



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

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO - AUDITOR**

**TEMA: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA
LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA
FARBIOVET PHARMA S.A EMPRESA INDUSTRIAL
FARMACÉUTICA Y BIOLÓGICA VETERINARIA.”**

AUTOR: IGLESIAS RAZO, ELIZABETH CARINA

DIRECTOR: ECO. SORIA, GALO

SANGOLQUÍ

2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

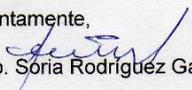
CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "Diseño e implementación de un modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de la liquidez y rentabilidad para la empresa Farbiovet Pharma S.A empresa industrial farmacéutica y biológica veterinaria" realizado por la señorita Elizabeth Carina Iglesias Razo, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita Elizabeth Carina Iglesias Razo para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 24 de junio del 2016

Atentamente,


Eco. Soria Rodríguez Galo

Director



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

CARRERA DE INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, ELIZABETH CARINA IGLESIAS RAZO, con cédula de identidad N° 171823459-2, declaro que este trabajo de titulación "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A EMPRESA INDUSTRIAL FARMACÉUTICA Y BIOLÓGICA VETERINARIA" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 15 de agosto del 2016

ELIZABETH CARINA IGLESIAS RAZO

CC. 171823459-2



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

CARRERA DE INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

AUTORIZACIÓN

Yo, ELIZABETH CARINA IGLESIAS RAZO, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A EMPRESA INDUSTRIAL FARMACÉUTICA Y BIOLÓGICA VETERINARIA" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 15 de agosto del 2016

ELIZABETH CARINA IGLESIAS RAZO

C.C 171823459-2

DEDICATORIA

A Dios.

Por darme la paciencia y el esmero necesario para culminar con esta nueva etapa de mi vida. Por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente, guiarme por el buen camino y ayudarme a tomar buenas decisiones.

A mis padres

Por haberme convertido en la persona que soy, por el apoyo constante e incansable y por creer en mí, mucho más de lo que nadie lo ha hecho ni lo hará. Por ser un digno ejemplo a seguir, acompañarme en cada triunfo así como en cada fracaso y darme las armas necesarias para enfrentarme a la vida en toda su extensión.

A mis hermanos

Por ser un ejemplo y un impulso para seguir adelante cosechando triunfos.

Elizabeth Iglesias

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme realizar este tan anhelado sueño, dándome la salud y los recursos necesarios para poder culminar con éxitos mi etapa universitaria.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y los docentes que la conforman por darme la oportunidad de estudiar y convertirme en un profesional, brindándome los conocimientos teóricos y prácticos necesarios, en especial al Economista Oscar Peñaherrera quien me apoyo indiscutiblemente en la realización del presente proyecto de tesis.

A mi director de tesis Economista Galo Soria por el esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación contribuyo directamente a la culminación del presente proyecto de tesis.

A mi familia en general de quienes nunca faltó una palabra de aliento y una expresión de confianza, quienes día a día me llenan de impulso para seguir alcanzando mis metas.

Elizabeth Iglesias

INDICE

| | |
|--|---------|
| CAPÍTULO INTRODUCTORIO | 1 |
| Planteamiento del problema..... | 1 |
| Preguntas de investigación..... | 4 |
| Justificación de objetivos..... | 5 |
| Metodología..... | 8 |
| CAPÍTULO I..... | 11 |
| ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA | 11 |
| 1.1. ANÁLISIS INTERNO | 11 |
| 1.2. ANÁLISIS EXTERNO | 84 |
| CAPÍTULO II | 89 |
| FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN..... | 89 |
| 2.1. Introducción | 89 |
| 2.2. Antecedentes de la investigación | 89 |
| 2.3. Fundamentos científicos..... | 90 |
| CAPÍTULO III..... | 111 |
| DISEÑO DEL MODELO DE ANÁLISIS..... | 111 |
| 3.1. Generalidades | 112 |
| 3.2. Normativa y procedimientos para el análisis financiero | 113 |
| 3.3. Métodos y herramientas aplicables para el análisis financiero | 115 |
| 3.4. Presentación de informes | 128 |
| 3.5. Proceso de ejecución del análisis financiero | 133 |
| CAPÍTULO IV..... | 134 |
| DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA..... | 134 |

| | |
|--|-----|
| 4.1. Introducción | 134 |
| 4.2. Planeación estratégica | 134 |
| 4.3. Plan operativo..... | 149 |
| 4.4. Presupuestos | 154 |
| 4.5. Proceso de ejecución del modelo de planificación financiera. | 160 |
| CAPÍTULO V | 162 |
| DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA | 162 |
| 5.1. Estructura del modelo de gestión financiera a corto plazo. | 163 |
| 5.2. CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO | 164 |
| 5.3. GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR..... | 168 |
| 5.4. GESTIÓN DE INVENTARIOS | 193 |
| 5.5. GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (Pasivos corrientes)..... | 204 |
| 5.6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION. . | 212 |
| CAPÍTULO VI:..... | 214 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 214 |
| 6.1. Conclusiones | 214 |
| 6.2. Recomendaciones..... | 216 |
| BIBLIOGRAFÍA | 217 |

LISTADO DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----|
| Figura 1 Logo Farbiovet S.A | 11 |
| Figura 2 Organigrama Farbiovet S.A..... | 16 |
| Figura 3 Sistema de control y clasificación de procesos Farbiovet S.A | 18 |
| Figura 4 Estructura del departamento de recursos humanos..... | 19 |
| Figura 5 Producción Pharma 1 | 24 |
| Figura 6 Producción Pharma 2..... | 25 |
| Figura 7 Producción Pharma 3..... | 25 |
| Figura 8 Producción biológica 1. | 26 |
| Figura 9 Participación de ventas por volumen..... | 31 |
| Figura 10 Evolución de ventas - costo de venta..... | 32 |
| Figura 11 Proyección de ventas. | 38 |
| Figura 12 Proceso productivo Farbiovet S.A..... | 45 |
| Figura 13 Proceso de cobros. | 54 |
| Figura 14 Proceso de ejecución del modelo de análisis financiero..... | 133 |
| Figura 15 Definición de objetivos..... | 138 |
| Figura 16 Proceso para el establecimiento de un presupuesto..... | 155 |
| Figura 17 Proceso de ejecución del modelo de planificación financiera..... | 161 |
| Figura 18 Planteamiento del modelo de gestión financiera | 163 |
| Figura 19 Proceso de concesión de crédito | 174 |
| Figura 20 Antigüedad de la cartera de crédito | 178 |
| Figura 21 Proceso de cuentas por pagar Farbiovet Pharma S.A | 206 |
| Figura 22 Cronograma de visitas a proveedores | 207 |
| Figura 23 Formato de evaluación a proveedores | 210 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 2. Recursos tecnológicos Farbiovet Pharma S.A. | 21 |
| Tabla 3. Nómina Farbiovet S.A. | 22 |
| Tabla 4. Planificación de crecimiento de ventas. | 23 |
| Tabla 5. Productos estrella Farbiovet. | 27 |
| Tabla 6. Clientes Zona 1. | 28 |
| Tabla 7. Clientes Zona 2. | 28 |
| Tabla 8. Clientes Zona 3. | 29 |
| Tabla 9. Clientes Zona 4. | 29 |
| Tabla 10. Clientes Zona 5. | 30 |
| Tabla 11. Clientes Zona 6. | 30 |
| Tabla 12. Clientes del exterior. | 31 |
| Tabla 13. Evolución de ventas y costo de ventas. | 31 |
| Tabla 14. Distribución de zonas a nivel nacional. | 33 |
| Tabla 15. Equipo de ventas externo. | 36 |
| Tabla 16. Comisiones en base a cobranzas. | 38 |
| Tabla 17. Categorías Plan Impulso. | 39 |
| Tabla 18: Formato planificación de la producción. | 43 |
| Tabla 19. Porcentaje de compras nacionales y extranjeras. | 47 |
| Tabla 20. Principales proveedores Nacionales. | 47 |
| Tabla 21. Principales proveedores del extranjero. | 48 |
| Tabla 22. Días de crédito. | 52 |
| Tabla 23. Análisis Horizontal Estado Financiero (Activos). | 56 |
| Tabla 24. Análisis horizontal Estado Financiero (Pasivos y Patrimonio). | 57 |
| Tabla 25. Análisis horizontal Estado de Perdías y Ganancias Farbiovet S.A. | 58 |
| Tabla 26. Análisis vertical Estado de Situación Financiera (Activos). | 59 |
| Tabla 27. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera (Pasivo + Patrimonio).. | 60 |
| Tabla 28. Análisis vertical de Estado de pérdidas y ganancias Farbiovet S.A. | 61 |
| Tabla 29. Análisis de rentabilidad. | 62 |
| Tabla 30. Análisis de rentabilidad II. | 62 |
| Tabla 31. Margen Bruto. | 63 |
| Tabla 32. Análisis margen bruto. | 63 |
| Tabla 33. Margen operacional. | 64 |
| Tabla 34. Análisis margen operacional. | 64 |
| Tabla 35. Margen bruto. | 64 |
| Tabla 36. Análisis del margen bruto. | 65 |
| Tabla 37. Formula ROE. | 66 |
| Tabla 38. Calculo del ROE. | 66 |
| Tabla 39. Calculo del ROA. | 67 |
| Tabla 40. Endeudamiento. | 68 |
| Tabla 41. Análisis de endeudamiento. | 68 |
| Tabla 42. Endeudamiento del activo. | 69 |
| Tabla 43. Análisis de endeudamiento del activo. | 69 |
| Tabla 44. Apalancamiento. | 70 |
| Tabla 45. Análisis del apalancamiento. | 70 |
| Tabla 46. Cobertura de intereses. | 71 |
| Tabla 47. Análisis de la cobertura de intereses. | 71 |
| Tabla 48. Liquidez corriente. | 73 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 49. Análisis de liquidez corriente..... | 73 |
| Tabla 50. Prueba acida. | 74 |
| Tabla 51. Ciclo operativo. | 75 |
| Tabla 52. Ciclo de conversión del efectivo. | 75 |
| Tabla 53. Rotación de cartera..... | 76 |
| Tabla 54. Análisis de rotación de cartera | 76 |
| Tabla 55. Rotación de ventas. | 77 |
| Tabla 56. Análisis de rotación de ventas..... | 77 |
| Tabla 57. Impacto en gastos operacionales..... | 78 |
| Tabla 58. Análisis de gastos operacionales..... | 78 |
| Tabla 59. Rotación de inventarios..... | 79 |
| Tabla 60. Análisis de rotación de inventarios. | 79 |
| Tabla 61. Análisis de cuentas por pagar. | 80 |
| Tabla 62. Rotación de cuentas por pagar. | 81 |
| Tabla 63. Comparación de rotación de cuentas. | 81 |
| Tabla 65. Razones de liquidez. | 96 |
| Tabla 66. Razones de endeudamiento..... | 97 |
| Tabla 67. Razones de rentabilidad | 98 |
| Tabla 68. Razones de gestión..... | 98 |
| Tabla 69. Plazos de rotación. | 99 |
| Tabla 70. Aplicación del análisis horizontal al estado de situación financiera | 116 |
| Tabla 71. Aplicación del análisis horizontal al estado de situación financiera..... | 117 |
| Tabla 72. Formato para aplicación del análisis horizontal al estado de resultados.. | 118 |
| Tabla 73. Aplicación del análisis vertical al estado de situación financiera..... | 119 |
| Tabla 74. Aplicación del análisis vertical al estado de situación financiera..... | 120 |
| Tabla 75. Formato para aplicación del análisis vertical al estado de Resultados. ... | 121 |
| Tabla 76. Formato de aplicación de índices de liquidez. | 123 |
| Tabla 77. Formato de aplicación de índices de endeudamiento..... | 124 |
| Tabla 78. Formato de aplicación de índices de actividad. | 125 |
| Tabla 79. Formato de aplicación de índices de rentabilidad..... | 126 |
| Tabla 80. Formato para análisis de cuentas relacionadas. | 127 |
| Tabla 81. Modelo de plan operativo anual..... | 152 |
| Tabla 82. Presupuesto de ventas | 157 |
| Tabla 83. Presupuesto de compras..... | 158 |
| Tabla 84. Presupuestos de gastos..... | 158 |
| Tabla 85. Presupuesto de efectivo..... | 159 |
| Tabla 86. Estándares de crédito. | 174 |
| Tabla 87. Score de crédito..... | 176 |
| Tabla 88. Cartera vencida Farbiovet S.A..... | 177 |
| Tabla 89. Calificación de riesgo segun la superintendencias de bancos y seguros.. | 186 |
| Tabla 90. Resultados aplicación del modelo de gestión para cuentas por cobrar... | 188 |
| Tabla 91. Condiciones para la venta de cartera vencida. | 190 |
| Tabla 92. Venta de cartera. | 190 |
| Tabla 93. Situación actual de inventarios. | 193 |
| Tabla 94. Distribución de la cuenta de inventarios Farbiovet S.A..... | 194 |
| Tabla 95. Modelo ABC propuesto para la administración de inventario MP..... | 196 |
| Tabla 96. Productos más relevantes dentro del inventario de materia prima..... | 197 |
| Tabla 97. Modelo ABC propuesto para la administración de inventario PT..... | 198 |
| Tabla 98. Productos más relevantes dentro del inventario de producto terminado. | 198 |
| Tabla 99. Situación actual de cuentas pr pagar. | 205 |

RESUMEN

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión financiera para la empresa Farbiovet Pharma S.A que permita mejorar el manejo de la liquidez y la rentabilidad de la compañía que servirá de base para la adecuada toma de decisiones. Se analiza la situación actual de la compañía en el área administrativa y se muestra una evaluación financiera completa que pretende detectar las estrategias actuales de la empresa para continuar con el diseño de modelo de gestión que consta de tres etapas principales, la primera es el diseño de modelo de análisis financiero donde se establecerán los mecanismos y herramientas de análisis a utilizar para tener control sobre la información financiera de la organización, la segunda es el diseño del modelo de planificación financiera que muestra la forma de establecer objetivos, estrategias y cronogramas para el cumplimiento de los objetivos empresariales y la tercera es el diseño del modelo de gestión financiera donde se plasma y aplica las políticas y estrategias a implementar para conseguir una mejora en el manejo de la liquidez y rentabilidad enfocándose en la disminución del ciclo de conversión del efectivo logrando una gestión adecuada de cuentas principales como son cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios. En la etapa final se establecerán la reducción de los plazos promedios de cuentas por pagar y cobrar y la reducción de la rotación del inventario para demostrar como esto oxigena la liquidez de la compañía y mejorara su rentabilidad.

PALABRAS CLAVE

- **CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO**
- **AHORRO DE FINANCIAMIENTO**
- **LIQUIDEZ CORRIENTE FINANCIERA**
- **RENTABILIDAD FINANCIERA**
- **ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

ABSTRACT

This proposal has as finality to design a financial management model for the company Farbiovet Pharma S.A enabling improved management of liquidity and profitability of the company as a basis for proper decision making. The current situation of the company in administration is analyzed and a full financial evaluation that aims to detect the current strategies of the company to continue the design management model that consists of three main stages shown, the first is the design of model of financial analysis where the mechanisms and analysis tools will be established to use to have control over financial reporting of the organization, the second is the design of financial planning model showing how to set objectives, strategies and timetables for compliance business objectives and the third is the design of financial management model where plasma and applies policies and strategies to be implemented to achieve an improvement in liquidity management and profitability by focusing on the reduction of the conversion cycle of cash achieving proper management of major accounts are as accounts receivable, accounts payable and inventory. In the final stage reducing the average time of accounts payable and receivable and reducing inventory turnover will be established to demonstrate how this oxygenates the liquidity of the company and improve its profitability.

KEYWORDS

- **CASH CONVERSION CYCLE**
- **SAVING OF FINANCING**
- **LIQUIDITY CURRENT FINANCIAL**
- **FINANCIAL PERFORMANCE**
- **FINANCIAL STRATEGIES**

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

Planteamiento del problema.

El desarrollo de la industria farmacéutica y biológica veterinaria en el Ecuador se encuentra estrechamente relacionado al crecimiento del sector agropecuario del país entendido este como “parte del sector productivo primario que engloba las actividades de agricultura y ganadería, las mismas que están directamente relacionada con otras actividades económicas como la apicultura, pesca y la industria alimenticia entre las más significativas”.

El desempeño de este tipo de compañías depende también en gran medida del comercio exterior en este caso las medidas de restricciones de importaciones afecta a aquellas empresas cuyos recursos líquidos no son suficientes para cubrir un incremento en el precio de materias primas o semielaboradas por ejemplo. Así también la disminución en las exportaciones que para el 2014 fue de un 6,3 por ciento en relación al 2013 siendo el sector químico uno de los más afectados que coloco únicamente un 23,6 por ciento de ventas en relación al 2013, sector en donde se encuentra situada la empresa en estudio Farbiovet Pharma S.A.

La necesidad de competir en un riguroso mercado tanto nacional como internacional exige que las compañías desarrollen un modelo o sistemas de planificación con el objetivo principal de controlar y si así fuera el caso de reducir costos y gastos, analizar la eficiencia de sus operaciones y conseguir una estructura financiera que le permita a la compañía obtener beneficios económicos positivos (rentabilidad) y suficientes (liquidez), la falta de este tipo de prácticas conlleva a que las empresas se enfrenten a crisis económicas pues para que una empresa debe ser tan rentable como viable.

En general este tipo de compañías de las que hablamos en el Ecuador en su gran mayoría son de carácter familiar. Estas empresas suelen mantener estructuras simples de dirección poniendo total énfasis y toda su atención en la producción del bien que ofertan y dejando de lado la planificación y administración adecuada de sus recursos, lo que conlleva a que muchos empresarios no tengan una visión clara y exacta del rendimiento y liquidez apropiada para su empresa y no conciben entender que un

incremento en ventas no significa más margen de utilidad y mucho menos más capacidad de cumplir con obligaciones.

Debido a la falta de planificación y a la falta de conocimientos estas empresas realizan el proceso de toma de decisiones de una manera empírica y rústica sin analizar el costo beneficio de los recursos propios y destinado aquellos obtenidos mediante fuentes de financiamiento de manera equivocada y sin analizar el retorno de inversiones realizadas lo que muchas veces conlleva a que este tipo de organizaciones fracase pues no logran mantener una economía estable y eficiente.

El presente estudio propone el caso de la empresa Farbiovet Pharma S.A que se encuentra ubicada actualmente en la ciudad de Quito, en la Parroquia de Alangasí, cuenta con un espacio físico de 4500mts cuadrados cuya problemática se basa en la falta de liquidez para competir en una estructura de mercado rigurosa impuesta por grandes estándares de calidad en producto, infraestructura, estructura financiera y personal de calidad.

Farbiovet Pharma S.A cuenta con un mercado poco expandible donde la capacidad competitiva rige el incremento de las ventas donde crecer en el mercado tiene dos opciones quitar mercado a un competidor o lanzarse a competir en mercados internacionales aplicando estrategias de crecimiento como penetración de mercado, desarrollo de productos o diversificación siendo esta última una estrategia muy riesgosa pues involucra poco aprovechamiento de su experiencia.

Farbiovet Pharma S.A sintió esa necesidad de crecimiento y en el 2014 cuando uno de los entes reguladores para este tipo de empresas AGROCALIDAD impuso nuevas regulaciones acerca de la elaboración y comercializados de productos farmacéuticos y biológicos veterinarios varias empresas de este sector cesaran sus actividades, entonces Farbiovet Pharma S.A vio esto como la oportunidad para ganar mercado e incluso inmiscuirse en nuevas líneas de negocio y así lo hizo, sin embargo esto requería de un análisis de inversión y financiamiento preciso pues la posibilidad de pérdida o fracaso debía ser evidenciado en el impacto que tendría en la empresa para que esta pueda estar preparada para afrontar perdidas, así también resultaba altamente importante que la empresa pudiera predecir su estabilidad y liquidez manejando herramientas financieras para incrementar su posibilidad de mantención y crecimiento.

Farbiovet Pharma S.A decidió incursionar en dos nuevas líneas siendo estas: agrícola y cosmética, para realizar esta inversión de más de medio millón de dólares no se realizó el análisis financiero adecuado siendo uno de los principales problemas la forma en la que fue financiada pues se utilizaron fondos disponibles de corto plazo para cubrir esta inversión de largo plazo y así al día de hoy no se ha podido identificar el retorno de esta inversión que afecta gravemente la liquidez y capacidad de mantener las operaciones de la compañía al grado que la empresa se ve en la necesidad de adquirir deudas para solventar gastos operativos como sueldos, pago de utilidades a abril 2015, pago de decimos entre otros.

