya que para el año 2008 estos tardaron en salir aproximadamente 4 meses, mientras que para el año 2009 se redujo a 3 meses, pero para el año 2010 este ascendió a 7 meses, para el año 2011 bajo a 3 meses. Por lo que es importante dividir los inventarios en tres grupos inventarios que son materia prima, inventario productos en proceso e inventario de productos terminados, en la tabla N. 43 se analiza los inventarios de la empresa Biopronec Cía. Ltda., durante el periodo 2008 al 2011.

**TABLA 43 ANÁLISIS DE INVENTARIOS 2008 – 2011 BIOPRONEC Cía.**

**Ltda.**

<b>INVENTARIOS</b>	<b>2008</b>	<b>Porcentaje respecto inventario total</b>	<b>2009</b>	<b>Porcentaje respecto inventario total</b>	<b>2010</b>	<b>Porcentaje respecto inventario total</b>	<b>2011</b>	<b>Porcentaje respecto inventario total</b>
<b>Inventario Materia Prima</b>	15114,44	28%	63.332,00	79%	75.207,98	47%	72.600,00	48%
<b>Inventario Productos Proceso</b>	23905,24	44%	0,00	0%	1.230,77	1%	1.200,00	1%
<b>Inventario Artículos Terminados</b>	14897,43	28%	16.361,31	21%	84.116,58	52%	76.200,00	51%
<b>TOTAL</b>	<b>53917,11</b>	<b>100%</b>	<b>79.693,31</b>	<b>100%</b>	<b>160.555,33</b>	<b>100%</b>	<b>150000</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

En la tabla N. 44 se detallan los indicadores obtenidos de la empresa Biopronec Cía. Ltda., durante el periodo 2008 al 2011.

**TABLA 44 INDICADORES INVENTARIOS 2008 – 2011 BIOPRONEC****Cía. Ltda.**

<b>INDICE</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Rotación de Materia Prima</b>	2,30	14,48	3,32	3,99
<b>Edad promedio de materia prima</b>	156	25	109	90
<b>Rotación de Productos en Proceso</b>	5,58	31,82	556,11	219,20
<b>Edad Promedio de Productos en Proceso</b>	65	11	1	2
<b>Rotación de Productos Terminados</b>	5,87	24,24	5,31	9,42
<b>Edad de Productos Terminados</b>	61	15	68	38

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.**Elaborado por:** Henry Cortez

De acuerdo a la información obtenida mediante el análisis de los estados financieros de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se puede observar que existe una variación constante de los tres inventarios entre periodos. Adicionalmente el inventario de mayor permanencia es el de materia prima y de productos terminados, ya que el inventario de materia prima en el año 2008 permaneció 156 días, para el año 2009 disminuyó considerablemente a 25 días, para posteriormente ascender en el año 2010 a 109 días, en el año 2011 permaneció 90 días con respecto al inventario de productos terminados para el año 2008, 2009, 2010, 2011 tuvo una permanencia de 61, 15, 68, 38 días respectivamente.

La administración de los inventarios es muy importante para la empresa Biopronec Cía. Ltda., por lo que el diseño de estrategias es necesario, las cuales

permiten reducir los tiempos de permanencias como el aumento de la rotación de los inventarios así también se busca estabilizar los inventarios ya que evidencian una alta fluctuación, por lo que se requiere por parte de la administración la investigación de las causas que han provocado estos índices en los inventarios, como puede ser ineficiencia de equipos, de mano de obra en el proceso de producción, o el estancamiento de ventas entre otros factores, las adecuadas correcciones o medidas que se propongan permitirán que el ciclo de conversión del efectivo de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se reduzca, y por consiguiente la disminución de los recursos invertidos en los inventarios.

### **Costo del inventario de Biopronec Cía. Ltda.**

El costo de los inventarios no solamente comprende el valor que se paga por adquirirlos sino también por mantenerlos, entre mayor es el nivel promedio de los inventarios, mayor es el costo de producción, ya que se deben considerar costos de la materia prima, costo de colocación del pedido, costos de mantenimiento y costo de agotamiento o escasez de existencias.

- El costo de la materia prima se refiere al precio de compra de la misma que la empresa adquiere para elaborar sus productos, dentro de este se incluye costo de la materia prima, mano de obra y gastos de distribución. Este costo puede ser constante o puede tener un descuento en función del volumen de pedido.
- El costo de colocación del pedido abarca las actividades de compra, preparación de especificaciones y documentos, órdenes de compra, seguimiento a los proveedores e inspección de los pedidos cuando estos llegan, también se

consideran los costos de organización del proceso es decir el costo que se genera en el cambio del producto, proceso de producción de un producto a otro.

- Los costos de mantenimiento son los gastos que se incurren al mantener el inventario como el alquiler del espacio físico, electricidad, impuestos, pérdidas, obsolescencia o deterioro del producto, seguros y costo de la mano de obra.
- El costo de agotamiento o inexistencia se genera cuando la empresa no puede satisfacer por completo la demanda de materia prima, la empresa podría perder el margen de aportación a una venta determinada.

En la tabla N. 45 se detallan los costos del inventario de la empresa Biopronec Cía. Ltda., durante el periodo 2008 al 2011

**TABLA 45 COSTO MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS**

**BIOPRONEC Cía. Ltda.**

<b>RUBRO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Sueldos personal</b>	7200.00	8000.00	9000.00	10000.00
<b>Servicios para el inventario</b>	1900.00	1700.00	1600.00	2000.00
<b>Mantenimiento</b>	27.00	30.00	33.00	40.00
<b>Seguros</b>	0.00	625.00	700.00	750.00
<b>TOTAL</b>	11135.00	12364.00	13343.00	14801.00

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

El costo que muestra la empresa Biopronec Cía. Ltda., durante el periodo 2008, 2009, 2010, 2011 es de \$ 11135, \$12364, \$13343, \$14801 respectivamente que se refiere al costo de mantener los inventarios en la empresa a este valor se debe considerar

el costo de los recursos invertidos mismo que se detalló anteriormente el cual fue para el año 2008, 2009, 2010, 2011 de \$16884.70, \$30277.62, \$51048.61, \$ 51717.18 respectivamente lo que generó un total de \$28019.70, \$42641.62, \$64391.60, \$66518.18 para el año 2008, 2009, 2010, 2011 respectivamente.

### **Estrategias para el manejo de los inventarios**

El planeamiento y control apropiado de los inventarios de la empresa Biopronec Cía. Ltda., es un componente crítico de un programa eficaz de la gerencia de activo, si el inventario no está al alcance cuando este es necesario para la producción o la venta el tiempo muerto se prolongara más allá de lo necesario o la venta no se podrá concretar, pero por el contrario si existe una gran cantidad de inventarios la empresa incurre en costos excesivos y gastos indirectos para llevar el inventario. Es por esto que se debe implementar estrategias adecuadas para manejar los inventarios de la empresa Biopronec Cía. Ltda., con el fin de ayudar a la gerencia eficaz del activo y por consiguiente la reducción del ciclo de conversión del efectivo.

De acuerdo al análisis realizado la empresa Biopronec Cía. Ltda., cuenta con permanencia de inventarios altas, a pesar de que ha logrado reducir esta permanencia desde el 2008 hasta la actualidad necesita de una adecuada administración de inventarios debido a que tiene variaciones altas entre periodos que supone una mala administración de los mismos, por otro lado el costo de oportunidad que pierde la empresa por tener una gran cantidad de dinero en inventarios supone un mal uso de los recursos y por lo tanto estos no estarán disponibles para otros propósitos. También otro problema que se presentaría es que al tener inventarios excesivos la empresa deba vender estos productos a precios más bajos con el fin de disminuir estos inventarios.

Para lograr una eficiencia en los inventarios de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se tiene una serie de estrategias a utilizar en materiales, almacén, estructura, compra e inventarios físicos, que de manera resumida se enfocarán en el costo de mantenimiento y control de los inventarios de la empresa.