Si bien es cierto el uso de estos recursos de corto plazo para financiar una inversión de largo plazo inicio los problemas de liquidez de la compañía, sin embargo la empresa tampoco mantiene una cartera adecuada, demostrándolo así una cartera vencida total de 1.359.983,66 con una porcentaje de 0-30 días de 27,87%, de 31-60 días de 28,53%, de 61-90 días de 15,86%, de 91-120 días de 10,96% y más de 120 días de 16,79%.

La empresa tampoco mantiene un adecuados índices de actividad, los periodos promedios de pago y los periodos promedio de compra reflejan un falta de gestión eficaz pues a diciembre del 2014 la empresa mantuvo un periodo promedio de pagos de 45 días, mientras que sus periodos promedio de cobro fueron de 98 días razón que contribuye también a la falta de liquidez que maneja la empresa.

Por otro lado es importante identificar que Farbiovet Pharma S.A no es una empresa que disminuya sus ventas al contrario la ventas de la compañía en el 2014 incrementaron en aproximadamente un 6% en relación al 2013 cumpliéndose con esto el objetivo propuesto para el año 2014 sin embargo el margen de utilidad para el 2014 decayó en un 35% aproximadamente en relación al 2014.

Con estas cifras la empresa se vio en la necesidad de incurrir a un préstamo para poder cubrir este pago a los trabajadores. Digamos con esto que la empresa es rentable sin embargo la falta de un modelo de gestión financiera no permite evidencias claramente y atacar las áreas o proceso donde se originan los problemas de liquidez.

Es claro que la eficiente dirección de una empresa está estrechamente relacionada con las formas de administración en la organización entre ellas la administración financiera guiada por el correcto establecimiento de una gestión financiera pues de esta depende el manejo de todos los recursos financieros de la empresa y en el corto

plazo se puede hablar de que brinda las herramientas para la toma de decisiones en la gerencia.

Dado el entorno con altos y rigurosos estándares de calidad en el que desenvuelve la empresa Farbiovet Pharma S.A necesita de urgencia un plan, un sistema, una aplicación de herramientas financieras englobados en un modelo de gestión financiera que le permita tener control de los instrumentos a corto plazo para evitar problemas a largo plazo y así solucionar sus problemas de liquidez mejorando la capacidad de la compañía de generar flujos positivos y suficientes.

Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de liquidez y controlar la rentabilidad aplicable a las empresas industriales farmacéuticas y biológicas veterinarias. Caso práctico: Farbiovet Pharma S.A.

Objetivos específicos.

- Realizar un modelo de análisis de la situación actual de la empresa Farbiovet Pharma S.A.
- Diseñar un modelo de planeación para las áreas estratégicas, operativas y presupuestos.
- Diseñar estrategias de liquidez, rentabilidad e inversión para corto y largo plazo
- Aplicar los modelos antes diseñados a la empresa Farbiovet Pharma S.A.

Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa Farbiovet S.A. en términos de liquidez, rentabilidad y endeudamiento?
- ¿Qué tipo de herramientas de análisis financieros usa la empresa Farbiovet Pharma S.A?
- ¿Cuál es la estructura financiera de la empresa Farbiovet Pharma S.A?

- ¿Cómo determina la empresa Farbiovet Pharma S.A la asignación de recursos por departamento?
- ¿De qué forma el establecimiento de un modelo de gestión financiera podrá mejorar la situación financiera de la empresa Farbiovet Pharma S.A?
- ¿Cuáles son los indicadores financieros que ayudaran a comprobar a eficiencia del modelo de gestión a implementar?

Justificación de objetivos.

Farbiovet Pharma es una empresa ecuatoriana fundada en Abril del 2000 dedicada a investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos y biológicos veterinarios con una existencia en el mercado de hace trece años.

La compañía inició con cuatro productos, tres orales y una tópica, en el 2004, la compañía contaba con veinte y tres productos, quince orales, tres tópicos y cinco inyectables, y en el 2014 cuenta con ochenta y cuatro productos, treinta y un orales, diecinueve tópicos, veinte y cinco inyectables y nueve biológicos. La comercialización se realiza en todo el país con un equipo propio de ventas.

Farbiovet Pharma cuenta con una cartera de clientes de aproximadamente 100 Nacionales distribuidos en todo el país y 8 Internacionales entre estos Panamá, Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Republica Dominicana, Perú entre otros.

Actualmente la compañía, se especializa en la producción de fármacos innovadores que permiten asociar procedimientos terapéuticos, los mismos que se reflejan en la salud animal. Son fármacos de alta eficiencia y con excelente relación costo beneficio.

La Planta industrial está conformada por las siguientes áreas:

- Bodega de Materias Primas Líquidas y Sólidas
- Bodega de Material de Envase y Empaque
- Área de Producción Pharma
- Área de Producción Polvos
- Área de Producción Tópicos y Biológicos

- Área de Producción Venenos

La compañía cumple rigurosamente con los estándares de calidad y protección del medio ambiente, debido a los avances tecnológicos y a las exigencias locales e internacionales y para mantener su competitividad en el mercado, FARBIOVET S.A., en el año 2010 incursiona en la aplicación e implementación de Normas de Calidad ISO 9001-2008, el cumplimiento de esta norma está enfocada estrictamente a la calidad del producto y a la mejora continua en los procesos.

La dirección financiera de la compañía no cuenta con una organización adecuada, la falta de manejo de herramientas básicas como flujos, presupuestos y pronósticos entre los más básicos reflejan una estructura de gestión financiera inexistente ocasionando problemas de liquidez y tesorería.

Farbiovet Pharma S.A dado su movimiento y giro propio del negocio se ve obligada a solicitar financiamiento a entidades bancarias o terceros para cubrir las diferentes obligaciones relacionadas a sus operaciones y estos no son aprovechados en un cien por ciento pues no se manejan herramientas financiera para el efecto de estos fondos.

Las decisiones en la compañía se basan en la experiencia de los directivos y en el comportamiento del mercado siempre a fecha actual, por ello puedo decir que la falta de información oportuna y confiable de la situación financiera y de análisis de las variaciones o comportamiento financiero entorpece la toma de decisiones en la compañía.

La empresa en la actualidad no cuenta con un departamento financiero, y en sus inicios no existía un departamento contable, la necesidad de crear este departamento surgió en el año 2012 con el fin de cumplir reglamentos tributarios, pues empezó a recibir varias notificaciones de obligaciones tributarias por el Servicio de Rentas Internas SRI.

Sin embargo en la actualidad pese a que se ha tomado control en los aspectos tributarios reduciendo notablemente las posibles contingencias por incumplimiento de dicha Ley, existe un factor no controlado por la compañía que es la gestión financiera esto provoca entre tantos problemas una falta de liquidez por el incorrecto uso de los fondos y falta de presupuestos.

FARBIOVET S.A, realiza planificación, presupuestos y proyecciones de manera semanal y en ocasiones hasta diaria, sin embargo estas a menudo no se cumplen debido a factores comerciales y de liquidez que ocasionan suspender lo planificado para tomar decisiones nuevas alertadas por situaciones actuales dejando de lado lo planificado.

En lo financiero Farbiovet S.A. no posee herramientas definidas para realizar sus operaciones fundamentales como nuevas inversiones, efectividad en el manejo de recursos, consecución de nuevas fuentes de financiamiento y confiabilidad de la información financiera las mismas que son básicas para la consecución de metas empresariales propuestas por los altos mandos.

La falta de estos sistemas de gestión y uso de herramientas financieras ha ocasionado que la empresa incluso se va en la necesidad de adquirir financiamiento para cubrir rubros operativos de la organización como son sueldos y salarios o pagos de impuestos

El modelo de operaciones de Farbiovet Pharma S.A. se basa principalmente en ventas a crédito con un 80% de las ventas totales. Estas ventas se las realiza con una división de 9 zonas siendo una de estas el exterior. Cada zona trabaja con un ejecutivo y un impulsador las mismas que son dirigidas por un desarrollista técnico destinado para las zonas de la región costa y un desarrollista para las zonas de la región sierra cuyo trabajo principal es mejorar la recuperación de cartera.

La liquidez de la compañía depende de la capacidad de hacer efectivas las ventas es decir la capacidad de la compañía para recuperar cartera, en la actualidad la empresa trabaja con un tercero para mejorar dicha gestión pues en ejercicios anteriores este fue un grave problema para la compañía.

Es por eso que el uso de un sistema de gestión financiera en Farbiovet Pharma S.A otorgará a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones, además se podrá entender la importancia de una correcta valoración y evaluación de inversiones tanto a largo y corto plazo para destinar los recursos necesarios según sea el caso sin sacrificar la capacidad de la empresa de obtener flujos positivos y suficientes.

Con un modelo de gestión financiera aplicable después de analizar las áreas o procesos donde la empresa tiene debilidades permitirá mejorar índices no solo de liquidez sino también de actividad como los periodos de cobro e incluso mejorara la

gestión para conseguir mejores periodos de pago ayudando a resolver los graves problemas de liquidez a los que se enfrenta Farbiovet Pharma S.A.

Metodología.

El presente trabajo de investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo ya que realizara una observación inmediata de las áreas afectadas de manera financiera y evaluara los datos reales de la compañía enfocado al mejoramiento de estos datos. Se aplicara el diagnóstico de la situación financiera para conocer cuáles son las falencias.

Metodología.

“Es una guía para realizar investigaciones sociales, facilitando el aprendizaje de cómo efectuar una investigación, cumple con dos parámetros fundamentales: el producir conocimientos y teorías (investigación básica) y resolver problemas prácticos (investigación aplicada)”(*Roberto Hernández-Carlos Fernández y Pilar Baptista. 1998,1991*).

Métodos de investigación.

Método Deductivo:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal C. 2010, pág. 59)

Aplicación:

El método se aplica en la elaboración del capítulo 3 en donde se analizara la situación actual de la compañía comparando con datos reales la validez de ciertas postulaciones.

Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hecho particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal C; 2010, pág. 59).

Aplicación.

Se utilizará el método inductivo partiendo de una descripción de una estructura financiera de la empresa Farbiovet Pharma S.A, como lo es ingresos, gastos, flujos entre otros a partir de componentes particulares y logrará una conclusión general sobre la aplicación positiva o negativa de estos.

Método Analítico

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal C; 2010, pág. 60)

Aplicación:

Este método es de gran utilidad al realizar el análisis financiero pues se determina los principales factores que afectan los flujos de la compañía y sus actividades económicas en su situación actual para conocer las oportunidades y amenazas que pueden ser de provecho o limitan la búsqueda de liquidez de la empresa.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos a utilizarse para la recolección de datos del presente trabajo de grado serán: Observación directa, entrevistas y cuestionarios.

Observación directa. Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre

y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal C; 2010, pág. 194)

Análisis de documentos. Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio

Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos. (Bernal C; 2010, pág. 194)

Internet. No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información. (Bernal C; 2010, pág. 194)

CAPÍTULO I ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

1.1. ANÁLISIS INTERNO

Al realizar un diagnóstico se logrará conocer la situación actual de la empresa y todos los factores internos y externos que influyen en su desarrollo y desempeño, además identificaremos las áreas de vital importancia para el desarrollo de la investigación e identificar oportunidades de mejora o cambio para ello abordaremos temas que a continuación se detallan.

- Introducción a la compañía
- Misión y Visión de la compañía
- Objetivos y política de la compañía
- Estructura administrativa
- Sistemas de control
- Planificación
- Desarrollo organizacional y tecnológico
- Recursos humano
- Comercialización
- Proceso productivo

Introducción.

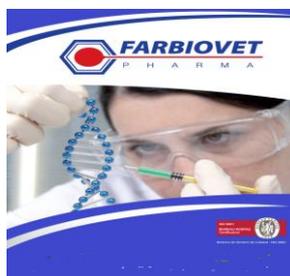


Figura 1 Logo Farbiovet S.A

FARBIOVET PHARMA S.A empresa formada en Abril del año 2000 en la ciudad de Quito, fundada por el Dr. Marco Benavides y el Dr. Edgar Curipallo,

doctores especializados en Bioquímica Farmacéutica, quienes fueron compañeros universitarios y que acertadamente diseñaron novedosos fármacos con fórmulas propias que le permitieron ingresar en el mercado Farmacéutico veterinario del Ecuador.

Inicialmente la compañía tuvo el nombre de ANHECO, pero por oposición del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI fue cambiado a su nombre actual FARBIOVET PHARMA S.A. que son las siglas de Farmacéuticos y Biológicos Veterinarios.

La organización tenía desde sus inicios el objetivo de ofrecer servicios de maquila con empresas dedicadas a la comercialización de productos veterinarios quienes confían en Farbiovet S.A para ello y la elaboración y comercialización de productos farmacéuticos y biológicos de calidad a nivel nacional cubriendo las necesidades reales de la salud animal, lo que a través del tiempo se ha ido desarrollando hasta llegar a establecer un mercado internacional.

La compañía inicialmente producía cuatro diferentes productos, clasificados como tres orales y uno tópico, al 2004 la compañía tuvo un crecimiento impresionante pues contaba ya con veinte y tres productos clasificados como quince orales, tres tópicos y cinco inyectables, y en la actualidad la compañía ha crecido e incursionado en otras áreas contando con ochenta y cuatro productos siendo treinta y un orales, diecinueve tópicos, veinte y cinco inyectables y nueve biológicos. La comercialización de estos productos se realiza a nivel nacional con un equipo propio de ventas dividido por zonas y regiones y a nivel internacional a través del personal comercial directamente.

Entre esta gran cantidad de productos tenemos Farbiovet cuenta con antiparasitarios, antibióticos, vitaminas, desinfectantes, hormonas, antivirales, vacunas entre otros.

En el 2005 la compañía inicia las exportaciones a los países de Panamá y Bolivia, un año más tarde encuentra mercado en Costa Rica y para el 2007 ya exportaba a Guatemala, República Dominicana y Perú. En el 2009 se inicia los trámites para obtener los Registros Sanitarios para El Salvador. Para el 2015 la compañía exporta a países como Costa Rica, El Salvador y México.

Actualmente la compañía cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que le permite crear fármacos innovadores de alta eficiencia y calidad asociados a procedimientos terapéuticos beneficios para la salud del animal.

La proyección para los siguientes años es iniciar la producción de la línea humana y agrícola para lo cual se ha implementado ya una nueva planta donde se pretende desarrollarlas. Al día de hoy gracias al trabajo del departamento de investigación y desarrollo y una gran inversión en maquinaria y otros se ha lanzado el primer producto de la línea agrícola llamado “Zitor” con el que ya se incursiona en mercado tanto nacional como internacional con un equipo propio de ventas.

La compañía actualmente está ubicada en la ciudad de Quito, en la Parroquia de Alangasí, cuenta con un espacio físico de 4500mts cuadrados. En este espacio funcionan la planta industrial y las oficinas administrativas y de ventas.

- La Planta industrial está conformada por las siguientes áreas:
- Bodega de Materias Primas Líquidas y Sólidas
- Bodega de Material de Envase y Empaque
- Área de Producción Pharma
- Área de Producción Polvos
- Área de Producción Tópicos y Biológicos
- Área de Producción Venenos

El área de producción existen diferentes procesos como: preparación, llenado, empaque, y en el área de producción biológicos específicamente existe el proceso de liofilizado, que consiste en convertir el líquido en sólido a través del calor, esto con el fin de que la base bacteriana mantenga sus propiedades y principios activos para la producción de vacunas.

La compañía mantiene desde el 2010 una certificación de Normas de Calidad ISO 9001-2008, la misma que se enfoca el cumplimiento de la mejora continua de la calidad del producto y los procesos.

Actualmente la empresa se encuentra postulando a obtener la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura BPM, por lo cual ha invertido en sus instalaciones físicas, maquinaria, seguridad industrial y refuerzo del equipo técnico.

Misión

Investigamos, desarrollamos, manufacturamos y comercializamos productos innovadores y efectivos, útiles dentro del sector farmacéutico y biológico veterinarios.

La misión de la empresa Farbiovet refleja a razón de ser de la misma abarcando totalmente el escenario ideal para el crecimiento de la compañía en cada línea de producción.

Visión

Ser una organización innovadora, en continuo crecimiento, con alcance nacional e internacional, distinguido en proporcionar productos de calidad a sus clientes, amplia oportunidad de desarrollo profesional y personal para sus empleados y accionistas, respetando leyes, el medio ambiente y la comunidad.

La visión de la empresa Farbiovet S.A define claramente las áreas en donde se comercializara el producto identificando siempre las necesidades del cliente, tener en claro esto ayudará a la empresa a ir un paso más adelante que la competencia siempre.

Objetivo y política

Investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos y biológicos veterinarios, cumpliendo reglamentos y normas legales, encaminadas hacia la excelencia, administrada por objetivos, mejorando continuamente sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Dado que la compañía cuenta con una certificación ISO su política de calidad está enfocada en la satisfacción del cliente y por la naturaleza y crecimiento de la compañía mantiene identificado la importancia que tiene el cumplimiento de la parte legal, además que concibe como un logro la mejora continua.

1.1.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

1.1.1.1. Estructura organizacional

El organigrama de Farbiovet S.A muestra la distribución de las actividades de la organización en lo que refiere a las relaciones entre áreas y departamentos.

El objetivo de establecer una estructura organizacional en la compañía es la identificación de las actividades de cada uno de los integrantes y establecer un nivel jerárquico de funciones y responsabilidad con el propósito de trabajar en equipo para la consecución de los objetivos.

Cada área o departamento es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa Farbiovet por el elevado volumen de operaciones de esta.

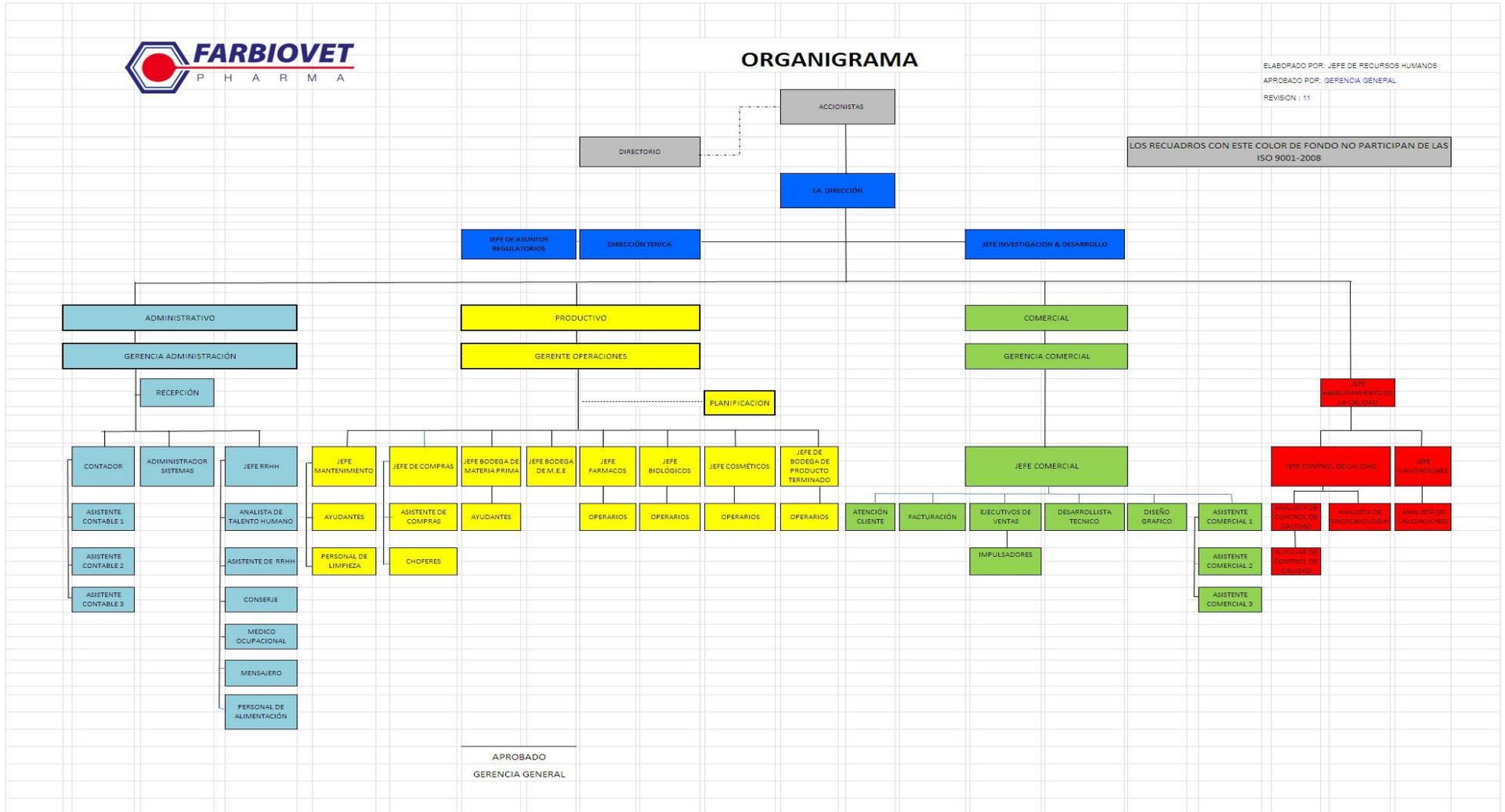


Figura 2 Organigrama Farbiovet S.A

Sistemas de control

No existe un sistema de control general establecido para la empresa Farbiovet SA. Esta es una empresa que mantiene una certificación ISSO la misma que exige la implementación de sistemas de control sin embargo estos están orientados siempre a la búsqueda de la calidad, mejora continua y satisfacción del cliente, es decir está orientada a la parte de la producción.

Los sistemas y procesos no se encuentran interrelacionados para la consecución de objetivos, esto impide que se controlen ciertas variables que afectan el desarrollo financiero de la compañía.

Existe un manual de calidad enfocado al cumplimiento de los procesos, este manual especifica los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de FARBIOVET.

Sin embargo la existencia de la Norma ISOO exige a la compañía a mantener sistemas de control importantes que en lo posible integran los procesos y sistemas de la organización en busca de la mejora continua.

La empresa maneja documentación de control como:

- **Manuales de procesos y procedimientos**

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (Gomez G. , 2001, pág. 1)

- **Planes operativos estandarizados**

Es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. (Apocope, 2008)

- **Manual de control de documentación**

Manual que contiene las directrices que controlan la elaboración de esta Lista Maestra de Documentos y registros.

El sistema de control de la empresa Farbiovet S.A divide los procesos en:

- Estratégicos
- Operativos
- De apoyo

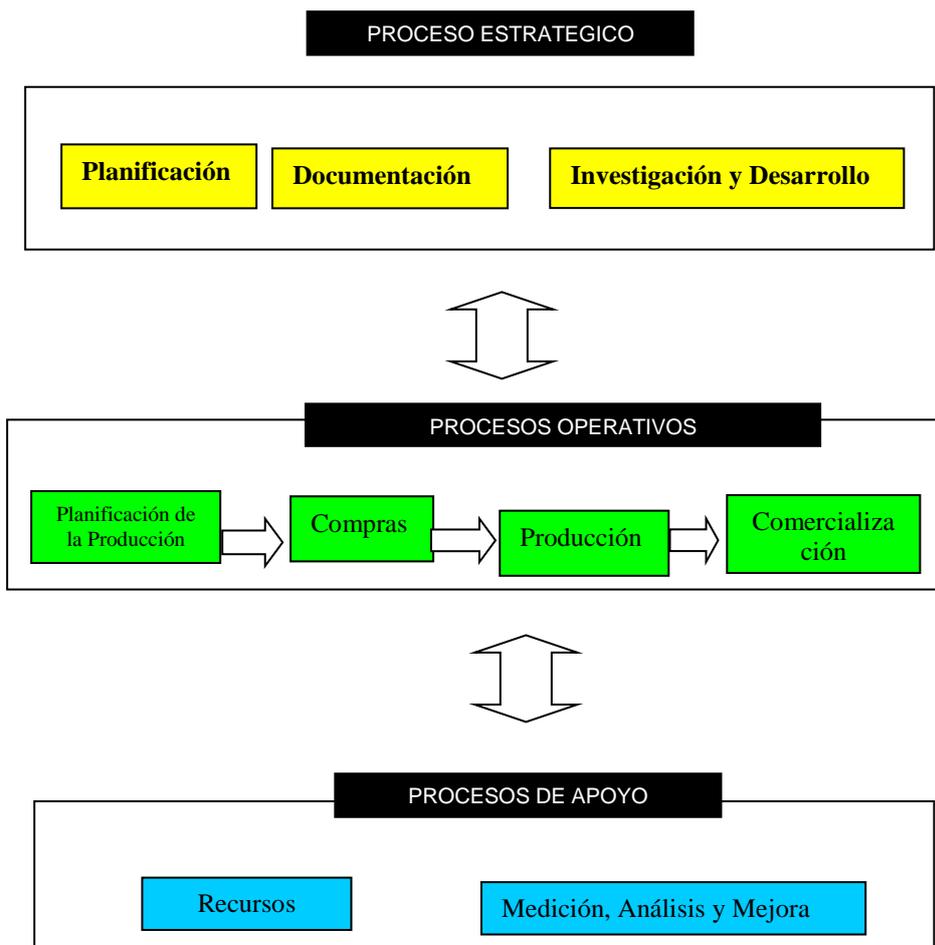


Figura 3 Sistema de control y clasificación de procesos Farbiovet S.A

1.1.1.2. Recursos Humanos.

El propósito de la administración de los recursos humanos en una compañía es mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización, es por eso que para que una organización marche bien y pueda cumplir con sus objetivos.

Estructura y Características principales

El área de Recursos Humanos de la empresa Farbiovet S.A mantiene una estructura simple de la siguiente manera

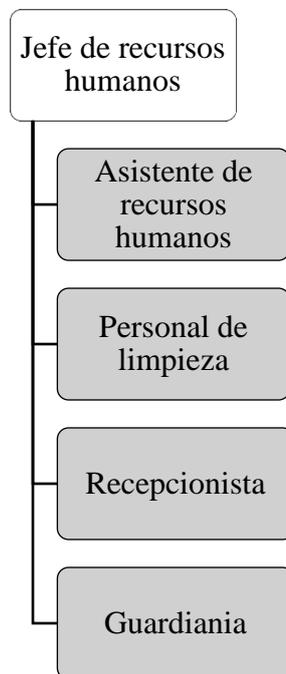


Figura 4 Estructura del departamento de recursos humanos

La autoridad se centra en el Jefe de Recursos Humanos quien se encarga de mantener las actividades y procesos del departamento acordes a las necesidades de la compañía y ejecutar los planes y programas de capacitación y evaluación del talento humano.

Recursos Humanos se encargara siempre del cumplimiento de las directrices estratégicas.

Sistema de Administración de Recursos Humanos

La empresa busca siempre promover un trabajo donde todos estén unidos bajo los mismos objetivos, la administración y control de los procedimientos que intervienen en el departamento de Recursos Humanos están diseñados bajo los conceptos y principios del Sistema de Gestión de Calidad, lo que permite alcanzar resultados y beneficios positivos para la empresa.

Los procesos del departamento de recursos humanos de la empresa Farbiovet S.A permite establecer si la empresa capta, asigna y utiliza su talento humano de forma eficaz, eficiente y económica.

Sin embargo este departamento no cuenta con un sistema de control interno que evalúe su cumplimiento y favorezca el cumplimiento de deberes y tareas de los empleados que se desempeñan en este departamento.

Responsabilidad, autoridad y comunicación

La empresa mantiene un organigrama que define de forma clara la jerarquía de responsabilidad y autoridad sin embargo este no es de conocimiento general entre los empleados, además existe una matriz de Funciones y responsabilidades para facilitar esta gestión.

La dirección realiza revisiones periódicas a todos los procesos de la compañía para asegurar su funcionamiento y continuidad de los mismos.

Desarrollo organizacional

La organización en sus 15 años de existencia ha mantenido un crecimiento significativo tanto en recurso humano como tecnológico de la siguiente manera:

Tecnológico

Un recurso tecnológico, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). (Alejandra, 2013).

El uso de equipos tecnológico ha tenido un notable crecimiento en la industria del Ecuador, Farbiovet Pharma por ser una compañía productora de medicamentos veterinarios se ve obligada a adquirir equipo y maquinaria que permita obtener un

producto de calidad y conseguir la satisfacción del cliente además de proveerse de un software apropiado el mismo que esté acorde al volumen de sus operaciones.

Farbiovet S.A en sus inicios mantuvo recursos tecnológicos bastantes limitados manejaba un portafolio de activos bastante limitado, pero a lo largo de sus tiempo de existencia ha logrado adquirir equipos y maquinarias de alta calidad. Así Farbiovet cuenta con:

Tabla 1
Recursos tecnológicos Farbiovet Pharma S.A

| RECURSO TECNOLÓGICO | COSTO VIGENTE EN LIBROS |
|--|--------------------------------|
| Equipos de computación | 16.962,49 |
| Maquinaria y equipos | 63.516,94 |
| Muebles y Enseres | 15.743,90 |
| Otros propiedad planta y equipo | 13.969,17 |
| Vehículos, equipos de transporte, equipos caminer. | 178.643,11 |
| Total general | 302.619,86 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

La compañía se preocupa también porque el equipo administrativo cuente siempre los recursos necesarios para proporcionar información de calidad, así los equipo de computación siendo de estos el servidor el más importante de estos el servidor ha sido renovado al 2015 para que soporte el volumen de operaciones que la compañía maneja.

Podemos notar que las adquisidores de maquinarias y equipos son una de los rubros más elevados de la compañía, esta cuenta con máquinas totalmente industrializadas capaces de generar productos acorde a las exigencias del mercado.

Farbiovet S.A cuenta con una maquina en particular que le da cierta ventaja ante a competencia, que le ha perdido penetrar con mayor fuerza en el mercado de medicina veterinaria biológicas, pues gracias a esta máquina se puede llevar a cabo la producción bacteriana y con esto elaborar vacunas.

Humano

Farbiovet S.A a sus inicios mantenía un personal bastante reducido que el impresionante crecimiento que ha tenido en los últimos 3 años ha eliminado pues a la actualidad Farbiovet cuenta con una nómina total de 147 empleados, divididos de la siguiente manera.

Tabla 2
Nómina Farbiovet S.A

| DEPARTAMENTO | CANTIDAD |
|---------------------------------|-----------------|
| Administración | 19 |
| Bodega de producto terminado | 9 |
| Bodega MEE | 6 |
| Comercialización | 27 |
| Producción Biológicos y Tópicos | 14 |
| Producción Gel Caps. | 3 |
| Producción Indirecto | 13 |
| Producción Pharma | 38 |
| Técnicos | 18 |
| Total general | 147 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Así Farbiovet S.A ha mantenido un incremento en su nómina para poder cubrir el volumen de producción que el cliente demandaba año. Es notable no solo el crecimiento en las áreas operativas sino también en el área administrativa la misma que en los inicios de la compañía no contaba ni con un departamento contable.

Planificación

La empresa Farbiovet mantiene una planificación anual en base a objetivos los mismos que se centran en las áreas estratégicas de la compañía como son: compras, ventas, cobranzas, productos, marketing, mercado y oportunidades de mejora.

La dirección (gerente general y presidente) son los encargados de establecer los objetivos anuales y socializarlos al personal. Para realizar la planificación anual se utilizan únicamente los resultados obtenidos en el periodo anterior.

La planificación de ventas anuales se establece de forma porcentual en dólares no se realiza un análisis de costo beneficio, de productos más vendidos o con mayor rentabilidad.

Este incremento porcentual que año a año va creciendo según las expectativas de los directivos siempre es excedido sin embargo pese a que esto sucede la empresa no encuentra la solvencia necesario y en los últimos años para cubrir estos rubros ha sido necesario incurrir en endeudamiento, pues la liquidez de la compañía

Tabla 3
Planificación de crecimiento de ventas

| AÑO 2014 | AÑO 2015 |
|--------------------------|--------------------------|
| 20 % En relación al 2013 | 20 % En relación al 2014 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Conclusión.

La compañía cuenta con una planificación de ventas que responde únicamente a una proyección en base a ventas anteriores, no se realiza un análisis en base planes operativos o el análisis de presupuestos.

Los sistemas de control y mejora están enfocados al área de producción mientras que el área la atención al área administrativa financiera se ha limitado al cumplimiento de obligaciones legales y reglamentarias.

La estructura administrativa apoya el crecimiento de la empresa en cuanto a recurso humano y tecnológico pues provee lo necesario para apoyar el crecimiento de la compañía. Sin embargo las inversiones tanto a largo como corto plazo se realizan únicamente analizando las necesidades de producción sin tomar en cuenta al capacidad financiera.

Comercialización

Farbiovet Pharma S.A ofrece una amplia gama de productos a sus clientes tanto a nivel nacional como internacional autorizados por organismos reguladores nacionales para sus comercialización.

Productos

En la actualidad Farbiovet S.A mantiene tres líneas operativas de producción, dos de ellas están enfocadas al sector veterinario y una al sector agrícola.

Dentro de estas líneas de producción FARBIOVET S.A. ofrece una gran gama de productos para Aviaries, Bovinos, Caninos, Caprinos, Equinos, Felinos, Ovinos, Porcinos; productos farmacéuticos para uso veterinario, y un producto para uso agrícola, algunos de ellos son genéricos y otros de marca registrada, estos son de venta libre al público y reglamentada por las autoridades.

Producción Farma

| MASCOTAS | | | | HEPATOPROTECTOR | MULTIVITAMINICO | RECONSTITUYENTE | | |
|-------------------------|-----------------|-------------------------|---------------------|-------------------|------------------|----------------------|----------------|------------|
| DESPARASITANTES ORALES | | DESPARASITANTES TÓPICOS | | HEPAROT | NEURO B | FORTALIZADOR AVICOLA | FARBIOSELENO-E | |
| FARBIOCAN | PRAZPIR | PULGA OUT TALCO | PULGA OUT FARBIOVET | | | | | |
| DESPARASITANTES TÓPICOS | | | | | ACIDIFICANTE | ANTIPIRÉTICO | EXPECTORANTE | ABLANDADOR |
| AMIRVOSS | IVERJABÓN | CIPERJABÓN | IVERSHAMPOO | CIPERSHAMPOO | ACIDOMIX | BRAX - T | BRONKOXT | ABLANDOX |
| | | | | | | | | |
| ANTIBIÓTICOS | | | | INMUNOESTIMULANTE | DESINFECTANTES | | | |
| CLINZIN | FARBIODERM | BACTRIVET | PIEL SANA | SINVRAX ORAL | FULLTREX | YODOTOPIC | YODOSIL | |
| | | | | | | | | |
| ANTIBIÓTICO | ANESTÉSICO | PASTA DENTAL | HORMONA | RATICIDA | ANTIMICOPLÁSMICO | ANTIBIÓTICO | COAGULANTE | |
| AMOXCLAUS | HOLVA FARBIOVET | DENTY CLEAN | CELOSTOP | RATEX FARBIOVET | TYAMUFAR | TYLOFAR POLVO | HEMOSTOP | |
| | | | | | | | | |

Figura 5 Producción Farma 1



Figura 6 Producción Pharma 2



Figura 7 Producción Pharma 3.

Línea Biológica

Esta línea se dedica a la producción de vacunas veterinarias, utiliza un proceso de producción muy complejo con maquinaria de alta calidad.

Los productos que la conforman son:



Figura 8 Producción biológica 1.

Productos estrella Farbiovet

Farbiovet Pharma cuenta con una gama de más de 100 productos y con futuros lanzamientos en mercados nuevos, sin embargo en base a las ventas anuales se han identificado ciertos productos que rotan con mayor facilidad en el mercado y cuyos montos de ventas los convierten en productos estrellas en ventas .

Estos productos son identificados de esta manera por el área comercial por su rotación en ventas sin embargo no se analiza el grado de rentabilidad que estos producen pues al no tomar en cuenta la parte financieras en este tipo de análisis se deja de lado la posibilidad de que un producto que tenga menor rotación de inventario sea más rentable que aquellos que más se venden.

Tabla 4
Productos estrella Farbiovet

| Producto | % de ventas totales |
|--------------------|----------------------------|
| Gusanero | 5,26% |
| Biovos | 5,03% |
| Allmectin Forte | 4,87% |
| Florflox | 3,89% |
| Pulga Out | 3,63% |
| Ciproflox | 3,47% |
| Florflox Miscella | 2,62% |
| Apetovit 100 ML | 2,44% |
| Farbiomec 4% | 2,30% |
| Bactrivet | 2,39% |
| Otros (Más de 100) | 64% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Clientes

Farbiovet S.A maneja una cartera de clientes extensa a nivel nacional con requisitos de calidad, atención y precio cada vez más exigentes, con el objetivo de buscar la satisfacción total del cliente Farbiovet ha dividido a sus clientes por zonas las mismas que cuentas con su propio cuerpo de ventas conformado por un ejecutivo y un impulsador de ventas cada una.

Las zonas y los ejecutivos e impulsadores están ubicados geográficamente de manera estratégica con el fin de garantizar una total atención al mercado.

La empresa y todo su equipo de ventas se esfuerza para reducir la cartera vencida de compañía y los periodos promedios de cobro para buscar una mejora en los problemas de liquidez pues al 2014 maneja un periodo de cobros ente 45 y 90 días real.

Zona 1

La zona uno comprende Esmeraldas, Pichincha, Sto. Domingo, Manabí y Los Ríos. A continuación se presentan los clientes más representativos de la Zona 1.

Tabla 5
Cientes Zona 1

| CLIENTE | CIUDAD | ZONA |
|---------------------------|---------------|-------------|
| AGROVET. AGROFAR | STO DOMINGO | ZONA 1 |
| SERPEC | STO DOMINGO | ZONA 1 |
| AGRO SOL | MANABI | ZONA 1 |
| AGROPECUARIO RONALD | STO DOMINGO | ZONA 1 |
| PRODUVET | STO DOMINGO | ZONA 1 |
| MEGACENTRO AGROPECUARIO E | MANABI | ZONA 1 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Zona 2

El ejecutivo e impulsador de ventas de la Zona 2 se encarga de los impulsar y capacitar a los clientes de Bolívar, Guayas, Los Ríos, Cotopaxi, Manabí. A continuación se presentan los clientes más representativos de la zona 2.

Tabla 6
Cientes Zona 2

| CLIENTE | CIUDAD | ZONA |
|---------------------------|---------------|-------------|
| VETERINARIA GILFAGRO | LOS RIOS | ZONA 2 |
| PET. SHOP. VET | LOS RIOS | ZONA 2 |
| AGROPECUARIA PLAZA | GUAYAS | ZONA 2 |
| AGRO ECUADOR | LOS RIOS | ZONA 2 |
| VELEZ GALARZA ANIBAL FERN | GUAYAS | ZONA 2 |
| ZAMBRANO BASURTO ROQUE AL | GAUYAS | ZONA 2 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Zona 3

La Zona tres cubre se encarga de trabajar en la gestión de ventas y cobros en clientes de Chimborazo, El Oro, Sta. Elena, Cañar, Los Ríos y Guayas. A continuación se presenta los clientes más representativos de la zona 3.

Tabla 7
Clientes Zona 3

| CLIENTE | CIUDAD | ZONA |
|--------------------------------|---------------|-------------|
| 900 VETERINARIA VANESUR | GUAYAS | ZONA 3 |
| 2156 OLLAGUE CORREA SORAYDA | EL ORO | ZONA 3 |
| 2906 BAQUERIZO FIGUEROA AGUSTI | LOS RIOS | ZONA 3 |
| 846 AVILA AGROVETERINARIA | GUAYAS | ZONA 3 |
| 2926 AGRO VETERINARIA EL GALLI | SANTA ELENA | ZONA 3 |
| 3024 AGROVETERINARIA EL VAQUER | GUAYAS | ZONA 3 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Zona 4

El ejecutivo de la zona 4 se encarga de concretar y visitar a los clientes periódicamente para responder a sus necesidades oportunamente, el impulsador se encarga de promover ventas y capacitar a cliente y conjuntamente se encargan de la gestión de cobros.

Esta zona está enfocada a clientes de Azuay, Loja, Morona Santiago, Zamora. A continuación se muestra una tabla con los clientes más representativos.

Tabla 8
Clientes Zona 4

| CLIENTE | CIUDAD | ZONA 4 |
|---------------------------|-----------------|---------------|
| AGROTECA | MORONA SANTIAGO | ZONA 4 |
| AGRICOLA EL AGRICULTOR | LOJA | ZONA 4 |
| DISAGRO | LOJA | ZONA 4 |
| ALMACEN AGROPECUARIA EL C | LOJA | ZONA 4 |
| AGROCELIN | LOJA | ZONA 4 |
| AGROPECUARIO EL CAMPESINO | LOJA | ZONA 4 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Zona 5

El vendedor y el ejecutivo de ventas de la zona cinco se encarga de capacitar al cliente y promover los productos en todo el sector de Napo, Orellana, Pastaza, Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi y Chimborazo. A continuación se presentan los clientes más representativos de la Zona 5.