### **Inventario de materia prima**

La materia prima y demás materiales para la elaboración de los productos de la empresa Biopronec Cía. Ltda., es conseguida localmente

**TABLA 46 TIEMPOS DE LLEGADA DE LA MERCADERIA**

<b>CONDICION</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>TIEMPO ACUMULADO</b>
<b>Envío del pedido</b>	1 día	1 día
<b>Confirmación stock con proveedores</b>	1 día	2 días
<b>Embarque</b>	2 días	4 días
<b>Arribo</b>	1 día	5 días
<b>Tiempo de Seguridad</b>	8 días	13 días

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Como se puede observar los tiempos establecidos para la llegada de la materia prima es de 13 días, incluyendo un tiempo de seguridad de 8 días sin embargo las edades de los inventarios están muy por encima de este tiempo en el año 2008, 2009, 2010, fue de 156, 25, 109 días respectivamente.

El inventario de materia prima como la edad del mismo es alta debido a que se debe comprar grandes cantidades de materias primas para poder acceder a precios bajos, tampoco existe una categorización de la materia prima, el almacenaje de los inventarios no es el adecuado lo que no permite un control adecuado del mismo, la verificación de la calidad de materia prima provoca reprocesos, todos los factores antes citados inciden en una mala administración del inventario de materia prima por lo que a continuación se detallan estrategias que posibilitaran una adecuada administración del inventario.

### **Sistema ABC**

Una empresa tiene muchos productos, pero solamente un pequeño porcentaje de ellos merecen la más cuidadosa atención y el mayor grado de control de la gerencia. El análisis ABC es un proceso que consiste en dividir los artículos en tres clases, de acuerdo con su uso monetario, de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan el valor monetario más alto. Los artículos clase A suelen representar solamente cerca del 20% de los artículos, pero les corresponde el 80% del uso monetario. Los artículos clase B representan otro 30% del total, pero les corresponde únicamente el 15% del uso monetario. Por último, el 50% de los artículos pertenecen a la clase C y les corresponde apenas el 5% del uso monetario.

El grupo de inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo. Los artículos del grupo A reciben la supervisión más intensa a causa de la alta inversión monetaria, por lo general los artículos del grupo A se registran en un sistema de inventarios perpetuo o constante que permite una verificación diaria del nivel de inventario de cada artículo. Los artículos del grupo B son controlados frecuentemente

mediante chequeos periódicos o semanales. Los artículos del grupo C son supervisados con técnicas sencillas.

Aplicando el sistema de costos ABC para el inventario de materia prima de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se ha dividido el inventario en tres grupos, el A que representa el 80% de la inversión, el B representa el 15% de la inversión mientras que el C representa el restante 5% de la inversión.

**TABLA 47 SISTEMA ABC INVENTARIO MATERIA PRIMA BIOPRONEC  
Cía. Ltda.**

<b>GRUPO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ACUMULADO</b>
<b>A</b>	Plantas naturales	80%	80%
<b>B</b>	Excipientes	15%	95%
<b>C</b>	Material de empaque	5%	100%

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Mediante la aplicación de este sistema permite priorizar las compras según el uso de la materia prima como establecer la importancia de adquisición. El grupo A se ha establecido todas las plantas naturales en sus distintas clasificaciones antes detalladas que usa la empresa para el desarrollo de sus productos terminados. Dentro del grupo B se ha establecido todos los excipientes en sus distintas clasificaciones antes detalladas.

Con respecto al grupo C se ha considerado todo el material de empaque, sin embargo para un mejor manejo de los inventarios a pesar de no tener un gran peso monetario es importante recalcar que la estandarización de los productos es de vital importancia ya que se trataría de mantener una sola presentación, lo que se busca es el

material de empaque no varié de un producto a otro ya que esto permitiría manejar pocas líneas de material de empaque y acceder a menores cantidades y costos de adquisición.

Es muy importante para la empresa Biopronec Cía. Ltda., una adecuada planificación de la producción anual ya que de esta manera se podría manejar inventarios a través de los proveedores, es decir realizar un solo pedido para el año tanto de plantas naturales como de material de empaque y solicitar a los proveedores que mantengan estas disponibilidades en sus inventarios, por lo que conforme la necesidad de la empresa se solicita estos materiales mensualmente y el pago se lo realizaría por lo consumido, de esta manera los recursos de la empresa no estarían en gran cantidad en los inventarios si no que el costo de estos sería asumido por los proveedores.

Otro punto importante es el almacenaje de los inventarios de materias primas, a pesar de no contar con el suficiente espacio es muy importante contar con un área específica con un ambiente adecuado donde exista seguridad, ordenamiento vertical y señalización, lo que permite un mejor control de los inventarios y una reducción de desperdicios y deterioro de la materia prima.

La empresa debe verificar la calidad de la materia prima, excipientes y material de empaque ya que con esto evita reprocesos lo que genera un desperdicio de recursos y altas edades en los inventarios

## **Inventario de productos en proceso**

Con respecto a los inventarios de productos en proceso la empresa maneja bajas edades lo que es bueno, justamente debido a que los productos tienen una caducidad de dos años es por esto que el inventario de productos en proceso no debe de ser alto, también se debe considerar que durante el proceso de transformación de materia prima a producto terminado de no hacerlo en los tiempos establecidos este se podría dañar ocasionando pérdida de recurso por lo que en este punto se está manejando adecuadamente la administración de inventarios de productos en proceso.

## **Inventario de artículos terminados**

Con respecto a los inventarios de productos terminados estos tienen edades bajas lo que es bueno, ya que los productos tienen una salida rápida, sin embargo es necesario que exista un agrupamiento de los productos de mayor a menor rotación, ya que la empresa maneja una gran cantidad de productos y algunos de estos a pesar de no ser considerables por falta de control no han tenido una buena rotación y se encuentran aún en las bodegas de la empresa.

La empresa Biopronec Cía. Ltda., tiene las siguientes líneas de productos terminados:

- **Medicinales.-** Tabletas, Cápsulas, Jarabes, Elixires, Ungüentos, Polvos, Jaleas, Extractos, Lociones, Plantas medicinales en diferentes presentaciones.
- **La línea cosmética.-** Productos para el tratamiento del cabello y la piel, en diferentes presentaciones y utilidades, Geles, Lociones, Shampoos, Acondicionadores, Cremas Corporales y Faciales.

- **Suplementos nutricionales.**- Variados productos para satisfacer la más diversas necesidades nutricionales, para niños, adultos, deportistas, y para terapias de adelgazamiento.

Para una correcta administración de los inventarios de la empresa Biopronec Cía. Ltda., debe considerar los siguientes parámetros:

- **Manuales de procedimientos.**- Los cuales posibilitaran un adecuado manejo de los inventarios ya que mediante estos se establecen parámetros a seguir.
- **Sistemas de Información.**- Mediante la adopción de sistemas de información y actualización de la tecnología se posibilitara el control detenido y minucioso de los inventarios, que permita procesar información de existencias, faltantes, información y programación de producción, entre otros datos, los cuales posibilitaran un adecuado control de los inventarios.
- **Realización de inventarios.**- Es importante realizar inventarios periódicos ya que con esto se pueden prevenir fallas y tomar correctivos a tiempo.
- **Concientización.**- Al ser el inventario un rubro alto de recursos es importante que el personal tenga conciencia de lo que maneja de tal manera que se pueda crear dentro del personal una cultura de cuidado y ahorro de recursos mediante charlas y capacitaciones para el manejo de inventarios.

#### **4.4.1.1.3. Administración de cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar son una forma de financiamiento a corto plazo común para todas las empresas, son la fuente más grande de fondos a corto plazo, ya que cuando existe la compra de materia prima y suministros existe un periodo de aplazamiento antes del pago el cual no genera costos financieros y tampoco solicita

garantías para la extensión del mismo. Por lo que durante este periodo de tiempo con crédito debe ser aprovechado de la mejor manera posible por la empresa.

Actualmente Biopronec Cía. Ltda., tiene un periodo de pago en el año 2008, 2009, 2010, 2011 de 192, 64, 77, 49 días respectivamente, este tiempo a lo largo de los periodos analizados se ha ido reduciendo por lo que la política de pagos de la empresa debe propender a pagar lo más tarde posible sin afectar su imagen.

A pesar de que las cuentas por pagar son obligaciones legales la empresa Biopronec Cía. Ltda., puede pagar en diversos momentos e inclusive negociar el pago de serlo necesario.

La empresa debe buscar una negociación con los proveedores para extender el plazo de pago ya que en cualquier momento esta puede verse en situaciones de emergencia que no le permitan cubrir estas obligaciones, de igual manera la extensión en el pago posibilita la reducción del ciclo de conversión del efectivo y por lo tanto que los recursos estén disponibles para otras actividades que podrían generar mayor rentabilidad.

Se debe retardar los pagos en las medidas que sean posibles por lo que se deben efectuar pago los días viernes de 4:00 PM a 5:00 PM con lo que el cobro de los cheques se retardara permitiendo tener aun los recursos en la cuenta bancaria.

En lo posible debe existir más de un proveedor tanto para materias primas, excipientes, material de empaque ya que primero permite la negociación de los tiempos de pagos y no hace que nos atemos a un solo proveedor, permitiendo así extender los

pagos y reducir el ciclo de conversión del efectivo, por otro lado permite ser más eficientes ya que existe una mayor cantidad de opciones a elegir.

#### 4.4.1.2. Efectos de la aplicación de las estrategias en la administración del capital de trabajo

La descripción de las estrategias antes detalladas afectara la duración del ciclo de conversión del efectivo, por lo tanto en el nivel de recursos invertidos por parte de la empresa Biopronec Cía. Ltda., por lo que se evaluara mediante 4 posibles escenarios con distintos supuestos que se detallan continuación:

**TABLA 48 SUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**

ESCENARIO	OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
	2012	2012	2012	2012
	1	2	3	4
<b>VENTAS</b>	60% Adicional al 2011	65% Adicional al 2011	50% Adicional al 2011	10% Menos al 2011
<b>COSTO DE VENTAS</b>	50% De las ventas	45% De las ventas	50% De las ventas	50% De las ventas

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Con los supuestos antes detallados para las ventas y costo de ventas de acuerdo al comportamiento histórico del 2008 al 2011, en la tabla N. 49 se presentan los resultados por escenario y la afectación al ciclo de conversión del efectivo.

**TABLA 49 SUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**

	OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
	2012	2012	2012	2012
	1	2	3	4
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	404417.75	357476.08	467625.90	471248.08
<b>INVENTARIOS</b>	216669.02	160873.16	240147.78	248777.47
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	173327.18	201093.48	131756.76	78542.14
<b>VENTAS</b>	2080000.00	2145000.00	1950000.00	1885000.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	1040000.00	965250.00	975000.00	942500.00
<b>DIAS</b>	360	360	360	360
<b>PLAZO PROMEDIO DE COBRO</b>	70	60	86	90
<b>PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO</b>	75	60	89	95
<b>PLAZO PROMEDIO DE PAGO</b>	60	75	49	30
<b>CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO</b>	85	45	126	155

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Las proyecciones de cada uno de los escenarios se los han hecho en base a los días de plazo promedio de cobro, pago e inventarios, es decir con la función objetivo usada en Excel se ha logrado determinar la cantidad de dinero que se debe mantener en cada una de las cuentas para lograr llegar a los días deseados considerando que se han realizado proyección de ventas y de costos en base a los valores históricos registrados.

El escenario neutral se manejan las mismas tendencias del año 2011, es decir en este escenario se han considerado las mismas políticas de cobros, pagos e inventarios que maneja la empresa, dando como resultado un ciclo de conversión del efectivo de 126 días.

En el primer escenario optimista se puede ver una reducción considerable del ciclo de conversión del efectivo con respecto al escenario neutral de 41 días, esto se debe a que si se aplican correctamente las estrategias antes diseñadas consideramos un plazo promedio de cobro de 70 días, a pesar de que la política de la empresa es de 60 días este se aumenta en 10 días, el manejo y planificación adecuada de los inventarios permitirá una edad de 75 días, mientras que si se logra negociar con los proveedores para extender el plazo de pago a 60 días que es un periodo de pago que la mayoría de empresas usan en el mercado, el ciclo de conversión del efectivo mejoraría con respecto al escenario neutral.

Con respecto al segundo escenario optimista existe una estrategia más agresiva donde el ciclo de conversión del efectivo se situará en 45 días, es decir existiría una reducción de 81 días, en este la gestión de cobranzas jugará un rol protagónico ya que se debe cumplir la política que la empresa ha establecido es decir una recaudación de cartera cada 60 días, mientras que el inventario tendrá una edad de 60 días esto dependerá mucho de la adecuada planificación que la empresa haga y el manejo de stocks mínimos de inventarios, en el año 2009 la empresa logró mantener una edad de inventarios de 76 días, por lo que sí es posible manejar la edad antes propuesta, con respecto a las cuentas por pagar se deberá negociar con los proveedores o buscar nuevos proveedores de ser el caso para lograr un plazo de pago de 75 días.

Existe un escenario pesimista en el cual el ciclo de conversión del efectivo es de 155 días, en el cual de no aplicar correctamente las estrategias diseñadas el plazo de cobro sería de 90 días, mientras que el plazo de los inventarios sería de 95 días y manejando la hipótesis de que los proveedores únicamente otorguen crédito a 30 días el ciclo de conversión del efectivo aumentaría en 29 días con respecto al escenario neutral.

Las estrategias antes propuestas están orientadas a un ahorro de los recursos ya que la correcta aplicación de estas también permite la reducción del ciclo de conversión del efectivo, como el ahorro que se pueda generar en los recursos invertidos.

**TABLA 50 COSTO DE LOS RECURSOS POR ESCENARIO BIOPRONEC Cía.  
Ltda.**

	OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
	2012	2012	2012	2012
	1	2	3	4
<b>INVENTARIO</b>	216666.67	160875.00	241041.67	248715.28
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	404444.44	357500.00	465833.33	471250.00
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	78032.07	88247.73	60410.20	50111.79
<b>RECURSOS INVERTIDOS</b>	543079.04	430127.27	646464.80	669853.49
<b>COSTO 12%</b>	65169.48	51615.27	77575.78	80382.42
<b>AHORRO</b>	12406.29	25960.50	<b>INCREMENTO</b>	2806.64

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Una vez determinado los recursos invertidos en los cuatro escenarios donde se adoptarían las estrategias propuestas, podemos ver que existe un ahorro considerable en el escenario optimista 2 de \$25960.50, mientras que en el escenario optimista 1 el ahorro sería de \$12406.29, por otro lado en el escenario pesimista 4 existiría un aumento en el costo de los recursos de \$2806.64.

La correcta aplicación de las estrategias para las cuentas por cobrar, pagar e inventarios, demuestran que el escenario optimista 2 tiene una estrategia más agresiva por consiguiente un ahorro de recursos considerable, por lo que el costo de oportunidad sería mejor aprovechado en este escenario.

#### **4.4.1.3. Proyección de los estados financieros**

La proyección de los estados financieros incluye cálculos esperados de todos los activos y pasivos, además de los rubros del estado de resultados, es decir son estados financieros esperados en el futuro basados en las condiciones que los directores esperen encontrar y las acciones que planean emprender (estrategias antes descritas). Un método común y práctico para proyectar los estados financieros es el basado en las ventas.

A través de técnicas estadísticas como las tendencias que se consideran datos históricos permiten contar con datos futuros, con esta técnica se puede suavizar el comportamiento de los datos ya que algunos de estos no siempre guardan un comportamiento lineal. Cuando tenemos determinado el nivel de ventas para el periodo que queremos proyectar estamos en la posibilidad de determinar los dos estados financieros (estado de resultados y estado de situación financiera)

En el estado de resultados es un resumen de los ingresos y egresos, la mayoría de las cuentas que se proyectan están en función al pronóstico de las ventas, por lo que estas cuentas se estiman en base a la proporción que represento cada una de ellas con respecto al renglón de ingresos en el último periodo real. Muchas veces los costos de los bienes vendidos se calculan con base a las razones pasadas del costo de ventas es decir este es un dato histórico.