Tabla 9
Cientes Zona 5

| CLIENTE | CIUDAD | ZONA |
|-------------------------|---------------|-------------|
| JIMENEZ MOGRO ELVA | COTOPAXI | ZONA 5 |
| ING. BELTRAN MARCELO | TUNGURAHUA | ZONA 5 |
| AGROVETERINARIA AMERICA | TUNGURAHUA | ZONA 5 |
| VETERINARIA SAN ADRES | TUNGURAHUA | ZONA 5 |
| CONVETSA | PICHINCHA | ZONA 5 |
| AGROVETERINARIA EL REJO | COTOPAXI | ZONA 5 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Zona 6

El vendedor y el ejecutivo de ventas de la zona cinco se encarga de capacitar al cliente y promover los productos en todo el sector de Carchi, Imbabura, Pichincha, Sucumbíos y Orellana. A continuación se presentan los clientes más representativos de la zona 6.

Tabla 10
Cientes Zona 6

| CLIENTE | CIUDAD | ZONA |
|---------------------------|---------------|-------------|
| BODEGA AGROPECUARIO GUTIE | CARCHI | ZONA 6 |
| PUNTO DE FABRICA LIRIS | IMBABURA | ZONA 6 |
| AGROVETERINARIA CASCALES | SUCUMBIOS | ZONA 6 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Zona 9

La zona 9 abarca los clientes a nivel internacional en los países de Guatemala, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Honduras, EL Salvador y otros.

Tabla 11
Cientes del exterior

| CLIENTE | PAIS |
|--|-------------------------|
| DISTRIVET S.A | Panamá |
| SUMINISTROS PORCINOS S.A. | Guatemala |
| PROSANIDAD | Santa cruz |
| DISTRIVET S.A CR | Pto. Limón |
| FLEXEMPAQUES S.R.L. | República dominicana |
| SUMINISTROS AGROVETERINARIOS S. DE R.L | San Pedro Sula-honduras |
| BIO-ZOO S.A DE C.V | México |
| ESCALANTE SANCHEZ ALVARADO S.A. | Nicaragua |
| DROKASA PERU S.A | Lima |
| DISTRIVET S.A | Panamá |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Participación de ventas según las zonas

Evolución de ventas anuales

Las ventas en la empresa Farbiovet han crecido año a año al igual que sus costos de ventas. A continuación se presenta un cuadro que muestra la evaluación de las ventas y costos de ventas anuales.

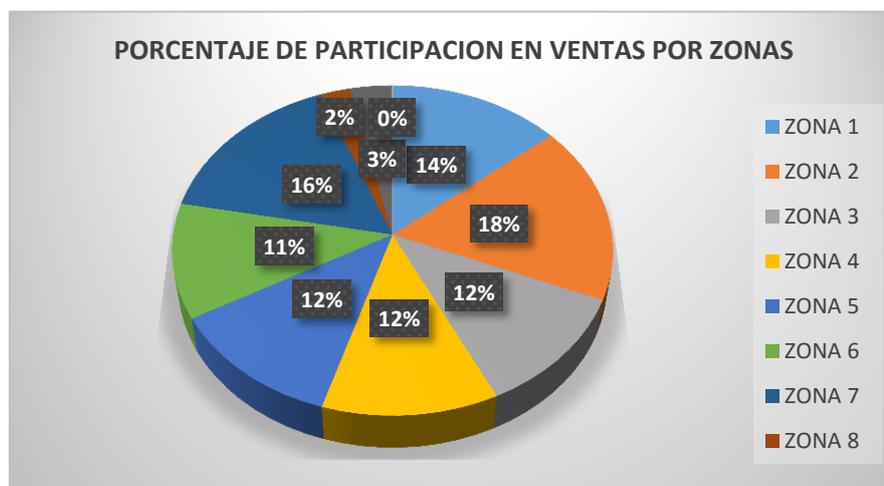


Figura 9 Participación de ventas por volumen.

Tabla 12
Evolución de ventas y costo de ventas

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 3.944.111,93 | 4.329.890,89 | 5.785.486,94 |
| Costo de venta | 821.163,36 | 2.160.956,21 | 3.506.774,64 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

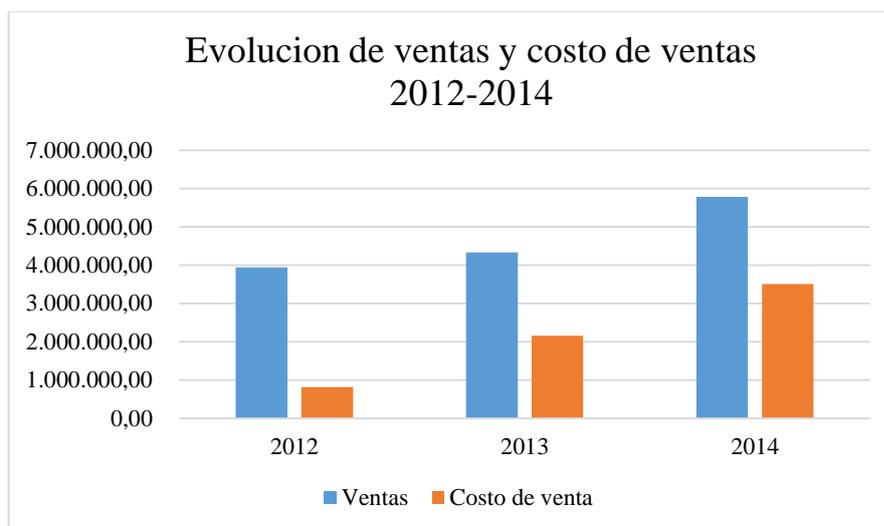


Figura 10 Evolución de ventas - costo de venta

Mercado

El sector al que se encuentra enfocadas las compañías dedicadas a la elaboración y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios buscan innovar sus productos destinados a cuatro sectores claves que son:

- Avícola
- Ganaderos
- Pequeñas especies
- Misceláneo

En el Ecuador la mayor producción de carne se concentra en seis principales provincias de la costa siendo la más significativa Manabí que lidera la producción con un 40% total de reses.

Según un estudio de Superficie y producción agrícola realizado por las Asociación de ganaderos de litoral esta producción concentra también en provincias como Pichincha, Azuay, Loja, Chimborazo, Cotopaxi y Carchi.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Ecuador la población ganadera es de 5,2 millones. De esa cifra, el 50,64% se concentra en la Sierra.

De esta manera atendiendo a la concentración de la población objetivo en la que se centra la empresa Farbiovet S.A mantiene un mercado estable y uno en expansión en provincias alrededor de todo el Ecuador de la siguiente manera.

Tabla 13
Distribución de zonas a nivel nacional

| ZONA 1 | ZONA 2 | ZONA 3 | ZONA 4 | ZONA 5 | ZONA 6 |
|--------------|----------|------------|-------------|------------|-----------|
| Esmeraldas | Bolívar | Chimborazo | Azuay | Napo | Carchi |
| Pichincha | Guayas | El oro | Loja | Orellana | Imbabura |
| Sto. Domingo | Los Ríos | Sta. Elena | M. Santiago | Pastaza | Pichincha |
| Manabí | Cotopaxi | Cañar | Zamora ch | Tungurahua | Sucumbíos |
| Los Ríos | Manabí | Los Ríos | | Pichincha | Orellana |
| | | Guayas | | Cotopaxi | |
| | | | | Chimborazo | |

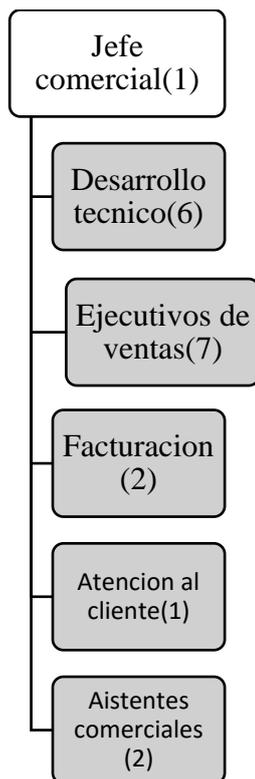
Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Marketing y comercialización

El marketing y la comercialización están constituidos por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad es satisfacer las necesidades o deseos. (Stanton, 1987)

Farbiovet S.A cuenta con un equipo comercial conformado por 19 empleados distribuido de la siguiente manera:



Este equipo que labora en las instalaciones de la compañía se encarga de la parte administrativa relacionada con las ventas.

El gerente comercial tiene entre sus actividades principales impulsar las ventas e incrementar las ganancias de la compañía.

Así junto con todos aquellos que conforman el equipo comercial se dedican a:

- Llevar a cabo charlas técnicas que pretenden impulsar las ventas y ubicar a Farbiovet S.A como la marca preferida del consumidor.
- Buscar y organizar pruebas de eficacia de los nuevos productos.
- Elaborar análisis de satisfacción al cliente.
- Receptar recuperación de cartera.
- Realizar visitas de campo.
- Coordinar y organizar las actividades necesarias en publicidad, promoción y comunicación junto con el departamento de marketing.

Impulsadores.

Son los encargados de llegar al consumidor final, impulsar y producto en tres tipos de clientes.

- Cliente
- Almacenista
- Estudiante

Cada grupo de clientes tiene la atención que la compañía considera necesaria según su enfoque, en el caso de los estudiantes se consideran estos unos de los más importantes pues estos son los futuros clientes.

Ejecutivos.

Estos se encargan de coordinar las charas, gestionar ventas y atender a los clientes atendidos por los impulsores. Su trabajo se centra en la recuperación de cartera.

Desarrollista de Región

Su función principal es coordinar y programar las actividades de impulsores y vendedores de la zona de las zonas a su cargo. Asegurando el buen desempeño de cada uno de ellos y la consecución de los objetivos de compañía.

Además se encarga de presentar informes a la gerencia general quien analizara y tomara decisiones apropiadas en base a estos.

Es así como el trabajo en conjunto de todos quienes forman el equipo comercial permite alcanzar el cupo de ventas que año a año la compañía traza entre sus objetivos.

A medida que el volumen de operaciones ha ido aumentando de igual forma el equipo de ventas ha crecido para solventar las necesidades de los clientes. Hasta llegar a contar con el siguiente equipo que se muestra a continuación:

Tabla 14
Equipo de ventas externo

| | Línea Veterinaria | Línea Agrícola |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Impulsadores | 6 | 2 |
| Ejecutivos | 6 | |
| Desarrollistas de Región | 2 | |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Cada línea que la empresa implemente planea tener su propio equipo de ventas externo, es por eso que la línea agrícola, línea que se encuentra en implementación cuenta hasta la fecha con dos impulsadores quienes se encargan de hacer conocer el producto y posicionar la marca en el mercado.

Líneas de comercialización.



Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

El desempeño del equipo de ventas se mide de tres maneras, mediante la aplicación de indicadores de eficiencia, mediante el pago de comisiones y las convenciones semestrales.

De esta forma se analiza y evalúa los resultados que el equipo ha alcanzado cada cierto tiempo.

Convenciones de ventas.

Las convenciones se realizan dos veces al año cuyo principal objetivo es evaluar la efectividad de las actividades del equipo de ventas no solo en la comercialización sino en recuperación de cartera.

Además se analizan posibles estrategias a utilizar en los periodos siguientes y los resultados de las aplicadas. Se evaluar las posibilidades de:

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Incursionar en nuevos sectores.
- Ofrecer productos en otras presentaciones.

Se analizan resultados como:

- Ventas alcanzadas en unidades.
- Ventas alcanzadas en dólares
- Recuperación de cartera
- Porcentajes de cartera vencida.
- Gastos de ejecución.
- Productos más y menos vendidos.

Estas convenciones permiten a los altos mandos tomar decisiones tanto preventivas como correctivas para que las ventas de la compañía se encaminen al cumplimiento de los objetivos anuales.

Pago de comisiones.

El ejecutivo y vendedor comisiona en cuanto a las ventas y a la gestión de cobranzas que este realiza según el siguiente detalle establecido año a año en la política de ventas de la compañía:

Comisiones en base a cobranzas

Tabla 15. Comisiones en base a cobranzas.

| TIEMPO | PORCENTAJE ZONAS 1-2-3-4-5-6 | PORCENTAJE exportaciones |
|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 0 – 45 DÍAS | 3,5 % | N/A |
| 46 – 60 DÍAS | 3,0% | N/A |
| 61 – 90 DÍAS | 2,5% | N/A |
| + 90 DÍAS | 0% | N/A |
| Clientes especiales * | 1,5% | 1,0 % |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Política de ventas

La política de ventas de la empresa Farbiovet S.A se realiza de forma anual esta es elaborada y firmada por el gerente comercial tomando en cuentas las decisiones y análisis tomados en las convenciones de ventas y otro tipo de información de mejora y es aprobada por el gerente general de la compañía. La política de ventas pretende otorgar una guía o parámetros para una futura toma de decisiones en base a resultados. La política de la empresa Farbiovet S.A establece:

- Presupuesto de ventas anuales que para el 2015 fue:

| ZONA | Ejecutivo | 2014 TEORICO USD | 2014 REAL USD | 2015 PRIMER SEMESTRE 18% + CUPO MENSUAL | 2015 + CLIENTES DE DIEGO MACÍAS | PRIMER SEMESTRE MENSUAL | TOTAL PRIMER SEMESTRE | SEGUNDO SEMESTRE MENSUAL + 10% | TOTAL SEGUNDO SEMESTRE | TOTAL 2015 PRIMER SEMESTRE + SEGUNDO SEMESTRE |
|--------------|-----------------------------|---------------------|------------------|--|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---|------------------------------|---|
| Z1 | Ing. Agrop. Henry Jaramillo | 648.000 | 818.074 | 80.000 | 17.650 | 97.650 | 585.900 | 107.415 | 644.490 | 1.230.390 |
| Z2 | Dr. Edison Cedeño | 672.000 | 1.016.172 | 100.000 | 11.112 | 111.112 | 666.672 | 122.223 | 733.339 | 1.400.011 |
| Z3 | Dr. César Cuadros | 648.000 | 704.403 | 69.167 | 6.100 | 75.267 | 451.600 | 82.793 | 496.760 | 948.360 |
| Z4 | Dr. Eduardo Ponce | 672.000 | 828.510 | 83.500 | | 83.500 | 501.000 | 91.850 | 551.100 | 1.052.100 |
| Z5 | Dr. Marcelo Beltrán | 600.000 | 688.721 | 69.000 | | 69.000 | 414.000 | 75.900 | 455.400 | 869.400 |
| Z6 | Ing. Pablo Quinteros | 600.000 | 729.523 | 74.000 | | 74.000 | 444.000 | 81.400 | 488.400 | 932.400 |
| Z7-Z8 | Oficina – Otros (EC-MB) | 784.000 | 736.247 | 70.800 | | 70.800 | 424.800 | 77.880 | 467.280 | 892.080 |
| Z9 | Desarrollista Costa | 228.000 | 276.705 | | | | | | | |
| Z10 | Desarrollista Sierra | 228.000 | 7.385 | | | | | | | |
| Exp. | Exportación | 420.000 | 424.190 | 39.700 | | 39.700 | 238.200 | 43.670 | 262.020 | 500.220 |
| TOTAL | | 5.500.000 | 6.229.932 | 586.667 | 34.862 | 621.029 | 3.726.172 | 683.132 | 4.098.789 | 7.824.961 |

Figura 11 Proyección de ventas.

El presupuesto de ventas se lo realiza únicamente en dólares pues la planificación de la compañía no permite establecer un presupuesto en unidades.

- Salarios y beneficios para el equipo de ventas.
- Bonificaciones por cobranzas, charlas y ensayos y otros bonos adicionales.

Plan impulso

Se establece un programa de impulso a aquellos productos que no han tenido mayor rotación en el año 2014 Apoyándose con publicidad (radial, afiches, banners).

Se ha creado cuatro categorías en función de los USD vendidos en el año por cada zona por producto.

Tabla 16
Categorías Plan Impulso

| CATEGORÍA | USD ANUAL 2014 | USD MENSUAL 2014 |
|-----------|----------------|------------------|
| D | 0-3.000 | 0-250 |
| C | 3.001 - 6.000 | 251 – 500 |
| B | 6.001 - 9.000 | 501 – 750 |
| A | MAYOR A 9.001 | MAYOR A 750 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

De acuerdo a esas categorías los ejecutivos e impulsores se hacen acreedores a tarjetas supermaxi según los puntos alcanzados.

- Establecimiento de premios anuales según volumen de ventas al mejor vendedor (ejecutivo o impulsador).

Plan viáticos.

Se establece las condiciones bajo las cuales la empresa proveerá al equipo de ventas de gastos como:

- Movilización
- Comunicación
- Viáticos (Hospedaje y alimentación)

Políticas de financiamiento y descuentos

El crédito y el descuento se manejan de acuerdo a cada cliente y van relacionados por los montos de compras que realicen.

Adicionalmente se da el 5% descuento (pronto pago) cuando las facturas se cancelan hasta los 30 días de la fecha de facturación, esto aplica tanto para ventas locales como extranjeras.

Los clientes nuevos deberán hacer sus tres primeras compras al contado, luego se les dará crédito.

Mercadotecnia

Según Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia": "La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"

Farbiovet usa varias estrategias para llegar a cubrir las necesidades de sus clientes como:

- Plan Rebates.
- Descuentos
- Campañas de vacunación.
- Charlas
- Artículos promocionales.
- Cuñas radiales

Plan Rebates.

El plan Rebate se establece como un porcentaje sobre las compras que ha realizado el cliente a favor del mismo, el cliente se hace acreedor de este valor en

efectivo. Para que los clientes participen del REBATE y se hagan acreedores del premio sobre las compras que realicen trimestralmente, se debe considerar lo siguiente:

1. El Cliente debe estar registrado en la empresa.
2. Establecer un cupo de venta trimestral.
3. Cumplir el cupo de venta establecido.
4. Estar al día en los pagos de facturas 30 -45-60 días.
5. El cliente no debe registrar cheques protestados.
6. No devolver mercadería ya que esto resta de las compras realizadas.
7. Las facturas con precios especiales, distribuidores avícolas no entran en el rebate, así como las facturas del período Acumulado Navideño en donde le dejaremos a criterio del cliente si quiere participar en el Acumulado Navideño o Rebate pero jamás de los dos al mismo tiempo.

Descuentos.

El crédito y el descuento se manejan de acuerdo a cada cliente y van relacionados por los montos de compras que realicen.

Adicionalmente se da el 5% descuento (pronto pago) cuando las facturas se cancelan hasta los 30 días de la fecha de facturación, esto aplica tanto para ventas locales como extranjeras.

Los clientes nuevos deberán hacer sus tres primeras compras al contado, luego se les dará crédito. (Política de ventas Farbiovet S.A 2015)

Campañas de vacunación.

Los ejecutivos y vendedores de cada zona se encargan de organizar campañas de vacunación gratuitas en la zona que tienen a su cargo su objetivo principal es familiarizar al cliente con el producto y que al momento de volver a adquirirlo este prefiera la marca Farbiovet. Para esto el personal de ventas que organice estas

actividades cuenta con apoyo directo del personal operativo de la compañía según la necesidad.

Charlas.

Los ejecutivos se encargan de conseguir grupos a los cuales se les da una especie de inducción donde el cliente se familiarice con los beneficios de preferir los productos Farbiovet S.A y de esta forma generar adición a la marca.

Artículos promocionales.

La empresa se encarga de posicionar la marca mediante artículos promocionales como:

- Vademécum plegable FARBIOVET
- Fundas para los clientes con el logo de FARBIOVET
- Lista de precios a colores
- Hojas volantes de productos nuevos
- Banners para ferias y/o seminarios – días de campo
- Lonas con publicidad para el cliente

1.1.1.4. Proceso productivo

Planificación de la producción.

El proceso de planificación es realizado por el departamento de Investigación y Desarrollo y aprobado y supervisado por el gerente de operaciones.

El proceso inicia con una solicitud de la bodega de producto terminado teniendo en cuenta el stock de los productos y su rotación y en coordinación con las bodegas de material de envase y empaque acerca de la disponibilidad de existencias.