Con respecto al estado de situación financiera las siguientes cuentas se recomiendan sean en base a la rotación en días del último periodo real (cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar), también se deben considerar las adquisiciones o disminuciones del activo fijo con su respectiva depreciación y las demás cuentas

estarán en función a las ventas. En la parte del pasivo las cuentas que no representan financiamiento externo se proyectaran en base a las ventas. Con respecto a la cuenta de patrimonio de existir aumentos o disminuciones se incorporaran a los resultados de ejercicios anteriores.

Para el desarrollo de las proyecciones de los dos estados financieros que a continuación se detallaran se ha tomado la técnica antes detallada.

#### **4.4.1.3.1. Estado de resultados**

Para el año 2012 se estimó un crecimiento en las ventas en 50% escenario neutral, este supuesto se basa en que las ventas durante el periodo 2011 – 2010 crecieron en 55%.

El costo de ventas se calcula en función a las ventas para este escenario neutral se lo considero del 50%, este dato se lo establece en función del costo de ventas del año 2011 que fue del 50%.

Los gastos de administración y de ventas se establecieron en 15% y 24% respectivamente en función a las ventas, este dato se lo considero del año 2011 donde los gastos de administración y de ventas fueron del 14.62% y 23.08% respectivamente.

Los gastos financieros para este escenario neutral se los consideraron en 3% en función de las ventas considerando que estos durante el año 2011 fueron del 2.85% en función de las ventas.

**TABLA 51 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO BIOPRONEC Cía.****Ltda.**

CUENTAS	AÑOS			
	2011	%	2012	%
Ventas netas	1300000	100.00%	1950000	100.00%
(-)Costo de ventas	650000	50.00%	975000	50.00%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>650000</b>	<b>50.00%</b>	<b>975000</b>	<b>50.00%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>490000</b>	<b>37.69%</b>	<b>760500</b>	<b>39.00%</b>
(-)Gastos de administración	190000	14.62%	292500	15.00%
(-)Gastos de ventas	300000	23.08%	468000	24.00%
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>160000</b>	<b>12.31%</b>	<b>214500</b>	<b>11.00%</b>
Financieros	37000	2.85%	58500	3.00%
(+/-)Otros ingresos	3300.43	0.25%	0.00	0.00%
<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>	<b>126300.43</b>	<b>9.72%</b>	<b>156000</b>	<b>8.00%</b>
(-)15% Participación	18945.06	1.46%	23400.00	1.20%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>107355.37</b>	<b>8.26%</b>	<b>132600.00</b>	<b>6.80%</b>
(-)25% Impuesto a la renta	26838.84	2.06%	33150.00	1.70%
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	<b>80516.52</b>	<b>6.19%</b>	<b>99450.00</b>	<b>5.10%</b>

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.**Elaborado por:** Henry Cortez**4.4.1.3.2. Balance General**

Para la proyección del balance general 2012 se usaron las tendencias registradas en años anteriores, como los datos históricos e índices de actividad de la empresa del año 2011.

- Para las cuentas por cobrar durante el año 2011 la rotación fue de 4.17
- Para los inventarios durante el año 2011 la rotación fue de 4.06
- Para las cuentas por pagar durante el año 2011 la rotación fue de 7.40

Se puede estimar las cuentas por cobrar a partir de la rotación de las cuentas por cobrar, esta razón que muestra la relación entre las ventas a crédito y las cuentas por cobrar, simplemente se basa en dividir las ventas proyectadas a crédito entre la razón de rotación, las estimaciones de inventario se pueden realizar en base a la rotación del

mismo, es decir el mismo procedimiento que con las cuentas por cobrar solo que ahora se condiera el costos de la materia comprada, mientras que para las cuentas por pagar que consiste en dividir las compras realizadas de acuerdo a la proyeccion de ventas divididas para la rotacion de las cuentas por pagar. En la tabla N. 52 se presenta la proyección del balance general de acuerdo a las consideraciones antes detalladas.

**TABLA 52 BALANCE GENERAL PROYECTADO BIOPRONEC Cía. Ltda.**

CUENTAS	2010	2011	2012
<b>ACTIVO</b>	<b>779342.92</b>	<b>639600.00</b>	<b>852773.68</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>510041.14</b>	<b>470000.00</b>	<b>707773.68</b>
Caja - Bancos	6300.19	60000.00	0
Inversiones corrientes	26945.00	0.00	0
Cuentas y documentos por cobrar	316240.62	250000.00	467625.899
Inventarios	160555.33	160000.00	240147.783
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>268301.78</b>	<b>162000.00</b>	<b>142000.00</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1000.00</b>	<b>7600.00</b>	<b>3000.00</b>
<b>ACTIVO LARGO PLAZO</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Otros activos largo plazo	0.00	0.00	0.00
<b>PASIVO</b>	<b>636321.50</b>	<b>498977.21</b>	<b>693217.42</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>299715.40</b>	<b>282183.90</b>	<b>244706.76</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	154968.05	180000.00	131756.757
Obligaciones con instituciones financieras locales	38713.03	6400.00	6400.00
Otras cuentas y documentos por pagar relacionados locales	0.00	50000.00	50000.00
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados locales	79077.77	0.00	0.00
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	13323.21	26838.84	33150
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	13633.34	18945.06	23400
Provisiones	0.00	0.00	0.00
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>336606.10</b>	<b>216793.31</b>	<b>448510.66</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	0.00	0.00	0
Obligaciones con instituciones financieras locales largo plazo	0.00	0.00	0
Préstamos de accionistas	0.00	0.00	0
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo relacionados locales	336606.10	216793.31	448510.66
<b>PATRIMONIO</b>	<b>143021.42</b>	<b>140622.79</b>	<b>159556.27</b>
Capital suscrito	3000.00	3000.00	3000.00
Aporte de socios futura capitalización	65702.12	51000.00	51000.00
Reserva Legal	6106.27	6106.27	6106.27
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	10014.28	0.00	0.00
Utilidad del ejercicio	58198.75	80516.52	99450.00
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>779342.92</b>	<b>639600.00</b>	<b>852773.69</b>

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

#### **4.4.1.3.3. Análisis de escenarios**

Al aplicar las estrategias antes diseñadas no solo afectan al ciclo de conversión del efectivo si no a la estructura financiera de la empresa, en el escenario optimista se ha considerado un crecimiento en las ventas debido a que a lo largo del tiempo la empresa ha logrado incrementar sus ventas constantemente, y la meta de la empresa es la exportación de productos y la consolidación en el mercado local con una mayor cobertura geográfica y un plan de marketing, al incrementar las ventas también lo hacen sus costos y gastos mismos que van en función de las ventas y las tendencias históricas que estos han registrado.

En el escenario neutral se han mantenido los supuestos del año 2011 para poder realizar la proyección, tanto para las ventas, costos y gastos, como también los plazos de cobro, pago e inventarios.

En el escenario pesimista se maneja la hipótesis de que las ventas serán inferiores al año anterior y que el costo de ventas será más alto, así también se considera que los gastos de administración, ventas y financieros han aumentado con respecto al año 2011.

**TABLA 53 SUPUESTOS PARA LOS ESCENARIOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**

<b>ESCENARIO</b>	<b>OPTIMISTA</b>		<b>NEUTRAL</b>	<b>PESISMISTA</b>
	2012	2012	2012	2012
	1	2	3	4
<b>Ventas</b>	60% Adicional al 2011	65% Adicional al 2011	50% Adicional al 2011	10% Menos al 2011
<b>Costo de Ventas</b>	50% de las ventas	45% de las ventas	50% de las ventas	50% de las ventas
<b>Gastos Administrativos</b>	15% de las ventas	16% de las ventas	15% de las ventas	17% de las ventas
<b>Gastos de Ventas</b>	24% de las ventas	25% de las ventas	24% de las ventas	26% de las ventas
<b>Gastos Financieros</b>	3% de las ventas	4% de las ventas	3% de las ventas	4% de las ventas
<b>Plazo promedio inventario</b>	75	60	89	95
<b>Plazo promedio cobro</b>	70	60	86	90
<b>Plazo promedio pago</b>	60	75	49	30

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Henry Cortez

Con los supuestos antes descritos en la tabla N. 54 se presentan los estados de resultados de la empresa Biopronec Cía. Ltda.