Luego de establecer las existencias se realiza la planificación, esta se la realiza en un documento interno para luego ser enviado a los jefes de producción según corresponda de la siguiente manera:

Tabla 17
Formato planificación de la producción

| Producto | Presentación | Cantidad | Tamaño lote | kg/l |
|--------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-------------|
| Denty clean | 60 | g | 1333 | 79.98 |
| Farbioderm | 30 | g | 1000 | 30 |
| Calcio oral | 120 | ml | 542 | 800 |
| | 490 | ml | 1500 | |
| Azitrox | 5 | ml | 3000 | 200 |
| | 50 | ml | 0 | |
| | 1 | L | 18 | |
| | 3.8 | L | 23 | |
| | 20 | L | 4 | |
| Heparot | 60 | ml | 400 | 242 |
| | 1 | L | 0 | |
| | 3.8 | L | 10 | |
| | 20 | L | 9 | |

Fuente: Farbiovet S.A (Departamento de investigación y desarrollo)

Este proceso no mantiene un stock máximo y mínimo de producto por lo que la producción en ciertas ocasiones es inexacta lo que implica que la compañía incurra en gastos corrientes innecesarios.

Compras

Compras es denominado un proceso de apoyo al proceso productivo. Una vez que el Jefe de planificación ha establecidos los lotes a elaborar realiza el requerimiento de insumos y materiales de las que no cuenta con stock necesario al departamento de compras.

El departamento de compras se encarga de cotizar y tramitar la aprobación de los materiales e insumos a adquirir. Recapta el pedido y lo direcciona hacia el área que lo solicito.

Transformación

Una vez emitida la solicitud de producciones, el respectivo Jefe de Producción sea Farma o Biológicos junto con el Jefe de planificación generan una orden de producción llamada PROTOCOLO DE FABRICACIÓN el mismo que detalla el producto a realizar, el número de lote, unidades a producirse, materias prima, fecha de inicio de su elaboración y junto a este se genera una ORDEN DE ACONDICIONAMIENTO la que detalla las necesidades de materiales de envase y empaque para ese lote de producción.

Con estos documentos se solicita a las distintas bodegas (Materia primas y material de envase y empaque) lo necesario para la producción y el Jefe del área de Farma inicia la manufactura bajo su dirección dando como resultado un producto Granel. “Producto Granel es aquel que semielaborado que no ha sido ni envasado ni empacado”, producto que después de ser revisado y aprobado por control de calidad pasa al área de semielaborado para ser envasado y empacado. Las cajas y etiquetas se codifican previamente con la información del número de lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, precio de venta al público.

Después de ser envasado el producto comprobando sus pesos se procede a sellar el mismo realizando una inspección cada 10 minutos para comprobar que no existan fugas, una vez realizado este proceso el producto pasa a un área de cuarentena esperando a ser aprobado por control de calidad.

En caso de ser liberado el proceso pasara a formar parte del stock de bodega de producto terminado, el Jefe de Bodega verificara las cantidades del producto que recibe y aceptara bajo firma, sello y fecha de recepción el producto y procederá a percharlo.

Diagrama de flujos del proceso de producción.

FARBIOVET S.A
DIAGRAMA DE FLUJO

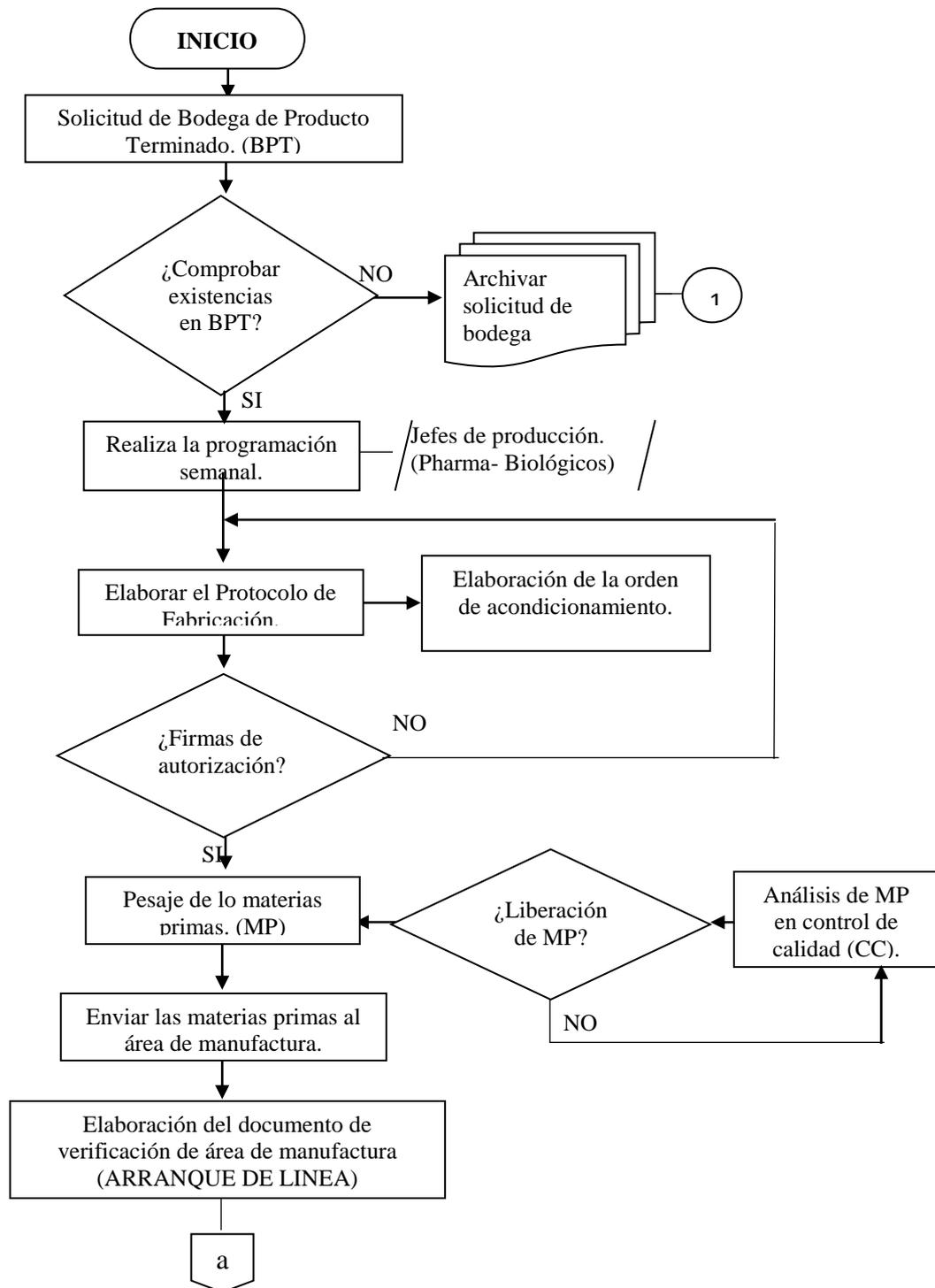
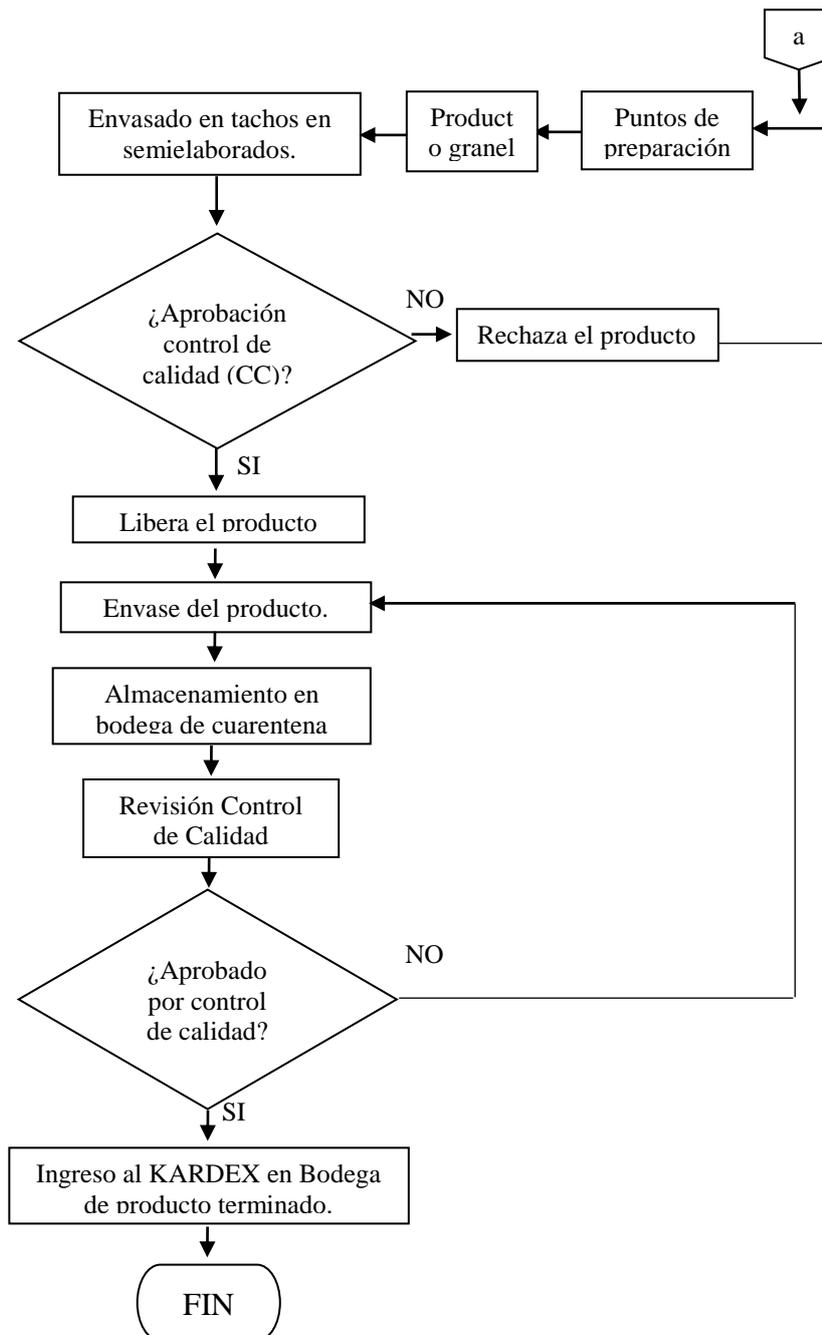


Figura 12 Proceso productivo Farbiovet S.A.



Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Proveedores

Farbiovet Pharma es una empresa que utiliza varios insumos y materiales para poder operar. Los proveedores de la compañía se encargan de proveer tanto bienes como servicios necesarios para el giro del negocio entre los más importantes son aquellos que proveen a la empresa de materia prima y equipos utilizados para la producción.

De esta forma para cubrir todas las necesidades Farbiovet cuenta con proveedores locales como extranjeros los mismos que han sido seleccionados y calificados en base a su calidad y precios.

Participación de compras nacionales y extranjeras

Tabla 18
Porcentaje de compras nacionales y extranjeras

| AÑOS | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|-------------------|--------------|------|--------------|--------|--------------|------|
| | \$ | % | \$ | % | \$ | % |
| Local | 504.004,00 | 38% | 460.312,13 | 33,95% | 720.165,25 | 49% |
| Extranjero | 840.006,66 | 63% | 895.540,97 | 66,05% | 764.257,00 | 51% |
| Total | 1.344.010,66 | 100% | 1.355.853,10 | 100% | 1.469.725,00 | 100% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

- **Proveedores Nacionales**

Los proveedores nacionales además de abastecer a la compañía de materia prima y otros insumos para la producción se encargan de cubrir las necesidades de servicios y otros gastos sean administrativos o de venta de la organización.

Entre los principales proveedores nacionales están:

Tabla 19
Principales proveedores Nacionales

| PROVEEDOR | PROVINCIA | INSUMO/ PRODUCTO | % |
|--------------------------------|-----------|---------------------|----|
| Yanez Ger Christian David | Pichincha | Material de empaque | 11 |
| Resiquim S.A | Pichincha | Materias primas | 10 |
| Polidistribuciones | Guayas | Materias primas | 9 |
| Lg Trading Importa. Y Exportac | Pichincha | Material de envase | 8 |
| Peña Herrera Leopoldo Victor | Pichincha | Materias primas | 4 |
| Eduardo Ramirez Perilla | Pichincha | Material de envase | 4 |
| Aromcolor | Pichincha | Material de envase | 4 |
| Provequim C.A. | Guayas | Materias primas | 3 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

- **Proveedores del extranjero**

De los proveedores del extranjero principalmente se adquiere materia prima y equipo y maquinaria para la producción, pues Farbiovet busca siempre mejorar sus procesos y optimizar recursos.

A continuación se detallan algunos de los principales proveedores del extranjero.

Tabla 20
Principales proveedores del extranjero

| Nombre o Razón Social | País | Insumo / Producto | % compras exterior |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|---------------------------|
| Wendt Chemie | China | Materia Prima | 36 |
| Scholar Chemical | China | Materia Prima | 33 |
| Suanfarma | China | Materia Prima | 12 |
| A, Sander & Co | Alemania | Materia Prima | 7 |
| Ningbo Honor Chemtech Co, Ltd | China | Materia Prima | 4 |
| Vetpharma | España | Materia Prima | 3 |
| Industrias Plasticas Gr Ltda | Colombia | Material envase | 2 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Competidores

El mercado de la medicina biológica y farmacéutica veterinaria en el Ecuador es un mercado bastante competitivo y este es uno de los principales problemas a los que se enfrenta Farbiovet S.A.

Así los principales competidores a los que Farbiovet S.A se enfrenta son:

- James Brown Pharma.
- Intervet
- Pfizar C.A
- Tadec

James Brown Pharma

James Brown es una compañía que cubre un gran mercado en la línea veterinaria, además que maneja también línea humana y maquila. Es una empresa Ecuatoriana que mantiene certificaciones que avalan la eficiencia en sus procesos productivos y garantizan la calidad de sus productos. (James Brown, 2015)

Con un conjunto de empleados de más de 200 personas que hacen de esta industria una de las primeras en la industria farmacéutica ecuatoriana. (James Brown, 2015)

Intervet

Es una de las empresas líderes del mercado salud animal mundial y ecuatoriano con profesionales especializados que ofrecen una alta gama de productos veterinarios de alta calidad y precios competitivos enfocados al sector ganadero, avícola y mascotas. (Intervet, 2015)

Pfizer C.A

Es una empresa biofarmacéutica más grande del mundo. Se especializa en la investigación y desarrollo de medicinas que mejoran la calidad de vida de las personas, permitiéndoles tener vidas más largas, más saludables y más productivas.

Pfizer C.A inicia su comercialización en el Ecuador a partir del 1956 a través de un distribuidor intermediario y en 1972 fue constituida como compañía Limitada y actualmente cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca. (Pfizer, 2015)

Tadec

Tadec es una empresa dedicada a la importación y distribución de fármacos veterinarios, biológicos y aditivos para nutrición animal, así como a la fabricación de pre mezclas y núcleos vitamínico minerales para alimentos balanceados. (Ecuador T. A., 2015)

Tadec es una empresa fuerte a nivel nacional que cuenta cuya matriz principal se encuentra en la Ciudad de Ambato, además esta cuenta con tres sucursales en la

ciudad de Quito, Cuenca y Guayaquil y oficinas de ventas en Sto. Domingo de los Tsáchilas y Balsas. (Ecuador T. A., 2015)

“Todos sus productos cumplen altos estándares de calidad demostrado en la cantidad de materia prima que la compañía importa” (Ecuador T. A., 2015).

CONCLUSIONES A LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA FARBIOVET S.A

Farbiovet S.A cuenta con una estructura administrativa que procura apoyar su evolución y crecimiento donde la dirección se preocupa siempre por proveer los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos. Sin embargo la mayoría de las actividades están orientadas a cubrir su cuota de ventas en el mercado pues ese se considera el mayor determinante año a año para establecer el crecimiento de la compañía.

La estructura administrativa responde a una total atención al área productiva de la compañía, enfocada en el desarrollo e investigación de nuevos productos, el sistema de control se basa en la búsqueda de la calidad total y la mejora continua de los procesos la misma que se mueve bajo el principio de satisfacción del cliente, por lo que la compañía presta mayor por no decir total atención a establecer una estructura administrativa que soporte la búsqueda de ventas sin tomar en cuenta los costos y la rentabilidad que esta pueda generar. Es por ello que el departamento comercial crece año a año tanto el personal que se maneja desde la oficina como el equipo comercial de ventas formado por ejecutivos y vendedores. Es evidente la necesidad de apoyo organizacional y administrativo financiero para el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

La compañía en su deseo de incursionar en nuevas líneas de negocio ha incrementado su personal operativo y de control e incluso ha realizado inversiones en maquinarias, equipos, materiales y suministros para poder sacar a flote esos proyectos. Pero esto se realiza sin hacer un análisis financiero previo por lo que la compañía no contempla que tan rentable resultan estas inversiones.

1.1.2. ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera de la empresa Farbiovet S.A es una estructura simple, la empresa no cuenta con un departamento financiero, únicamente trabaja con un área contable y conjuntamente con el área comercial se maneja la gestión de cobranzas pues no existen departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

La falta de una correcta estructura financiera genera debilidades en áreas importantes relacionadas a la gestión cobranzas y manejo del efectivo.

A continuación se detalla el funcionamiento del área de contabilidad y la gestión de cobranzas involucradas en la parte financiera de la compañía.

1.1.2.1. Contabilidad

El departamento contable está formado por tres personas, estas se encargan de todas las actividades contables y financieras de la compañía pues no posee un departamento financiero.

Las actividades del departamento contable se limitan a:

| | |
|------------------|--|
| Contadora | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Estados Financieros • Atención a todas las necesidades legales del área financiero y contable de la empresa. • Coordinar todas las actividades con la dirección de la compañía. |
| Asistente | <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación y manejo de cuentas • Manejo de impuestos • Apoyar al proceso de cuentas por cobrar • Manejo del plan de cuentas |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

La organización mira y proyecta al departamento contable únicamente como una obligación legal y no como la fuente de información consolidada para conocer la situación real económica y financiera para la toma de decisiones.

El hecho de no tener un departamento dedicado al análisis financiero impide que la compañía tenga control del futuro de la empresa, por lo que muchas decisiones se toman al azar y no se consigue medir el verdadero éxito o fracaso de estas.

1.1.2.2. Gestión de cobranzas

La gestión de cobranzas en Farbiovet S.A está a cargo del área comercial y trabaja con el apoyo del área contable. La empresa mantiene un límite de crédito a otorgar a continuación se muestra la tabla donde se identifican el tipo de crédito y el máximo a otorgar.

Tabla 21
Días de crédito

| DÍAS DE CRÉDITO | % PERMITIDO |
|------------------------|--------------------|
| 0 a 30 días | 42% |
| 31 a 60 días | 35% |
| 61 a 90 días | 15% |
| 91 a 120 días | 6% |
| más de 121 días | 0% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Los ejecutivos de ventas son los encargados de realizar el proceso de cobros personalmente o vía telefónica a los clientes, los clientes considerados con cartera de riesgo (91 a 120 días y más de 120 días) el ejecutivo de ventas deben proporcionar los datos necesarios para que Ejecutivos de FARBIOVET (Quito) busquen la manera más adecuada para recuperar esa cartera.

Con el propósito de reforzar la cobranza para clientes morosos, se crea una plaza de COBRANZAS desde oficina.

Normas para la gestión de cobranza

La recuperación de cartera se puede realizar en efectivo o mediante cheque, para estos los ejecutivos deberán considerar:

1. Cheques solo a nombre de FARBIOVET

2. Revisar cheques que estén bien girados o llenados correctamente.
3. Cheque protestado se cobrará al cliente la comisión del banco. En caso de protesto por culpa del vendedor se cargará a su cuenta.
4. Pagos en efectivo depositar directamente en la cuenta corriente del Bco. Pichincha # 3009580504 a nombre de FARBIOVET. O Banco Guayaquil # 21219860 a nombre de FARBIOVET
5. NO envíen dinero en efectivo.
6. Comisiones se calcularán a la fecha del depósito y no a la cobranza.
7. Hacer recibo de pago numerado por cada cheque o depósito emitido.
8. Entregar a oficina a tiempo las retenciones.
9. Los respaldos de las cobranzas que realicen (recibos, depósitos y facturas) se deberá entregar cada semana a las oficinas de Quito para su respectiva actualización.
10. El ejecutivo de ventas deberá tener un juego de copias de respaldo de la cartera cobrada enviada a Quito.
11. Alteración física de papeletas de depósitos, recibos de cobro, cobros dispuestos o no depositados inmediatamente (máx. 72 horas), auto robos serán considerados como FALTAS GRAVES y se procederá a prescindir de sus servicios.