**TABLA 54 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS ESTADO DE  
RESULTADOS BIOPRONEC Cía. Ltda.**

CUENTAS	OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
	2012-1	2012-2	2012-3	2012-4
Ventas netas	2080000	2145000	1950000	1885000
(-)Costo de ventas	1040000	965250	975000	942500
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1040000</b>	<b>1179750</b>	<b>975000</b>	<b>942500</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>811200</b>	<b>879450</b>	<b>760500</b>	<b>810550</b>
(-)Gastos de administración	312000	343200	292500	320450
(-)Gastos de ventas	499200	536250	468000	490100
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>228800</b>	<b>300300</b>	<b>214500</b>	<b>131950</b>
Financieros	62400	85800	58500	75400
(+/-)Otros ingresos	0	0	0	0
<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE PARTICIPACIONE IMPUESTOS</b>	<b>166400</b>	<b>214500</b>	<b>156000</b>	<b>56550</b>
(-)15% Participación	24960.00	32175.00	23400.00	8482.50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>141440.00</b>	<b>182325.00</b>	<b>132600.00</b>	<b>48067.50</b>
(-)25% Impuesto a la renta	35360.00	45581.25	33150.00	12016.88
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	<b>106080</b>	<b>136743.75</b>	<b>99450</b>	<b>36050.625</b>

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Como se puede observar el escenario optimista 2 presenta una utilidad alta considerando las estrategias antes detalladas mismas que sugieren una actividad más agresiva a fin de reducir el ciclo del efectivo, mayor ahorro de recursos y una mejor utilidad, el escenario optimista 1 presenta una utilidad más alta a comparación del escenario neutral, las estrategias que se puedan adoptar conforme a este escenario permiten demostrar otra buena opción para la empresa. El escenario pesimista refleja una utilidad baja debido a un mal manejo de las actividades de la empresa.

**TABLA 55 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS BALANCE GENERAL**

**BIOPRONEC Cía. Ltda.**

CUENTAS	OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
	2012-1	2012-2	2012-3	2012-4
<b>ACTIVO</b>	<b>766086.77</b>	<b>663349.23</b>	<b>852773.68</b>	<b>865025.55</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>621086.77</b>	<b>518349.23</b>	<b>707773.68</b>	<b>720025.55</b>
Caja – Bancos	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas y documentos por cobrar	404417.75	357476.08	467625.90	471248.08
Inventarios	216669.02	160873.16	240147.78	248777.47
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>142000.00</b>	<b>142000.00</b>	<b>142000.00</b>	<b>142000.00</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>3000.00</b>	<b>3000.00</b>	<b>3000.00</b>	<b>3000.00</b>
<b>ACTIVO LARGO PLAZO</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>PASIVO</b>	<b>599900.50</b>	<b>466499.21</b>	<b>693217.42</b>	<b>768868.66</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>290047.18</b>	<b>335249.73</b>	<b>244706.76</b>	<b>155441.51</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	173327.18	201093.48	131756.7568	78542.14
Obligaciones con instituciones financieras locales	6400.00	6400.00	6400.00	6400.00
Otras cuentas y documentos por pagar relacionados locales	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	35360.00	45581.25	33150	12016.88
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	24960.00	32175.00	23400	8482.50
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>309853.33</b>	<b>131249.48</b>	<b>448510.66</b>	<b>613427.15</b>
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo relacionados locales	309853.33	131249.4838	448510.66	613427.1471
<b>PATRIMONIO</b>	<b>166186.27</b>	<b>196850.02</b>	<b>159556.27</b>	<b>96156.90</b>
Capital suscrito	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00
Aporte de socios futura capitalización	51000.00	51000.00	51000.00	51000.00
Reserva Legal	6106.27	6106.27	6106.27	6106.27
Utilidad del ejercicio	106080	136743.75	99450	36050.625
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>766086.77</b>	<b>663349.23</b>	<b>852773.68</b>	<b>865025.55</b>

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

En la tabla N. 55 se presentan los índices obtenidos de acuerdo a cada escenario con los supuestos antes descritos.

**TABLA 56 ÍNDICES FINANCIEROS POR ESCENARIOS BIOPRONEC Cía.**

**Ltda.**

INDICADOR	FORMULA	OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
		2012 - 1	2012 - 2	2012 - 3	2012 - 4
<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>					
Capital Neto de Trabajo	$KT = AC - PC$	331039.6	183099.5	463066.93	564584.04
Razón Corriente	$RC = AC / PC$	2.14	1.55	2.89	4.63
Prueba Acida	$PA = (AC - I - GASTOS ANT.) / PC$	1.39	1.07	1.91	3.03
<b>ÍNDICES DE ACTIVIDAD</b>					
Rotación de cuentas por cobrar	$RCC = VC / CXC PROM$	5.14	6	4.17	4
Plazo Promedio de Cobro	$PPC = 360 / RCC$	70	60	86	90
Rotación de Inventarios	$RIMP = CV / INV PROM$	4.8	6	4.06	3.79
Plazo Prom. De Inv.	$PPIMP = 360 / RIMP$	75	60	89	95
Rotación de Cuentas por Pagar	$RCP = CC / PROM. CXP (Proveedores)$	6	4.8	7.4	12
Plazo Promedio de Pago	$PPP = 360 / RCP$	60	75	49	30
Rotación del Activo Fijo	$RAF = VN / AFPROM$	14.65	15.11	13.73	13.27
Rotación del Activo Total	$RAT = VN / ATPROM$	2.72	3.23	2.29	2.18
<b>ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Multiplicador de deuda	$MD = PT / PAT$	3.61	2.37	4.34	8
Endeudamiento Total	$ET = PT / AT$	78%	70%	81%	89%
Endeudamiento de Corto plazo	$ECP = PC / AT$	38%	51%	29%	18%
Endeudamiento de largo plazo	$ELP = PLP / AT$	40%	20%	53%	71%
Financiamiento Propio	$Fin. Propio = PAT / AT$	22%	30%	19%	11%
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>					
Rentabilidad sobre los activos	$RSA = (UN / AT) \times 100$	14%	21%	12%	4%
Rentabilidad sobre patrimonio	$RSPAT = (UN / PAT) \times 100$	64%	69%	62%	37%

Rentabilidad sobre capital social	$RSCS = UN / CS$	3536%	4558%	3315%	1202%
Margen de utilidad bruta	$MUB = (UB / VN) \times 100$	50%	55%	50%	50%
Margen operacional neto	$MON = (UO / VN) \times 100$	11%	14%	11%	7%
Rentabilidad sobre ventas	$RSV = (UNDI / VN) \times 100$	5%	6%	5%	2%

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Una vez obtenidos los índices por cada escenario podemos determinar que el mejor escenario es el optimista 2 ya que en los índices de liquidez no tiene niveles excesivos, si no que se opera con un mínimo de liquidez que permite cubrir su endeudamiento en el corto plazo. Con respecto a los índices de actividad este escenario presenta un plazo promedio de cobro e inventarios de 60 días, mientras que el plazo promedio de pago es de 75 días, mientras que la eficiencia de los activos fijos y totales en este escenario son los más altos.

Con respecto a los índices de endeudamiento podemos ver que en el escenario optimista 2 el activo es financiado por deuda a corto plazo en un 50% (proveedores), mientras que los activos son financiados en un 70% por el total del pasivo (deuda de terceros). Con respecto a los índices de rentabilidad podemos ver que este escenario arroja una mejor rentabilidad, sobre los activos es del 21%, sobre la utilidad bruta es del 55%, sobre el margen operacional es del 14%, mientras que la rentabilidad sobre las ventas es del 6%.

#### 4.4.1.3.4. Punto de equilibrio

La intersección de la línea de los costos totales con la línea de los ingresos totales determina el punto de equilibrio, es decir es el volumen de ventas requeridas para que los ingresos totales sean iguales que los costos totales, la fórmula es la siguiente:

$$PE = \frac{CF + INTERESES}{1 - v}$$

$$v = \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS}$$

El punto de equilibrio se puede expresar en unidades físicas, monetarias o en porcentajes de acuerdo a la capacidad instalada de la planta, por lo que para el análisis de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se lo hará en unidades monetarias a fin de determinar si la empresa está en capacidad de vender cierto monto de dinero para poder cubrir sus costos y continuará con su operación.

Para determinar el punto de equilibrio de la empresa Biopronec Cía. Ltda., es necesario conocer las ventas y clasificar los costos variables y costos fijos, que mediante la tabla N. 56 se presentan.

**TABLA 57 PUNTO DE EQUILIBRIO BIOPRONEC Cía. Ltda.**

	AÑOS		OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
	2010	2011	2012 - 1	2012 - 2	2012 - 3	2012 - 4
<b>VENTAS</b>	836953.83	1300000.00	2080000.00	2145000.00	1950000.00	1885000.00
<b>COSTOS FIJOS</b>	326460.50	506013.78	809622.04	834922.73	759020.66	733719.97
<b>COSTOS VARIABLES</b>	268409.71	416035.05	665656.08	686457.83	624052.58	603250.82
<b>INTERESES</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	242083.62	377951.17	604721.88	623619.44	566926.76	548029.20
<b>COEFICIENTE v</b>	0.320698	0.320027	0.320027	0.320027	0.320027	0.320027
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	480582.52	744167.41	1190667.86	1227876.23	1116251.12	1079042.75

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

De acuerdo al análisis del punto de equilibrio para los años 2010 y 2011 reales se ha determinado un nivel de ventas de \$480582.52 y \$744167.41 respectivamente, mientras que para el escenario optimista 2 se ha establecido un nivel de ventas de \$ 1227876.23 monto que es alcanzable ya que el año 2011 las ventas fueron de \$ 1300000, para el escenario optimista 1 las ventas deberían alcanzar un nivel de \$ 1190667.86, el cual también es logable.

Con respecto al escenario neutral que es la tendencia tomada del año 2011 se puede ver que se necesita un nivel de ventas de \$ 1116251.12, y para el escenario pesimista el nivel de ventas debería ser de \$1079042.75.

Es así que de acuerdo a cada escenario al disminuir las ventas también lo hacen sus costos variables, en la tabla N. 58 con el punto de equilibrio obtenido se presentan los resultados por escenarios.

**TABLA 58 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BIOPRONEC Cía. Ltda.**

	AÑOS		OPTIMISTA		NEUTRAL	PESIMISTA
	2010	2011	2012 - 1	2012 - 2	2012 - 3	2012 - 4
<b>VENTAS</b>	480582.52	744167.41	1190667.86	1227876.23	1116251.12	1079042.75
<b>COSTOS FIJOS</b>	326460.50	506013.78	809622.04	834922.73	759020.66	733719.97
<b>COSTOS VARIABLES</b>	154122.02	238153.64	381045.82	392953.50	357230.45	345322.77
<b>INTERESES</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

#### **4.4.1.4. Administración financiera a largo plazo**

La administración financiera a largo plazo se refiere a la expansión o renovación como puede ser el caso del activo fijo si son bienes, o patentes fruto de una investigación, mismos que se reflejan en el activo diferido, entre otros, pero el dinero que financia la adquisición en este caso del activo fijo necesita de un desembolso inicial alto, el mismo que pudiera aumentar sustancialmente la producción y a lo largo del tiempo se empezarían a recibir ingresos a consecuencia de la puesta en marcha del activo fijo. Es por esto que las empresas calculan y analizan con detenimiento los costos esperados y beneficios relacionados. Este proceso de evaluación y selección se denomina presupuesto de capital, mismo que debe cumplir con un proceso para la decisión del presupuesto de capital.

##### **4.4.1.4.1. Presupuestos de inversión de capital**

La empresa Biopronec Cía. Ltda., con el afán de ampliar sus activos fijos, mismos que le permitirán tener una mayor producción, y por consiguiente captar un

mayor mercado no solamente a nivel local si no con la intención de exportación por lo que es importante considerar los aspectos que a continuación se detallan.

#### **4.4.1.4.2. Pasos del proceso**

**Generación de ideas.-** Consiste en realizar propuestas en todos los niveles de la organización, estas propuestas serán estudiadas por el personal de la empresa como por ejemplo lanzar un nuevo producto que no se elabora para lo cual es importante determinar costos de producción, que necesitamos para la elaboración del mismos y demás aspectos que permitan determinar una utilidad suficiente para este nuevo.

**Revisión y Análisis.-** Puesto que muchas ideas serán buenas y otras no, es necesario establecer procedimientos para evaluar el valor de tales proyectos para la empresa. Es aquí donde aparecen las decisiones de reemplazo o expansión, la primera se refiere a comprar proyectos de capital, mientras que la segunda se refiere a agregar proyectos de capital.

**Toma de decisión.-** En este paso se toma la decisión de proceder con la inversión de capital, esta decisión es tomada dependiendo del monto del proyecto por altos directivos dentro de la empresa

**Seguimiento.** Una vez tomada la decisión es necesario que esta sea evaluada tanto en los costos como en los beneficios reales, y de ser necesario tomar acciones correctivas a tiempo.

#### 4.4.1.4.3. Caso Práctico

##### Inversión Inicial

La empresa Biopronec Cía. Ltda., tiene un plan de expansión que consiste en la adquisición de una línea de llenado que contiene maquinaria para mezclado, llenado, etiquetado, y empaquetado para los productos que comercializa y distribuye la empresa, a pesar de que la empresa cuenta con maquinaria de llenado esta no es eficiente ya que los niveles de producción son deficientes, este proyecto es necesario para la empresa ya que llena sus productos por volúmenes grandes. El proyecto asciende a un monto de \$150000.00 y un costo de instalación de \$20000.00, la maquinaria antigua tuvo un costo de 15000.00 y tiene por depreciarse 8 años, la implementación de una línea de llenado tendría un incremento aproximado en las ventas del 20% para el primer año, mientras que para los restantes nueve años el incremento sería del 40%

**TABLA 59 INVERSIÓN INICIAL**

CALCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL		
Costo de la línea de producción propuesta	150000	
(+) Costos de Instalación	20000	
(=) TOTAL COSTO INSTALADO LINEA DE PRODUCCIÓN		170000
(+) Cambios en el capital de trabajo neto		77880
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		247880

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

## Entradas de efectivo

Para determinar las entradas de efectivo que se tendrían con la línea de producción es necesario establecer la diferencia entre la línea de producción actual y la que se obtendría con la propuesta.

**TABLA 60 INGRESOS Y COSTOS**

INGRESOS Y GASTOS LINEA DE PRODUCCIÓN				
AÑO	LINEA ACTUAL		LINEA PROPUESTA	
	INGRESOS	COSTOS (Sin Depreciación)	INGRESOS	COSTOS (Sin Depreciación)
1	450000	290000	540000	342200
2	450000	290000	630000	342200
3	450000	290000	630000	342200
4	450000	290000	630000	342200
5	450000	290000	630000	342200
6	450000	290000	630000	342200
7	450000	290000	630000	342200
8	450000	290000	630000	342200
9	450000	290000	630000	342200
10	450000	290000	630000	342200

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

De la misma manera existe cambio en el capital de trabajo de la empresa, mismo que se detalla en la tabla N. 61 que sigue a continuación.