El equipo de ventas externo recibe apoyo administrativo comercial para esta labor, el personal administrativo del área comercial son los encargados de recibir los recibos de cobro y dar de baja la cuenta del cliente que ha realizado el pago.

Gestión de cobranzas ventas internacionales.

- Gestión directa con el Jefe o Gerente comercial.
- Únicamente a través de transferencia bancarias.

Proceso de gestión de cobros

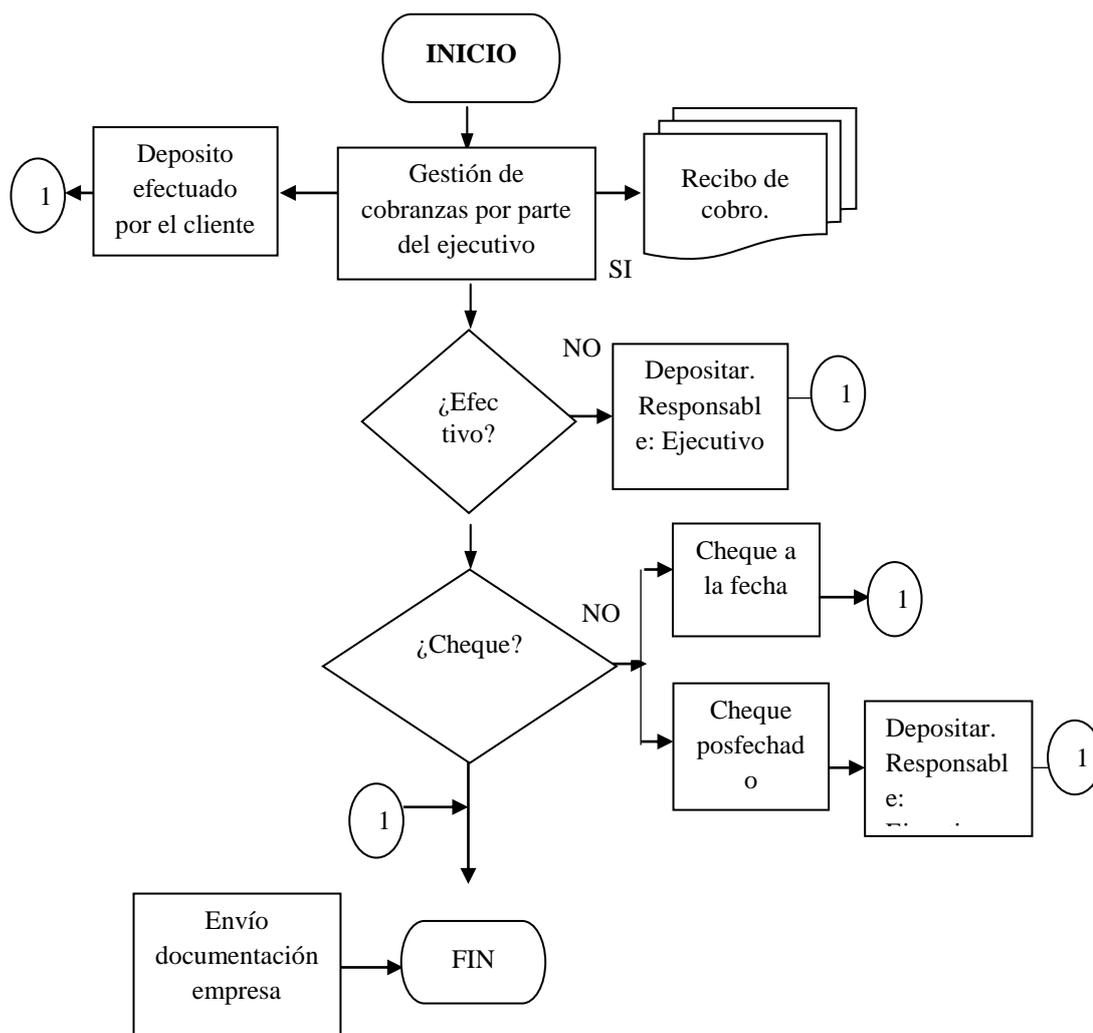


Figura 13 Proceso de cobros.

Debilidades detectadas:

La empresa no tiene definido un departamento de cuentas por cobrar por lo que esta gestión está a cargo del personal del área comercial.

La falta de una política para el proceso de gestión de cobranzas ocasiona un incorrecto flujo de efectivo en la compañía, pues el control de cobros a clientes es inadecuado y la flexibilidad para alterar fechas de pago no tiene límites.

Las áreas que conforman el departamento financiero no cuentan con un diagrama o flujo grama del proceso que permita identificar problemas o cuellos de botellas.

No mantiene indicadores financieros que permitan determinar la liquidez, rentabilidad y niveles de endeudamiento de la compañía.

No se maneja presupuestos individuales ni consolidados para proveer los gastos que la organización.

No existe una definición de montos mínimos y máximos para otorgar crédito a clientes, además no se realiza una calificación de las condiciones de clientes antes de otorgar el crédito.

No se presentan informes permanentes acerca de la gestión de clientes y proveedores evitando la tomas de decisiones oportunas para mejorar estos procesos.

1.1.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se realiza un análisis financiero de la empresa Farbiovet S.A que permitirá conocer la situación actual de la compañía, para ello utilizare herramientas financieras tales como:

- Análisis horizontales
- Análisis vertical
- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de actividad
- Indicadores de liquidez
- Indicadores de endeudamiento

1.1.3.1. Análisis Horizontal

Mediante la elaboración del análisis horizontal de la empresa Farbiovet S.A nos permitirá observar las variaciones que ha que tenido cada cuenta de los estados financieros el 2014 con respecto a los valores obtenido en el 2013.

Análisis horizontal 2013-2014 del Estado de Situación Financiero

Tabla 22

Análisis Horizontal Estado Financiero (Activos)

Estado de Situación Financiera
(Expresado en Dólares Americanos)

| | 31/12/2013 | 31/12/2014 | Variación absoluta | Variación relativa |
|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| ACTIVOS | | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | 11.397 | 9.155 | (2.242) | -20% |
| Deudores Comerciales y Otras CxC | 1.052.169 | 1.633.697 | 581.528 | 55% |
| Inventarios | 1.459.916 | 1.166.894 | (293.022) | -20% |
| Gastos Pagados por Anticipado | 73.634 | 20.997 | (52.637) | -71% |
| Activos por Impuestos Corrientes | 88.999 | 114.731 | 25.732 | 29% |
| Total Activos Corrientes | 2.686.115 | 2.945.474 | 259.359 | 10% |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | | |
| Propiedad, Planta y Equipo | 2.647.984 | 3.459.198 | 811.214,00 | 31% |
| Total Activos No Corrientes | 2.647.984 | 3.459.198 | 811.214,00 | 31% |
| TOTAL ACTIVOS | 5.334.099 | 6.404.672 | 1.070.572,83 | 20% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 23
Análisis horizontal Estado Financiero (Pasivos y Patrimonio)

PASIVOS
PASIVOS CORRIENTES

| | 31/12/2013 | 31/12/2014 | Variación absoluta | Variación relativa |
|---|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Cuentas por Pagar Comerciales | 489.089 | 711.303 | 222.214 | 45% |
| Obligaciones Financieras | 73.184 | 425.589 | 352.405 | 482% |
| Instituciones Públicas | 175.050 | 175.063 | 13 | 0% |
| Gastos Acumulados | 273.680 | 197.626 | (76.054) | -28% |
| Otras Cuentas por Pagar | 265.363 | 406.529 | 141.166 | 53% |
| Total Pasivos Corrientes | 1.276.365 | 1.916.110 | 639.744 | 50% |
| PASIVOS NO CORRIENTES | | | | |
| Cuentas por Pagar Largo Plazo | 386.377 | 366.875 | (19.502) | -5% |
| Obligaciones Financieras L/P | 434.807 | 450.404 | 15.597 | 4% |
| Provisión Jubilación Patronal | 63.082 | 106.976 | 43.894 | 70% |
| Otras Cuentas por Pagar L/P | - | 463 | 463 | - |
| Cuentas por Pagar Accionistas | 211.073 | 234.431 | 23.358 | 11% |
| Pasivos por Impuestos Diferidos | 175.019 | 175.019 | - | 0% |
| Total Pasivos No Corrientes | 1.270.358 | 1.334.168 | 63.810 | 5% |
| TOTAL PASIVOS | 2.546.723 | 3.250.277 | 703.554 | 28% |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital Social | 18.000 | 470.392 | 452.392 | 2513% |
| Reserva Legal | 14.536 | 14.536 | - | 0% |
| Resultados Acumulados | 517.296 | 578.632 | 61.336 | 12% |
| Resultados Acum. Prov. de la Adop. NIIF | 1.723.816 | 1.723.816 | - | 0% |
| Utilidad del Ejercicio | 513.728 | 367.019 | (146.710) | -29% |
| TOTAL PATRIMONIO | 2.787.376 | 3.154.395 | 367.018 | 13% |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | 5.334.099 | 6.404.672 | 1.070.573 | 20% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Del año 2013 al 2014 la situación financiera de la empresa Farbiovet S.A de forma monetaria y porcentual de la siguiente manera:

| GRUPO | COMPORTAMIENTO | VARIACION | % VARIACION |
|------------|----------------|--------------|-------------|
| Activos | ↑ | 1.070.573,00 | 20% |
| Pasivos | ↑ | 703.554 | 28% |
| Patrimonio | ↑ | 367.018 | 13% |

Análisis horizontal 2013-2014 Estado de Pérdidas y ganancias.

Tabla 24

Análisis horizontal Estado de Perdías y Ganancias Farbiovet S.A

Estado de Resultados por Función

(Expresado en Dólares Americanos)

| | 31/12/2013 | 31/12/2014 | Variación absoluta | Variación relativa |
|---|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos de Actividades Ordinarias | 4.495.915 | 6.108.733 | 1.612.818 | 36% |
| Costo de Ventas | (2.160.956) | (3.506.775) | (1.345.819) | 62% |
| Utilidad Bruta | 2.334.959 | 2.601.959 | 267.000 | 11% |
| Gastos de Administración y Ventas | (1.545.010) | (2.031.559) | (486.549) | 31% |
| Otros Ingresos | 16.695 | 190.125 | 173.430 | 1039% |
| Otros Egresos | (55.800) | (189.064) | (133.264) | 239% |
| Utilidad antes de Participación | 750.845 | 571.461 | (179.384) | -24% |
| Trabajadores e Impuesto a la Renta | | | | |
| Participación Trabajadores | (112.627) | (85.719) | 26.907 | -24% |
| Impuesto a la Renta | (134.843) | (118.723) | 16.120 | -12% |
| Amortización de Pérdidas | 10.353 | - | (10.353) | -100% |
| Utilidad del Ejercicio | 513.728 | 367.019 | (146.710) | -28,56% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

1.1.3.2. Análisis Vertical

La aplicación del Análisis vertical a la empresa Farbiovet S.A permitirá identificar el peso proporcional de cada cuenta analizada en relación a la cuenta a una cuenta principal. Esto servirá para comprobar si estas están bien distribuidas de acuerdo a las necesidades y la operación de la empresa.

El análisis vertical permitirá identificar con claridad la composición de los estados financieros para a proceder al análisis de la situación de la compañía.

Análisis vertical 2013-2014 Estado de Situación Financiera.

Tabla 25

Análisis vertical Estado de Situación Financiera (Activos)

Estado de Situación Financiera

(Expresado en Dólares Americanos)

| | 31/12/2013 | | 31/12/2014 | |
|-------------------------------------|------------------|-------------|------------------|---------------|
| ACTIVOS | 5.334.099 | 100% | 6.404.672 | 100% |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | 11.397 | 0,21% | 9.155 | 0,14% |
| Deudores Comerciales y Otras CxC | 1.052.169 | 20% | 1.633.697 | 25,51% |
| Inventarios | 1.459.916 | 27% | 1.166.894 | 18,22% |
| Gastos Pagados por Anticipado | 73.634 | 1% | 20.997 | 0,33% |
| Activos por Impuestos Corrientes | 88.999 | 2% | 114.731 | 1,79% |
| Total Activos Corrientes | 2.686.115 | 50% | 2.945.474 | 45,99% |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | | |
| Propiedad, Planta y Equipo | 2.647.984 | 50% | 3.459.198 | 54,01% |
| Total Activos No Corrientes | 2.647.984 | 50% | 3.459.198 | 54,01% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 26
Análisis Vertical Estado de Situación Financiera (Pasivo + Patrimonio)

Estado de Situación Financiera

(Expresado en Dólares Americanos)

| | 31/12/2013 | | 31/12/2014 | |
|---|------------------|------------|------------------|-------------|
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | 5.334.099 | 100% | 6.404.672 | 100% |
| PASIVOS CORRIENTES | | | | |
| Cuentas por Pagar Comerciales | 489.089 | 9% | 711.303 | 11% |
| Obligaciones Financieras | 73.184 | 1% | 425.589 | 7% |
| Instituciones Públicas | 175.050 | 3% | 175.063 | 3% |
| Gastos Acumulados | 273.680 | 5% | 197.626 | 3% |
| Otras Cuentas por Pagar | 265.363 | 5% | 406.529 | 6% |
| Total Pasivos Corrientes | 1.276.365 | 24% | 1.916.109 | 30% |
| PASIVOS NO CORRIENTES | | | | |
| Cuentas por Pagar Largo Plazo | 386.377 | 7% | 366.875 | 6% |
| Obligaciones Financieras L/P | 434.807 | 8% | 450.404 | 7% |
| Provisión Jubilación Patronal | 63.082 | 1% | 106.976 | 2% |
| Otras Cuentas por Pagar L/P | - | 0% | 463 | 0% |
| Cuentas por Pagar Accionistas | 211.073 | 4% | 234.431 | 4% |
| Pasivos por Impuestos Diferidos | 175.019 | 3% | 175.019 | 3% |
| Total Pasivos No Corrientes | 1.270.358 | 24% | 1.334.168 | 21% |
| TOTAL PASIVOS | 2.546.723 | 48% | 3.250.277 | 51% |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital Social | 18.000 | 0,3% | 470.392 | 7% |
| Reserva Legal | 14.536 | 0% | 14.536 | 0% |
| Resultados Acumulados | 517.296 | 10% | 578.632 | 9% |
| Resultados Acum. Prov. de la Adop. NIIF | 1.723.816 | 32% | 1.723.816 | 27% |
| Utilidad del Ejercicio | 513.728 | 10% | 367.019 | 6% |
| TOTAL PATRIMONIO | 2.787.376 | 52% | 3.154.395 | 49% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Análisis vertical 2013-2014 Estado de Situación Financiera.

Tabla 27

Análisis vertical de Estado de pérdidas y ganancias Farbiovet S.A

Estado de Resultados por Función

(Expresado en Dólares Americanos)

| | 31/12/2013 | | 31/12/2014 | |
|--|------------------|------------|------------------|------------|
| Ingresos de Actividades Ordinarias | 4.495.915 | 100% | 6.108.733 | 100% |
| Costo de Ventas | 2.160.956 | 48% | 3.506.775 | 57% |
| Utilidad Bruta | 2.334.959 | 52% | 2.601.959 | 43% |
| Gastos de Administración y Ventas | 1.545.010 | 34% | 2.031.559 | 33% |
| Otros Ingresos | 16.695 | 0% | 190.125 | 3% |
| Otros Egresos | 55.800 | 1% | 189.064 | 3% |
| Utilidad antes de Participación e impuestos | 750.845 | 17% | 571.461 | 9% |
| | | | | |
| Participación Trabajadores | 112.627 | 3% | 85.719 | 1% |
| Impuesto a la Renta | 134.843 | 3% | 118.723 | 2% |
| Amortización de Pérdidas | 10.353 | 0% | - | |
| | | | | |
| Utilidad del Ejercicio | 513.728 | 11% | 367.019 | 6% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

1.1.3.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

“Rentabilidad es la relación que existe entre utilidad y al inversión necesaria para lograrla. En general es la capacidad de generar ingresos mayores a los costos y gastos” (CreceNegocios, 2012).

Las razones financieras permiten determinar la eficacia de la administración en sentido a la rentabilidad, las cuentas que proporcionan respuestas definitivas sobre este actuar se reflejan en el Estado de Resultados como son: Ventas, costo de venta, utilidad y gastos operativos y es evidente que la relación que el determinante para un análisis son las ventas de esta manera se puede comprobar que tan eficiente está siendo la empresa para cubrir sus costos y gastos.

- **Rentabilidad económica**

“Esta mide el rendimiento que tienen los activos con independencia de cómo fueron financiados y se considera un indicador básico para medir eficiencia de la gestión empresarial” (Ballesta, 2002, pág. 6).

Tabla 28
Análisis de rentabilidad

| | Ut. Antes interés e imp. | Total Activo | Rentabilidad económica | Resultado | Conclusión |
|-------------|-----------------------------|-----------------|---------------------------|---|---|
| 2013 | 750.845,28 | 5.334.099 | 14% | La rentabilidad disminuye al 2014 porque los activos crecen en mayor proporción a la utilidad | Esto porque la empresa trabaja en proyecto de mejora que aún no generan beneficios. |
| 2014 | 571.461,00 | 6.404.672 | 9% | | |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

- **Rentabilidad financiera**

“Al medir la rentabilidad financiera de la empresa Farbiovet S.A lograré medir la rentabilidad del capital propio. Reflejará la rentabilidad para los accionistas y propietarios” (Ballesta, 2002, pág. 20).

Tabla 29
Análisis de rentabilidad II

| | Beneficio neto | Fondos propios | Rentabilidad financiera | Resultado | Conclusión |
|-------------|-------------------|-------------------|----------------------------|---|--|
| 2013 | 513.728 | 2.787.376 | 18% | La rentabilidad financiera disminuye el beneficio por fondos propios al 2014 disminuye. | La rentabilidad de los socios disminuye principalmente por el incremento del costo de ventas |
| 2014 | 367.019 | 315495 | 12% | | |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Evaluación de la rentabilidad

La evaluación o cambio de ciertas cuentas permiten identificar el grado de rentabilidad que tiene una empresa, sin embargo es necesario realizar un análisis

relacionando el comportamiento de estas cuentas para entender el porqué de los movimientos lo que hare a continuación:

- **Margen bruto**

“Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos” (Superintendencia de compañías, pág. 13).

Tabla 30
Margen Bruto

| | | Ventas | Costo de venta | Margen bruto |
|--------------------------------|-------------|--------------|----------------|--------------|
| Ventas - Costo de venta | 2013 | 4.495.914,53 | 2.160.956,21 | 52% |
| Ventas | 2014 | 6.108.733,00 | 3.506.775,00 | 43% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 31
Análisis margen bruto

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|------------------------|-----------|--------|----------|---------|
| VENTAS | 1.612.818 | 35,87% | 100,00% | 100,00% |
| COSTO DE VENTAS | 1.345.819 | 62,28% | 48,06% | 57,41% |
| UTILIDAD BRUTA | 267.000 | 11,43% | 51,94% | 42,59% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

| RESULTADO | ACCIÓN |
|---|---|
| El costo de venta crece en un % mayor al crecimiento de las ventas. Baja el margen de utilidad bruta | La empresa debe controlar los costos de producción e identificar la razón que determine su comportamiento |

- **Margen operacional**

“El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo” (Superintendencia de compañías, pág. 14).

Tabla 32. Margen operacional.

| | | | Utilidad Operacional | Ventas | Margen operacional |
|-----------------------------|---|-------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|
| Utilidad Operacional | = | 2013 | 750.845,28 | 4.495.914,53 | 17% |
| Ventas | | 2014 | 571.461,00 | 6.108.733,00 | 9% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 33. Análisis margen operacional.

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|---------------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| VENTAS | 1.612.818,47 | 35,87% | 100,00% | 100,00% |
| GASTOS OPERATIVOS | 486.549,08 | 31,49% | 34,36% | 33,26% |
| UTILIDAD OPERACIÓN | - 179.384,28 | -24,00% | 17,00% | 9,35% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

| RESULTADO | ACCIÓN |
|---|---|
| El costo de venta crece en un % mayor al crecimiento de las ventas. Baja el margen de utilidad bruta | La empresa debe controlar los costos de producción e identificar la razón que determine su comportamiento |

- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen neto)**

“Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta” (Superintendencia de compañías, pág. 15).