**TABLA 61 CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO**

REQUERIMIENTO	MANTIENE	INCREMENTO
77880	77880	0
90860	77880	12980
90860	90860	0
90860	90860	0
90860	90860	0
90860	90860	0
90860	90860	0
90860	90860	0
90860	90860	0
90860	90860	0
90860	90860	0

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

**TABLA 62 ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS INCREMENTALES**

ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS INCREMENTALES			
AÑO	PROPUESTO	ACTUAL	FLUJO INCREMENTAL
1	23587.50	14981.25	8606.25
2	65471.25	14981.25	50490.00
3	65471.25	14981.25	50490.00
4	65471.25	14981.25	50490.00
5	65471.25	14981.25	50490.00
6	65471.25	14981.25	50490.00
7	65471.25	14981.25	50490.00
8	65471.25	14981.25	50490.00
9	65471.25	15937.50	49533.75
10	65471.25	15937.50	49533.75

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

### **Flujo de efectivo terminal**

Ocurre al final de la vida del proyecto, está asociado con la venta o desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo.

**TABLA 63 FLUJO DE CAJA NETO**

FLUJO DE CAJA NETO											
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Inicial	-247880										
Entradas de efectivo operativas incrementales		8606.25	50490.00	50490.00	50490.00	50490.00	50490.00	50490.00	50490.00	49533.75	49533.75
Flujo de efectivo terminal											60000.00
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-247880</b>	<b>8606.25</b>	<b>50490</b>	<b>49533.75</b>	<b>109533.75</b>						

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

Una vez construido el flujo de caja neto se puede evaluar la viabilidad de la inversión, misma que se detalla en la tabla N. 64

**TABLA 64 EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

EVALUACIÓN PROYECTO			
		FLUJOS	A DEVENGAR
INVERSIÓN INICIAL			-247880.00
AÑOS	1	8606.25	-239273.75
	2	50490	-188783.75
	3	50490	-138293.75
	4	50490	-87803.75
	5	50490	-37313.75
	6	50490	13176.25
	7	50490	63666.25
	8	50490	114156.25
	9	49533.75	163690
	10	109533.75	273223.75
TIR	13.51%		
VAN 12%	\$16,668.95		

**Fuente:** Biopronec Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Henry Cortez

### **Periodo de Recuperación**

Para este proyecto el periodo de recuperación es de 6 años ya que en el sexto año de acuerdo a los flujos el valor es positivo.

## **TIR**

Se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente de todos los flujos de efectivo esperados de un proyecto sume cero, para este proyecto la TIR es de 13.51%

## **VAN**

Es un método de evaluación de proyectos de inversión que consiste en determinar o traer a valor presente los flujos que genera dicha inversión, usando una tasa de descuento acorde al rendimiento mínimo esperado, para este proyecto es de \$16668.95.

### **4.5. MARCO ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional debe lograr dos cosas para la organización: proporcionar un marco de responsabilidades, relaciones de subordinación y agrupamientos; y debe ofrecer mecanismos de vinculación y coordinación de elementos organizacionales en un todo coherente. Es así que esta estructura se refleja en el organigrama de las empresas, para vincular a las empresas a un todo coherente se requiere del uso de sistemas de información y mecanismos de unión.

La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer vínculos horizontales y verticales de información para alcanzar las metas globales de la organización, es así que los altos directivos pueden elegir si orientarse hacia una organización diseñada para la eficiencia la que enfatiza los vínculos verticales como la jerarquía, reglas y planes o hacia una organización que aprende en la cual se destaca la comunicación horizontal y la coordinación

#### **4.5.1. Estructura organizacional vertical**

Una organización vertical tiene departamentos como marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos. En este tipo de organización los empleados solicitan la guía de los jefes y su autorización para actuar, es decir son leales a sus propias disciplinas y existe poca comunicación a través de las fronteras funcionales. Se refiere a que muchas veces existen problemas de operación en las empresas y justamente esto se da porque no existe comunicación ni coordinación entre las áreas y sus responsables.

#### **4.5.2. Estructura organizacional horizontal**

En este tipo de organización la jerarquía y las fronteras entre funciones o departamentos se suprimen y la organización es gobernada por equipos multidisciplinarios, es decir se administra a través de las áreas funcionales, en oposición a administrar bajo una estructura jerárquica. La organización podría tener solo tres o cuatro niveles de administración entre el funcionario ejecutivo principal y los miembros de un equipo determinado. El centro focal de la organización es el cliente, no los intereses de las áreas funcionales.

#### **4.5.3. Cambio de estructura vertical a horizontal Biopronec Cía. Ltda.**

Las empresas modernas han venido cambiando de una estructura rígida o vertical a una horizontal, con empleados que fortalecen sus capacidades o más empoderados, ya que a medida que las empresas crecen se dificulta la tarea de dirigir desde un centro.

La tarea de comunicación en una estructura vertical se complica, ya que la información debe pasar desde la gerencia a un segundo nivel, luego a un tercer nivel hasta llegar a los obreros, por lo que no existe comunicación entre la alta dirección, la base y las estructuras administrativas de la empresa y a medida que esta crezca también lo hace de manera jerárquica por lo tanto existen más intermediarios.

Con el desarrollo de la tecnología la comunicación se ha vuelto más rápida y directa sin embargo una estructura horizontal busca grupos de trabajo y equipos encargados de actividades que reúnen a distintas personas de varios departamentos que logra mejores resultados. Esto va de la mano de un adecuado control interno ya que para una estructura horizontal es necesario estén muy bien cimentados controles que aseguren y den confianza en las actividades. A continuación se presentan siete elementos claves de para tener una estructura horizontal.

- La organización se constituye en torno al proceso.- Por lo general siempre existen entre tres y cinco procesos que son vitales para el éxito de la empresa, es decir los equipos estarán organizados en torno a cada proceso.
- La jerarquía de la organización es plana.- Se trata de analizar los procesos para reducir al mínimo las actividades, suprimiendo el trabajo que no agrega valor al producto.
- Los equipos administran la organización.- Estos son los principales bloques de construcción, en la parte superior podrían estar las máximas autoridades de la empresa mientras que debajo de estos están directamente los equipos en los que participan gerentes y empleados de distintas disciplinas, cada equipo está organizado en torno a un proceso fundamental, tiene su propio propósito y es responsable de alcanzar metas de desempeño que sean posibles de medir.

- Desempeño orientado al cliente.- La satisfacción del cliente es una medida clave del desempeño de la empresa con estructura horizontal.
- La gerencia premia el desempeño del equipo.- La empresa debe recompensar los esfuerzos del equipo mas no de los individuos, con lo que muchos empleados adquieren destrezas para que el equipo sea premiado.
- Los equipos se mantienen en contacto con proveedores y clientes.- Es importante mantener contacto con proveedores y clientes, ya que esto puede agilizar procesos internos de la organización.
- Se imparten programas de capacitación para todos los empleados.- Es importante preparar y ofrecer a los empleados programas de capacitación con el fin de mejorar las habilidad generales de estos, ya que esto posibilita la solución de problemas, liderazgo y comunicaciones.

#### **4.6. RECOMENDACIONES DEL CAPÍTULO**

- Se recomienda a la empresa Biopronec Cía. Ltda., considerar la posibilidad a largo plazo de ingresar al mercado de valores ya que en este puede encontrar financiamiento a bajo costo, mediante la emisión de obligaciones o de acciones o puede encontrar alternativas que vayan de acuerdo a las expectativas de la empresa.
- La implementación de las NIIF a la empresa Biopronec Cía. Ltda., permitirá organizar la información financiera y contable de la empresa de acuerdo a normas y parámetros establecidos, por lo que es necesario adoptarlas y cumplirlas ya que esto evitara posibles sanciones y facilitará la claridad de la información para tomar decisiones acertadas.