**Tabla 34
Margen bruto**

| | | | Utilidad Neta | Ventas | Margen neto |
|----------------------|---|-------------|----------------------|---------------|--------------------|
| Utilidad Neta | = | 2013 | 513.728,29 | 4.495.914,53 | 11% |
| Ventas | | 2014 | 367.018,78 | 6.108.733,00 | 6% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 35
Análisis del margen bruto

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|----------------------|-------------|---------|----------|---------|
| VENTAS | 1.612.818 | 35,87% | 100,00% | 100,00% |
| UTILIDAD NETA | -146.709,51 | -28,56% | 11% | 6,01% |

Fuente: Farbiovet S.A

| RESULTADO | ACCIÓN |
|--------------------------------------|---|
| El margen de utilidad neta disminuye | Determinar la razón por la que el incremento en ventas no resultó en un incremento en la utilidad |

Sistema Dupont

Este es un índice que permite analizar el desempeño económico y operativo de la empresa. Este índice integra los principales indicadores financieros para determinar la eficiencia en la administración de activos capital de trabajo y el apalancamiento siendo estas tres variables las responsables del crecimiento de la empresa.

Variables del sistema Dupont

Margen de utilidad en ventas: Permite identificar si la empresa tiene productos que no tienen alta rotación pero que si son bastantes rentables sin embargo esto significaría que no se tiene un uso eficiente del activo y el capital de trabajo pues mantienen activos inmovilices por mucho tiempo.

Uso eficiente de los activos fijos: Determina el inventario que tienen poca rentabilidad pero una alta rotación lo que al final resulta en un uso eficiente de los activos lo que demuestra que no siempre es mejor tener más rentabilidad y vender poco, sino vender mucho con un pequeño margen de rentabilidad.

Multiplicador de capital: Esta variable es el apalancamiento financiero determina la posibilidad que tiene la empresa de financiar sus inversiones sin utilizar recursos

propios. Esta variable es importante pues un elevado costo de financiamiento puede absolver a la rentabilidad generada por el activo.

Tabla 36
Formula ROE

$$\begin{array}{c}
 \text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}} \\
 \underbrace{\hspace{1.5cm}} \quad \underbrace{\hspace{1.5cm}} \quad \underbrace{\hspace{1.5cm}} \\
 \text{componente 1} \quad \text{componente 2} \quad \text{componente 3} \\
 \text{eficiencia} \quad \text{eficiencia} \quad \text{apalancamiento} \\
 \text{operativa} \quad \text{uso activos}
 \end{array}$$

Fuente: www.google.com.ec/

Tabla 37
Calculo del ROE

| | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Actvo total}}$ | $\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$ | DUPONT |
|-------------|--|--|---|---------------|
| 2013 | 11,43 | 0,843 | 1,91 | 18 |
| 2014 | 6,01 | 0,954 | 2,03 | 12 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

La empresa mantiene una rentabilidad del 12% en el 2014 la misma que disminuyo en relación al 2013 esto es ocasionado por el margen de utilidad en ventas que disminuyo originado por el elevado crecimiento del costo de venta.

Por el contrario el nivel de endeudamiento y la rentabilidad del activo no son relevantes para la disminución del índice de rentabilidad total de la organización.

1.1.3.4. ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

Es importante que la empresa tenga claro el panorama de endeudamiento pues eso le permitir tomar decisiones adecuadas acerca de una estructura de financiamiento. Farbiovet S.A es una compañía que no cuenta con una política de financiamiento es por eso que analizaremos los niveles de endeudamiento mediante indicadores financieros.

“Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa” (Superintendencia de compañías, pág. 4).

No existe un estándar que defina el endeudamiento adecuado que debe tener una compañía para tener éxito, es por eso que se debe analizar el endeudamiento de la empresa y los resultados que está originando, la rentabilidad que una deuda proporciona siempre debe ser mayor al costo del dinero de lo contrario es mejor no recurrir al endeudamiento pues estaríamos generando pérdidas en la compañía.

- **Capacidad de endeudamiento**

Pese a que no existe un estándar de endeudamiento adecuado se puede identificar si la empresa tiene capacidad de endeudamiento con una comparación del ROA con el costo del dinero.

Tabla 38
Calculo del ROA

ROA = Beneficios EBIT / Activos totales

| | Beneficio EBIT | Activo total | ROA |
|-------------|-----------------------|---------------------|------------|
| 2013 | 750.845,28 | 5.334.099,00 | 14% |
| 2014 | 571.461,00 | 6.404.672,00 | 9% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Costo del dinero

| | Pasivo largo plazo | Gasto interés | Costo del dinero |
|-------------|---------------------------|----------------------|-------------------------|
| 2013 | 821.184 | 55.800 | 7% |
| 2014 | 817.279 | 82.169 | 10% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

| | ROA | Costo del dinero | ROA Vs i |
|-------------|------------|-------------------------|-----------------|
| 2013 | 14% | 7% | Mayor |
| 2014 | 9% | 10% | Menor |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

La empresa para el 2013 tenía capacidad de endeudamiento sin embargo para el 2014 el ROA es menor al costo del dinero por la disminución del EBIT ocasionada por el aumento del costo de venta.

- **Pasivo a patrimonio**

“Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa” (Superintendencia de compañías, pág. 5).

Tabla 39
Endeudamiento

| | | Pasivo total | Patrimonio | Endeudamiento patrimonial |
|---------------------|-------------|---------------------|-------------------|----------------------------------|
| Pasivo total | 2013 | 2.546.723,00 | 2.787.376,29 | 0,91 |
| Patrimonio | 2014 | 3.250.277,22 | 3.154.394,78 | 1,03 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 40
Análisis de endeudamiento

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|-------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| PASIVO | 703.554,22 | 27,63% | 47,74% | 50,75% |
| PATRIMONIO | 317.018,00 | 13% | 52,26% | 49,25% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Esto indica que el capital de los socios estaba menos comprometido para los acreedores en el 2013 pues la 2014 aumenta a 1,03 la empresa tiene más deudas de las que el capital de los socios puede comprometer o asumir.

- **Endeudamiento del activo.**

“Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera” (Superintendencia de compañías, pág. 4).

“Tratan de medir el resigo que tienen los acreedores, dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento en la empresa” (Slidershare, 2013, pág. 48)

Tabla 41
Endeudamiento del activo

| | | Pasivo total | Activo total | Endeudamiento del activo |
|---------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|
| Pasivo total | 2013 | 2.546.723,00 | 5.334.099,00 | 48% |
| Activo total | 2014 | 3.250.277,22 | 6.404.672,00 | 51% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 42
Análisis de endeudamiento del activo

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|----------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| PASIVOS | 703.554,22 | 27,63% | 47,74% | 50,75% |
| ACTIVOS | 1.070.573,00 | 20,07% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Esto demuestra que la compañía depende más que antes de los acreedores y ya no tiene capacidad de endeudamiento mantiene una estructura de financiamiento bastante arriesgada pues sus activos están cada vez más comprometidos para cubrir su pasivos.

| RESULTADO | CONCLUSIÓN |
|--|---|
| El pasivo crece en mayor cantidad que el activo aumentando su participación al 2014. | El aumento del activo fue financiado con deuda razón por la cual aumenta el índice de endeudamiento. Esto incrementa el riesgo de la empresa. |

- **Apalancamiento**

La relación activo total y patrimonio permite identificar el nivel de apalancamiento de la empresa que según la Superintendencia de compañías es el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.

“Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros” (Superintendencia de compañías, pág. 6).

Tabla 43
Apalancamiento

| | | Activo total | Patrimonio | Apalancamiento |
|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Activo total | = 2013 | 5.334.099,00 | 2.787.376,29 | 1,91 |
| Patrimonio | 2014 | 6.404.672,00 | 3.154.394,78 | 2,03 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 44
Análisis del apalancamiento

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|-------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| PATRIMONIO | 317.018,00 | 13,00% | 52,26% | 49,25% |
| ACTIVOS | 1.070.573,00 | 20,07% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

| RESULTADO | ACCIÓN |
|--|---|
| El activo crece en mayor cantidad del patrimonio lo que significa que estos fueron financiados con fondos de terceros. | Identificar la causa del incremento en activos, la forma en la que fueron financiados y el beneficio que generan pues no influyó en las utilidades pues esta es la única cuenta del patrimonio que disminuyo. |

- **Cobertura de intereses**

Para esto estableceré una comparación entre los gastos financieros (gasto interés) con la utilidad operacional la misma que está relacionada directamente con el endeudamiento (Pasivo total).

Tabla 45
Cobertura de intereses

| | | Utilidad operacional | Gasto interés | Cobertura de intereses |
|---------------------------------|---|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Utilidad operacional | = | 2013 750.845,28 | 47.442,97 | 15,83 |
| Gasto interés | | 2014 571.461,00 | 70.419,72 | 8,12 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 46
Análisis de la cobertura de intereses

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|-----------------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| INTERESES | 22.976,75 | 48,43% | 6% | 12% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | -179384,28 | -24,00% | 100,% | 100,% |
| PASIVO | 703.554,22 | 27,63% | | |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

La empresa generó una utilidad de 8,12 veces más que el gasto interés sin embargo es un valor menor al que se generó en el 2013 lo que puede concluir en que el costo del dinero (interés) es mucho mayor que el año anterior o que existe un mal manejo de costos y gastos en la empresa.

| RESULTADO | ACCIÓN |
|---|---|
| La cuenta interés incremento más que el pasivo lo que podría significar que las fuentes de financiamiento que la empresa usa son realmente caras. | Analizar las fuentes financiamiento de la empresa y buscar nuevas, reduciendo al máximo posible el costo del dinero prestado. |

- **Participación de los Pasivos.**

Es importante mantener una adecuada distribución de pasivos, y tener en cuenta siempre que es mejor mantener más pasivos a corto plazo pues estos se consiguen sin garantías y no tienen costo y si lo tienen no es tan elevado como el de los pasivos a largo plazo.

| | Pasivo corto plazo | Pasivo largo plazo |
|-------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 2013 | 1.276.365 | 1.270.358 |
| 2014 | 1.916.109 | 1.334.168 |

Fuente: Farbiovet S.A

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|---------------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| PASIVO CORTO PLAZO | 639744,22 | 50,12% | 23,93% | 29,92% |
| PASIVO LARGO PLAZO | 63810 | 5,02% | 23,82% | 20,83% |
| TOTAL PASIVO | 703.554,22 | 27,63% | 47,74% | 50,75% |

Fuente: Farbiovet S.A

| RESULTADO | ACCIÓN |
|--|---|
| El pasivo a corto plazo crece más que el pasivo a largo plazo principalmente por las cuentas obligaciones con instituciones financieras y proveedores locales, la cuenta nomina disminuye lo que indica reducción de personal. Las cuentas de obligaciones financieras disminuyen en el pasivo a largo plazo por el paso de la parte corriente al pasivo corto plazo. Se crea la cuenta anticipo clientes. | Determinar por qué de la creación de una cuenta anticipo clientes e identificar si la disminución de obligaciones financieras a largo plazo se debería a una liquidación de deudas financieras o cual sería la razón. |

El hecho de que el pasivo corriente crezca en mayor cantidad al pasivo largo plazo genera riesgo para la empresa pues los proveedores nos están financiando los activos.

1.1.3.5. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. (Superintendencia de compañías, pág. 2)

Con este análisis podremos identificar si la empresa Farbiovet S.A esta en la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo.

- **Liquidez corriente,**

“Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza” (Superintendencia de compañías, pág. 2).

“La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo” (Superintendencia de compañías, pág. 2).

Tabla 47
Liquidez corriente

| | | Activo corriente | Pasivo corriente | Liquidez corriente |
|-------------------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Activo corriente | 2013 | 2.686.115,00 | 1.276.365,00 | 2,10 |
| Pasivo corriente | 2014 | 2.945.474,00 | 1.916.109,22 | 1,54 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 48
Análisis de liquidez corriente

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|-------------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 259.359,00 | 10% | 50,36% | 45,99% |
| PASIVO CORRIENTE | 639.744,22 | 50% | 23,93% | 29,92% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Para el 2014 la liquidez corriente de la empresa ha disminuido a 1,54 del activo corriente por cada 1 del pasivo corriente, se considera que la relación adecuada en 1 a 1, pues es hecho de existir una relación mayor puede considerarse que existe un manejo inadecuado de liquidez.

| RESULTADO | ACCIÓN |
|---|---|
| El pasivo corriente crece más que el activo corriente. Y la participación sobre activos totales del activo corriente disminuye mientras que del pasivo corriente aumenta. | Identificar el destino de los pasivos corrientes pues estos usualmente se adquieren para cubrir gastos operacionales como inventarios, fondos disponibles o cuentas por cobrar, pertenecientes al activo corriente. |

- **Relación activo corriente a activo total.**

Es importante que la empresa tenga control de sus activos corrientes sobre el total de los activos para comprobar que la liquidez tenga un movimiento adecuado al comportamiento de los activos totales.

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|-------------------------|--------------|-----|----------|---------|
| ACTIVO CORRIENTE | 259.359,00 | 10% | 50,36% | 45,99% |
| ACTIVO TOTAL | 1.070.573,00 | 20% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Farbiovet S.A

El activo total crece en un 20% sin embargo la participación de activos corrientes disminuye al 2014 lo que resulta en una disminución de liquidez.

Identificar las cuentas que generan un incremento del activo corriente, pues no necesariamente son fondos disponibles.

- **Prueba acida**

“Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias” (Superintendencia de compañías, pág. 3).

Tabla 49
Prueba acida

| | | Activo corriente- inventarios | Pasivo corriente | Prueba ácida |
|------------------------------|-------------|----------------------------------|------------------|-----------------|
| Activo corriente-inventarios | 2013 | 1.226.199,00 | 1.276.365,00 | 0,96 |
| Pasivo corriente | 2014 | 1.778.580,00 | 1.916.109,22 | 0,93 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Podemos comprobar que la empresa agrupa una gran cantidad de sus valores de activos corrientes en inventarios, y siendo estos los activos menos líquidos no es correcto incluirlos en la determinación de la liquidez de la compañía. Para el 2014 Farbiovet S.A disminuyo su liquidez a 0,93 por cada una obligación del pasivo corriente.

CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

Primero determinaremos el ciclo operativo que pretende ver el tiempo que le toma a la empresa vender el inventario y recuperar estas ventas.

Ciclo operativo (CO) = Edad promedio del inventario (EPI) + Plazo promedio de cobro (PPC)

Tabla 50
Ciclo operativo

| | EPI | PPC | CCO |
|-------------|------------|------------|------------|
| 2013 | 243 | 105 | 348 |
| 2014 | 120 | 98 | 218 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

El ciclo operativo de la empresa ha mejorado al 2013 reduciéndose a 218 días esto es ocasionado por el movimiento que tuvo el inventario al 2014 lo que ocasiono que disminuya su periodo promedio.

Ahora que tenemos el ciclo operativo de la empresa Farbiovet S.A podemos determinar su ciclo de conversión del efectivo considerando el periodo promedio de cuentas por pagar. Este periodo disminuye el número de días que el dinero permanece en la empresa dando así el ciclo de conversión del efectivo.

Ciclo conversión del efectivo (CCE) = Ciclo operativo (CO) – Plazo promedio de pagos (PPP)

Tabla 51
Ciclo de conversión del efectivo

| | CCO | PPP | CCE |
|-------------|------------|------------|------------|
| 2013 | 348 | 75 | 273 |
| 2014 | 218 | 39 | 179 |

Fuente: Farbiovet S.A

La empresa mantiene un ciclo de conversión del efectivo mejorado al 2014 de 179 días en relación a los 273 días que tuvo en el 2013. El ciclo de conversión del

efectivo de Farbiovet mejora al 2014 debido a la disminución del plazo promedio de cobros lo que permite oxigenar un poco el movimiento de efectivo en la compañía y la disminución de los promedios del inventario ahora la empresa tarda al 2014, 120 días en recuperar el efectivo de producto terminado, días en los que deberá buscar financiamiento para cubrir gastos operativos.

1.1.3.6. ANÁLISIS DE ACTIVIDAD.

“Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos” (Superintendencia de compañías, pág. 7).

“Con estos índices se mide la efectividad de cuentas como inventarios, cuentas por cobrar. Esto permitirá identificar si la empresa está manteniendo activos improductivos” (Superintendencia de compañías, pág. 8).

- **Rotación de cartera**

“Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año” (Superintendencia de compañías, pág. 8)

Tabla 52
Rotación de cartera

| | Ventas | Cuentas por cobrar | Rotación de cartera |
|-------------|--------------|--------------------|---------------------|
| 2013 | 4.495.914,53 | 1.052.169,00 | 4 |
| 2014 | 6.108.733,00 | 1.416.458,00 | 4 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 53
Análisis de rotación de cartera

| | VARIACIÓN | % | INDICADOR |
|---------------------------|------------|--------|---------------------------------------|
| CUENTAS POR COBRAR | 364289 | 34,62% | $\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$ |
| VENTAS | 1612818,47 | 35,87% | |

Es importante tener en cuenta que se debe considerar únicamente la cuentas por cobrar a clientes pues muchas veces por incluir otro tipo de cuentas la rotación de cartera deja de ser real.

La rotación de cartera de Farbiovet S.A se ha mantenido en 4 veces al año lo que demuestra que la empresa no ha mejorado en su manejo de cuentas por cobrar.

| RESULTADO | ACCIÓN |
|---|--|
| La cuentas por cobrar y las ventas incrementan de forma similar lo que resulta en que todo el incremento en ventas fue a crédito. | Evaluar las políticas de crédito y la cartera de clientes que maneja la empresa e identificar la distribución de ventas a crédito y en efectivo. |

- **Rotación de ventas**

Mide la efectividad de administración, pues demuestra la capacidad que tiene la compañía para generar una cantidad de ventas a partir de una cierta inversión (Superintendencia de compañías, pág. 9).

Tabla 54
Rotación de ventas

| | Ventas | Activo Total | Rotación de ventas |
|-------------|---------------|---------------------|---------------------------|
| 2013 | 4.495.914,53 | 5.334.099,00 | 1 |
| 2014 | 6.108.733,00 | 6.404.672,00 | 1 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 55
Análisis de rotación de ventas

| | VARIACIÓN | % | INDICADOR |
|---------------------|------------------|----------|---------------------|
| VENTAS | 1612818,47 | 35,87% | <u>Ventas</u> |
| ACTIVO TOTAL | 1.070.573,00 | 20,07% | <u>Activo total</u> |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

El indicador demuestra que en un año los activos han rotado una sola vez. Entonces puedo decir que la inversión no generó ventas suficientes para que el activo haya rotado más de una vez.

La inversión no está resultando en una correcta generación de ventas, pues si vendo la misma cantidad que invertí significaría que la empresa no estaría manejando un correcto margen de utilidad o que el volumen de producción no está siendo aprovechado totalmente.

| RESULTADO | ACCIÓN |
|--|--|
| Las ventas incrementaron en un porcentaje mayor que los activos totales lo que puede resultar en una mejora de la eficiencia administrativa. | Analizar el aumento en ventas e identificado si estos está generando márgenes de utilidad. |

- **Impacto en gastos operacionales**

Una empresa puede presentar un margen muy aceptable de utilidad sobre ventas, sin embargo este puede verse opacado por un exceso o inflado gasto en actividades operativas como son gastos de venta y administración (Superintendencia de compañías, pág. 11).

Tabla 56
Impacto en gastos operacionales

| | Gasto operativos | Ventas | Impacto en gastos operacionales |
|-------------|-------------------------|---------------|--|
| 2013 | 1.545.009,92 | 4.495.914,53 | 0,3436 |
| 2014 | 2.031.559,00 | 6.108.733,00 | 0,3326 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 57
Análisis de gastos operacionales

| | VARIACIÓN | % |
|--------------------------|------------------|----------|
| GASTOS OPERATIVOS | 486.549,08 | 31,49% |
| VENTAS | 1.612.818,47 | 35,87% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

| RESULTADO | ACCIÓN |
|---|---|
| Los gastos operativos crecieron más que las ventas. | Identificar el origen del incremento en gastos. Y buscar la forma de disminuir los gastos operativos. |

- **Rotación de inventario**

La Rotación de Inventarios se refiere al número de veces que rota el inventario en el almacén. Esto demostrara la capacidad de la empresa de generar ventas y servirá como base para poder determinar el plazo promedio de inventario en días que demostrara los días que el inventario se demora en convertirse en venta.

Tabla 58
Rotación de inventarios

| | Costo de venta | Inventarios | Rotación de inventario | Plazo promedio de inventarios |
|-------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 2013 | 2.160.956,21 | 1.459.916,00 | 1 | 243 |
| 2014 | 3.506.775,00 | 1.166.894,00 | 3 | 120 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

La empresa Farbiovet S.A rotó su inventario 1 ves en el 2013 y 3 veces en el 2014 mejorando así sus días promedios de inventarios de 243 días en el 2013 a 120 días en el 2014 lo que se debería al incruento que sufrieron las ventas y la disminución que sufrieron los inventarios.