- Es importante implementar dentro de la empresa un adecuado control interno que protegerá los intereses de la empresa y el desarrollo correcto de las actividades dentro de la misma.
- Se recomienda a la empresa administrar eficientemente el capital de trabajo de la misma ya que en este se encuentran invertidos recursos monetarios que podrían generar rendimientos adicionales. También es importante la administración financiera a largo plazo y la consideración de un proyecto de expansión lo cual permitirá el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda a la empresa implementar una estructura organizacional horizontal misma que irá enlazada con un adecuado control interno, ya que mediante esta posibilitará el desarrollo de las actividades de la empresa de una manera más eficiente.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- ✚ Las pequeñas empresas brindan una gran cantidad de empleo y son un motor importante para la economía del país, es así que el Plan de Desarrollo del Ecuador habla de que el país debe estar formado por “Pequeños Propietarios de Empresas” para lo cual se deberá dar todo el apoyo posible a través de la implementación de la “Ley de Economía Popular y Solidaria” y de la nueva “Ley de Mercado de Valores”. Estas leyes pretenden consolidar al pequeño ahorrista como financista prioritario de las PYMES a través del fortalecimiento del Sector Cooperativo. Por otro lado la nueva Ley de Mercado de Valores, promueve la participación de las PYMES en éste ámbito a fin de que sean beneficiarias de financiamiento relativamente barato y a largo plazo. Frente a este entorno de oportunidades aparece Biopronec Cía. Ltda., con un alto potencial de crecimiento y de posicionamiento en el mercado de medicina alternativa ecuatoriana.
- ✚ Biopronec Cía. Ltda., necesita contar con un claro direccionamiento empresarial que permita tomar decisiones financieras y no financieras acertadas, la empresa lleva más de 20 años en el mercado desarrollando productos naturales que se encuentran posicionados. Ésta tiene un horizonte de crecimiento amplio lo que le permite desarrollar grandes proyectos de expansión acompañados de una correcta administración financiera, organizacional y de toda la estructura de la empresa lo que viabiliza el desarrollo de estos.

- ✚ El entorno macro ambiental y micro ambiental de la empresa Biopronec Cía. Ltda., se muestra favorable ya que se registra un crecimiento del sector de los fitofármacos, la restricción a la importación de los fármacos, un impulso para el sector productivo de la economía ecuatoriana, un mayor acceso a medicamentos por parte de la población; por lo que, el crecimiento de la empresa ha sido marcado por el aprovechamiento de las oportunidades y una administración adecuada.
- ✚ La empresa ha registrado factores negativos que también han incidido directamente en el desarrollo de la misma como el marco legal para este tipo de empresas que no verifica el cumplimiento del mismo, una competencia desleal, y la falta de certificaciones que avalen la calidad de los productos lo que genera una mala reputación no solo a los productos de la empresa sino a todo el mercado en general. A pesar de que la administración actual ha permitido el crecimiento, la empresa necesita de un mejor diseño a la estructura organizacional y financiera que permitan un control en el crecimiento de la empresa por consiguiente una mejor administración de recursos.
- ✚ La estructura financiera de la empresa muestra un crecimiento variable durante los periodos analizados por lo que administración tanto del capital de trabajo como de la estructura de la empresa necesitan de un mejor manejo, con respecto a la primera esta presenta debilidades en la recuperación de cartera ya que la empresa se tarda en cobrar 86 días cuando sus condiciones de crédito son 60 días, en el manejo de los inventarios estos permanecen 89 días evidenciando un estancamiento en estos y en la administración de las cuentas por pagar el plazo de pago es de 49 días cuando este debería ser más extenso; por lo que el ciclo de conversión del efectivo es de 126 días por consiguiente la cantidad de recursos

invertida en estas cuentas es elevada, los cuales podrían ser aprovechados de una mejor manera. Con respecto a la estructura de la empresa presenta un manejo vertical y una carencia de control interno lo que deriva en una ineficiencia en las actividades de la misma.

- ✚ Con la implementación de las estrategias propuestas en el presente modelo se ha concluido que se puede establecer una liquidez razonable de \$190.000.00, un plazo de cobro de 60 días, un plazo de inventarios de 60 días, un plazo de pago de 75 días, y una mejor rentabilidad sobre activos y ventas del 21% y 6% respectivamente.
- ✚ Se ha podido evidenciar que la cantidad de recursos que genera la empresa es alta permitiendo la participación en el mercado de valores y posibilitando el crecimiento paulatino de la empresa. Así mismo se puede concluir que la exigencia de la aplicación de las NIIF por parte de la Superintendencia de Compañías posibilitará una mayor organización de la información financiera y contable en la empresa.
- ✚ Se han establecido cinco puntos fundamentales relacionados al modelo de gestión financiera que se fundamentan en el marco jurídico, contable, control interno, financiero y organizacional. Considerando que el modelo de gestión financiera propone un mejoramiento para la empresa se han establecido los lineamientos, índices, supuestos y proyecciones mismos que se evalúan en base a los escenarios y estudios de posibles soluciones a los problemas, proponiendo estrategias que se adapten a la realidad de la empresa.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Mantener las ventajas competitivas que ha logrado obtener en el mercado de los fitomedicamentos, mediante la revisión periódica de este, estableciendo por un lado fortalezas y oportunidades que pueda aprovechar, por otro lado, debilidades y amenazas a las cuales se podría anticipar. También se recomienda considerar la posibilidad a largo plazo de incursionar en el mercado de valores lo que brindara financiamiento barato y a largo plazo posibilitando el desarrollo de proyectos que permitan crecer a la empresa.
- ✚ Establecer un direccionamiento empresarial claro que le permita tomar decisiones acertadas y encaminadas al crecimiento controlado de la empresa.
- ✚ Evaluar cada una de las fortalezas y oportunidades con las que actualmente cuenta la empresa de manera que estas sean aprovechadas completamente; por otro lado, revisar las debilidades y amenazas actuales estableciendo correctivos y anticipaciones a futuros inconvenientes.
- ✚ Considerar las estrategias planteadas en el presente modelo de gestión financiera a fin de ponerlas en marcha y así mejorar la optimización en el uso de los recursos y en la rentabilidad que genera la empresa.
- ✚ Implementar parámetros claros de mejoramiento en la gestión de cobranzas y manejo de inventarios a fin de mejorar los tiempos de recaudación de cuentas por cobrar y reducir la cantidad de recursos invertidos en los inventarios, así como también, una diversificación de los proveedores que brinde una mayor cantidad de alternativas en la provisión de materiales.

✚ Definir los procesos para cada una de las áreas de la empresa así como el diseño de manuales y controles de estos, mismo que contribuyan a un direccionamiento y manejo claro de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Douglas R. Emery &, John D. Finnerty (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación
- Estupiñán Gaitán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: ECOE EDICION.
- Gitman, Lawrence J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación
- Jiménez Porfirio. (2008). *El Mundo de las Finanzas*. Ecuador: Pacheco Imprenta.
- Lee J. Krajewski Larry P. (2000). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Mantilla Samuel. (2005). *Control Interno*. Colombia: Kimpres Editorial.
- Noori, H. Radford R. (1997). *Administración de Operaciones y Producción*. Colombia: Mc Graw Hill

- Scott Besley & Eugene F. Brigham. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning Editores.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Pearson Educación
- Vásquez Lola & Saltos Napoleon. (2010). *Ecuador su Realidad*. Ecuador: Edgar Tello.

### **Otros documentos**

- Acta de constitución de la Compañía Biopronec Cía. Ltda.
- Código de la Producción
- Ley de Compañías
- Ley de Mercado de Valores
- Ley orgánica de la Salud
- Reglamento para el registro y control de productos naturales de uso medicinal y establecimientos donde se fabrican, almacenan y comercializan

### **Internet**

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.bvq.com](http://www.bvq.com)
- [www.ccq.org.ec](http://www.ccq.org.ec)
- [www.elac.org](http://www.elac.org)
- [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec)

- [www.msp.gob.ec](http://www.msp.gob.ec)
- [www.producepyme.ec](http://www.producepyme.ec)
- [www.pequenaindustria.com.ec](http://www.pequenaindustria.com.ec)
- [www.pronavit.com](http://www.pronavit.com)
- [www.revistalideres.ec](http://www.revistalideres.ec)
- [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
- [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec)
- [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)