Es decir la empresa se deshizo de inventario que mantenía en bodega pues incremento sus ventas sin necesidad de incrementar la cantidad de inventario en relación al 2013.

Tabla 59
Análisis de rotación de inventarios

| | VARIACIÓN | % |
|------------------------|------------------|----------|
| INVENTARIO | -293022 | -20,07% |
| COSTO DE VENTAS | 1345818,79 | 62,28% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Resultado

Mientras que el inventario disminuye el costo de venta aumenta esto podría deberse a que las ventas se incrementaron lo que causo que el inventario disminuye y que le costos de venta aumenta, o que los costos de producción como mano de obra y

materia prima incrementaron de forma no sana para la compañía pues el costo crece mientras que el inventario disminuye.

Acción

Identificar el incremento de costos de producción si es por un aumento de precios por los proveedores se debería tratar de conseguir nuevos proveedores o realizar nuevos tratos, de ser por un incremento de compra o mano de obra deberíamos identificar si se generaron más ventas de tal forma que esta sea la razón por la que disminuyo el inventario.

- **Relación inventario a proveedores. (Rotación de cuentas por pagar)**

Esta relación pretende demostrar si el hecho de que aumentaran los proveedores responde a un incremento de la producción la misma que debería verse reflejada en el inventario.

Tabla 60
Análisis de cuentas por pagar

| | VARIACIÓN | % | PART. 13 | PART 14 |
|--------------------|------------------|----------|-----------------|----------------|
| INVENTARIO | -293.022 | -20,07% | 27,37% | 18,22% |
| PROVEEDORES | 222.214 | 45,43% | 9,17% | 11,11% |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

La relación de estas cuentas demuestra que mientras la cuenta de proveedores creció el inventario disminuye e incluso su participación al 2014 disminuye al 18,22%. Esto podría deberse a un incremento en los proveedores o a la mala administración de estas adquisiciones que no permitieron que el inventario crezca.

Para poder determinar la rotación de las cuentas por pagar se debe segregarse esta cuenta y tomar únicamente las cantidades relacionadas al inventario como se muestra a continuación:

| | |
|--------------------------------|-------------------|
| Proveedores de servicios | 137.556,34 |
| Proveedores activos fijos | 315.511,34 |
| Proveedores locales | 79.768,80 |
| Proveedores del exterior | 178.466,30 |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | 711.302,78 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

Tabla 61
Rotación de cuentas por pagar

| INDICADOR | | Inventario | Cuentas por pagar | Rotación CXP |
|--------------------------|-------------|--------------|-------------------|--------------|
| <i>Inventario</i> | 2013 | 1.459.916,00 | 257.657,25 | 5,67 |
| <i>Cuentas por pagar</i> | 2014 | 1.166.894,00 | 258.235,10 | 4,52 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

En promedio las cuentas por cobrar rotan entre 4 y 6 veces en el 2013 y el 2014 respectivamente. Para el 2013 rotan en mayor cantidad lo que quiere decir que se cancelaron las cuentas por pagar con mayor plazo.

- **Periodo promedio de cobro Vs periodo promedio de pago**

Tabla 62
Comparación de rotación de cuentas

| FORMULA | 2013 | 2014 |
|--|------|-------|
| $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$ | 85 | 98 |
| $\frac{\text{Cuentas y doc por pagar} * 365}{\text{Edad promedio Inventario}}$ | 75,6 | 38,95 |

Fuente: Farbiovet S.A

Elaborado por: El autor

El promedio de cobro es mayor al promedio de pagos por lo que se origina una escases en la liquidez pues se debe pagar alrededor de 60 días antes de recuperar las ventas por lo que la empresa se ve necesidad de buscar financiamiento para cubrir gastos operativos.

Los plazos promedio de cobro han incrementado lo que indica la deficiente administración de cuentas por cobrar y el periodo promedio de pagos disminuyó lo que indica que ahora se deben cancelar las deudas en un plazo menor al del 2013 ocasionados por un inadecuado control y gestión de cuentas por pagar.

Conclusiones

Rentabilidad

- La empresa Farbiovet Pharma S.A maneja bajos índices de rentabilidad en los que la principal cuenta que influye es el costo de venta que incrementó en una proporción del doble al crecimiento de las ventas.
- La empresa no tiene un buen manejo de la rentabilidad pues los índices disminuyeron al 2014 en relación al 2013. Pese a que existió un incremento en las ventas hay una disminución en la rentabilidad ocasionada por el incremento excesivo del costo de venta.
- La rentabilidad obtenida mediante la aplicación del índice Dupont demuestra que la empresa Farbiovet Pharma S.A mantiene sus niveles de endeudamiento y controla la adquisición de los activos sin embargo demuestra un incremento excesivo en los costos de venta.

Endeudamiento

- El incremento en los activos fue financiado con deuda, gran cantidad de esta fue a corto plazo lo que significa que los proveedores están financiando las compras lo que origina un alto riesgo.
- La empresa Farbiovet Pharma no lleva una correcta estructura de endeudamiento, pese a que su ROA es menor que el costo del dinero lo que no le deja capacidad para endeudamiento sus apalancamiento incremento al 2014 a 2,03.

Liquidez

- Los activos corrientes tienen gran concentración en el inventario lo que genera que el índice de liquidez “prueba acida” fuerte falta de liquidez en la empresa.
- No existe un manejo adecuado de la liquidez de la compañía los pasivos corrientes crecen en mayor cantidad que los activos corrientes lo que indica que estos se están utilizando en realizar adecuaciones y mejoras que no han logrado generar beneficios aun.
- El ciclo de conversión de efectivo de la empresa Farbiovet Pharma S.A. es realmente elevado por los altos promedios de cobro y de rotación de inventario frente al bajo promedio de pago.

Gestión

- No existe una correcta administración de la gestión en la empresa Farbiovet Pharma S.A. demostrado pues el plazo promedio de pagos es menor al plazo promedio de cobro, lo que ocasiona una falta de dinero circulante en la compañía.
- Los gastos operativos crecen en la misma proporción que las ventas mientras que el costo de venta crece y el inventario disminuye, lo que sugiere que tenemos una mala administración de proveedores.

Conclusión General

El problema de liquidez de la compañía parte de la gestión de cobranzas y pagos pues es evidente la brecha que existe entre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar lo que ocasiona que el flujo de la compañía sea negativo, pese a que el periodo de pagos disminuye por medidas espontaneas de la empresa. Además el hecho de que el costo de venta incremente en casi el doble de las ventas puede considerarse una inadecuada administración de proveedores con condiciones elevadas de cumplimiento e incremento en los precios. La rentabilidad disminuye por el efecto de los costos de venta en los benéficos.

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1. Crecimiento de la industria Farmacéutica en el Ecuador

La industria farmacéutica en Ecuador tiene más de cien años de existencia. Actualmente, más del 90 por ciento de las 53 plantas farmacéuticas en el país son de capital ecuatoriano, administradas por ecuatorianos y dirigidas técnicamente por ecuatorianos (Ayala, 2014, pág. 1).

1.2.2. Aspectos políticos

La política actual del Ecuador fomenta la producción nacional e incluso impulsa la creación y sostenibilidad de pequeñas y microempresas.

El Gobierno y su conducta enfocada a realizar siempre lo que estiman prioritario y conveniente para la sociedad formulan políticas que afectan a todos los sectores del país. Una de las medidas tomadas en el 2015 fue la aplicación de las salvaguardias que van del 5% al 45% para 2800 productos importados lo que afecta directa o indirectamente a todas las empresas del Ecuador. Este tipo de medida pone en juego la estabilidad económica del país y por ende tarde o temprano afecta de forma positiva o negativa a los consumidores y empresas del sector industrial.

Las acciones del gobierno y las administraciones públicas del país de estos últimos años afectan las condiciones del mercado de la compañía, lo que la obliga a adaptarse a las reformas y medidas adoptadas por el gobierno.

La inestabilidad política del país en la que se vive actualmente imposibilita que los precios de bienes y servicios en el país permanezca estables, las decisiones o la falta de ellas genera especulaciones lo que le da el poder a ciertos sectores dominantes.

El próximo cambio de Gobierno que estará viviendo el país podrá traer cambios positivos o negativos para la industria y todos los sectores, para lo que las empresas tanto grandes como medianas y micro deben estar preparadas y se mantienen a la expectativa.

El Gobierno Nacional impone normas para mejorar e impulsar la producción Farmacéutica en el Ecuador con el objetivo de manufacturar productos de calidad y altamente competitivos, estas normas o imposiciones desestabilizan a las empresas que no tienen capacidad de regirse inmediatamente a estas, tales como:

- **Mayor valor agregado:** Permitiendo la incursión de mercados que permitan a la industria Farmacéutica conseguir principios activos en países especializados como China y la India (Ayala, 2014, pág. 4)
- **Normas regulatorias:** La continua inversión en las Plantas Farmacéuticas y auditorías que permitan mantener los estándares internacionales sanitarios de producción; la certificación y re-certificación de Buenas Prácticas de Manufactura a través de las autoridades competentes mantendrá la garantía de calidad de los medicamentos elaborados en el país. (Ayala, 2014, pág. 5).

1.2.3. Aspectos socio-económicos

La inflación, los cambios del salario básico unificado, tasas de intereses son los factores económicos nacionales que influyen en la capacidad adquisitiva de las personas en general y por ende que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas, no siendo diferente en Farbiovet Pharma S.A.

La economía ecuatoriana ha tenido un evidente bajo desempeño lo que ha hecho que gastos asociados a la compañía incrementen y la empresa se vea en la necesidad de adquirir financiamiento.

La inflación del país tiene una gran repercusión en las organizaciones por sus efectos en las adquisiciones de bienes y servicios para su operación. Para Farbiovet en especial el costo de mano de obra es un factor económico muy importante por el volumen de su nómina, es por esto que Farbiovet busca automatizar procesos para disminuir estos costos como lo hacen muchas empresas y así mejorar su competitividad en el mercado.

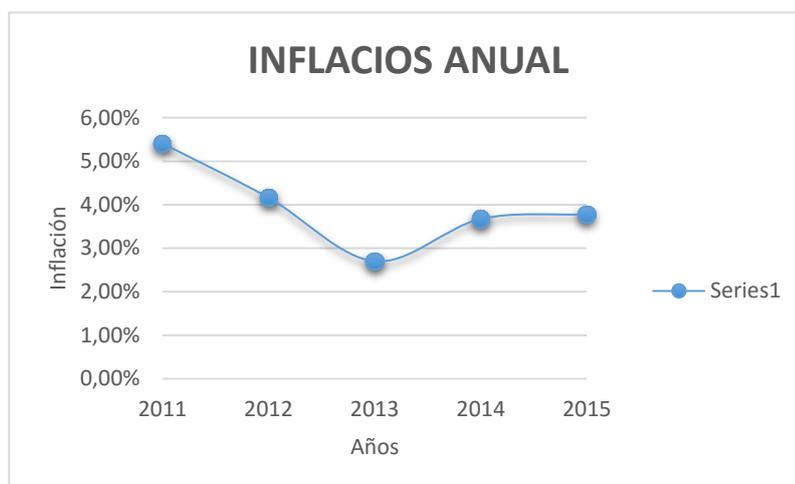
El factor más importante para todas las empresas en común son los clientes, sin ellos las organizaciones no tienen razón de ser, pues su objetivo principal es

satisfacer una necesidad originada en el cliente y el cambio en su capacidad adquisitiva causada por aumentos o disminuciones tanto en ingresos como en egresos afectan a las industrias en el país.

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. (Ecuador B. C., 2015)

La inflación a enero del 2014 fue de 3,67% mientras que en el 2015 ha incrementado a 3,78% lo que afecta de manera negativa a la empresa pues esto disminuye la capacidad adquisitiva de los clientes.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: El autor

Producto interno bruto PIB

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. (Ecuador B. C., 2015)

Tabla 63
Tasas de variación PIB Ecuador



Fuente: CEPA, BCE

El Ecuador se encuentra al 2014 entre los 4 países de mayor crecimiento en América del Sur y ha tenido un crecimiento mayor incluso que Perú, México y Chile lo que podría considerarse en una mayor producción nacional además se debe considerar un incremento en los costos de fabricación.

1.2.4. Medio Ambiente

El cuidado del medio ambiente y los valores ecológicos que mueven el mundo actual es un elemento de alta importancia para Farbiovet es por eso que los procesos de la empresa están siempre guiados bajo políticas de cuidado y reciclaje además que mantiene un riguroso plan de eliminación de desechos para impedir al máximo la contaminación por desechos que por el giro del negocio provoca.

Todos estos factores y los cambios en volumen de población forma de vida poder adquisitivo y otras variables afectan el mercado para todas las empresas del Ecuador ocasionando oportunidades o amenazas.

1.2.5. Aspectos legales y tributarios

Las empresas del Ecuador están sujetas a varias entidades de control para cubrir uno de los objetivos principales del gobierno. Es así como Farbiovet S.A y todas las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos farmacéuticos y biológicos veterinarios están expuestas a leyes, normas y reglamentos a nivel nacional e internacional.

Entre normas y reglamentos legales básicos Farbiovet está sujeta a:

- Ley de compañías
- Ley orgánica de régimen tributario interno
- Código de trabajo
- Código de comercio
- Ley de seguridad social

Las obligaciones tributarias de Farbiovet S.A son:

- Declaraciones de retenciones en la fuente
- Declaraciones mensuales del IVA
- Anexos transaccionales
- Anexos de relación de dependencia
- Declaraciones del impuesto a la reta de sociedades.

Conclusiones

- La lenta velocidad de crecimiento de la economía ecuatoriana impide el desarrollo de las empresas en las industriales cuyo mercado no se expande. particular
- La falta de dinero circulante en el país disminuye el poder adquisitivo y la capacidad de pago de las personas en general, marco altamente desfavorable para cualquier tipo de empresa.
- El panorama de inestabilidad política y económica del país restringe la inversión extranjera, existe menos posibilidades de conseguir socios o inyección de capital extranjero.
- Las proyecciones de crecimiento en el país son desfavorables ocasionada por la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar.

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN

2.1. Introducción

La aplicación de un modelo de gestión financiera requiere la justificación y adaptación de variables teóricas. A continuación se establecerá el sustento teórico en el que se basará la estructura del modelo de gestión financiera a plantearse.

Los sustentos teóricos serán válidos y aplicables en áreas de la empresa Farbiovet S.A. El presente CAPÍTULO pretende identificar teóricamente los problemas y soluciones detectadas comúnmente en las empresas y sentar las bases necesarias para establecer y relacionar las necesidades de la empresa Farbiovet S.A a las soluciones comunes planteadas por autores financiero reconocidos las mismas que son de aplicación general a la parte financiera de cualquier empresa.

2.2. Antecedentes de la investigación

El proceso de planificación financiera es importante pues es una de las determinantes para el éxito de las operaciones e inversiones de una compañía.

Un modelo de gestión financiera permitirá planear lo que se debe hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia y la efectividad de las actividades llevadas a cabo.

Dependiendo de cómo una organización registre, ordene y analice su información financiera obtendrá solidez financiera lo que le permitirá ganar posicionamiento en el mercado e incluso obtener el máximo potencial de sus operaciones.

La coordinación de la área involucradas en cada procesos garantizará el cumplimiento de los objetivos de la organización, además la gestión financiera permite tener un control de los activos tanto corrientes como no corrientes de una empresa, la consecución de financieramente y confiabilidad en la información financiera.

El hecho de implementar un modelo de gestión financiera ayudara a anticiparse a los hechos que afectan a los desarrollos de la empresa tanto internos como externos, permite realizar escenarios futuros, evaluar rentabilidades de inversiones y nuevos negocios formular estrategias para tomar decisiones oportunas.

Un modelo de gestión financiera permitirá a cualquier empresa realizar un análisis a corto y largo plazo esto servirá para la correcta toma de decisiones, pues aquellos gerentes que basan sus decisiones en resultados están más conscientes de la dirección que esté tomando la organización, además de esto depende el control financiero que se tenga en la organización.

Dado que las organizaciones se enfrentan necesariamente a un proceso de toma de decisiones que le plantean varias oportunidades que en función de la decisión que adopte pueden conducir a diversos resultados, que no necesariamente serán favorables o perjudiciales. Es por este que el análisis financiero permite a le empresa a prever, estar preparado o anticipar acciones para los riesgos que pudieran suscitarse producto de la toma de decisiones.

2.3. Fundamentos científicos

A fin de fundamentar la presente investigación he tomado criterios de autores que nos darán una perspectiva clara de la del propósito y problema planteado.

2.3.1. LAS FINANZAS Y LA GESTIÓN FINANCIERA

Las Finanzas en las organizaciones.

“El término finanzas proviene del latín «finis» que significa acabar o terminar. Es una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero” (Peña, 2011).

Las finanzas están compuesta por tres áreas principales:

- Mercado de dinero
- Inversiones
- Administración financiera

El mercado de valores depende de factores externos es conocer la influencia de los factores de intervienen en la economía, las inversiones involucran el manejo del dinero y la asignación de recursos y la administración financiera la misma en la que se enfoca la presente investigación se encarga de la expansión del dinero es decir el manejo adecuado de las ventas y la planeación adecuada de los gastos para conseguir liquidez y rentabilidad.

Gestión

“Acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985).

El diccionario virtual Definición. DE expresa que gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Modelo de gestión y su importancia

Los modelos de gestión es aquel que trata en lo posible de mostrar una realidad simplificada, comprenderla y modificarla de ser necesario. Este permitirá identificar las áreas que requieren atención especial en una organización y ubicar aquellas que deben se impulsadas.

A partir del ciclo de mejora establecido por Edward Deming se basaba en cuatros puntos básicos, planear, hacer, verificar y actuar han ido mejorando la forma de mantener un sistema de gestión haciéndolo especifico por área a la que este se dirige.

Uno de los enfoques que obtiene el sistema de gestión se centra en la gestión financiera que es aquella en la cual se orientara la presente investigación.

Sistema de gestión

“Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Ogalla, 2005).

Los sistemas de gestión sea cual sea a rama están orientados a buscar una mejora continua de la organización a la que ese aplica manteniendo estándares de calidad y con de fin de buscar siempre la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente se define así como el grado de percepción del cliente acerca del cumplimiento de los requisitos inherentes según la Norma ISSO 9000.

Fases del proceso de Gestión.

Las fases para establecer un sistema de gestión empresarial que genere valor son:

- Administración del sistema
- Diagnóstico integral
- Identificación de factores claves del éxito
- Formulación de objetivos estratégicos
- Costeo y elaboración de presupuestos
- Determinación de las posibilidades de financiamiento
- Asignación de fondos para la operación y la expansión
- Desarrollo del plan estratégico

Definición e importancia de la gestión financiera.

La empresas por desarrollarse en un entorno dinámico y cambiante debe mantener una gestión de sus recursos financieros, este tipo de control le da a la empresa una capacidad competitiva mayor pues al aplicar una adecuada gestión financiera mejoramos estándares de calidad.

“La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones

relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización” (Paulo Nunes, 2012).

La gestión financiera en si pretende resolver el dilema de rentabilidad-liquidez para proveer los recursos necesario en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficientes de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

De aquí podemos decir que la gestión financiera se enfoca en todas las actividades de la organización así: (Córdoba Padilla, 2012)

- Activos fijos para la producción de bienes y servicios.
- En los inventarios controla y garantiza la producción y ventas.
- Actividades entre cuentas por cobrar y otros activos para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria para la organización.

Es aquella que implica la activa participación en lo que son las decisiones que apoyan la minimización de costos: calidad, pedidos, eficiencia administrativa, utilización de recursos, productividad la conducción financiera estará presente en las decisiones relacionadas con la diferenciación y conquista de la clientela la imagen de marca, etc. (Gitman, 2007)

La gestión financiera tiene relación todos los procesos que involucra una organización, como marketing, administrativo y de soporte por la implicación financiera que estos tienen para la organización.

Objetivos de la gestión financiera

La gestión financiera como ya he mencionado tiene por objetivo principal la adecuada administración de los recursos de una organización y de esto se derivan varios objetivos que están encaminados a conseguir la maximización del valor empresarial.

- Liquidez cumplimiento de obligaciones.

- Minimización de los costos ponderados de capital
- Utilización eficiente de factores productivos
- Orientación apropiada de los fondos monetarios
- Recuperación de los fondos invertidos
- Cobertura apropiada de los riesgos.

2.3.2. ANÁLISIS FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES

Importancia del análisis financiero

El análisis financiero es un estudio que se realiza a la información contable de una empresa cada cierto periodo de tiempo. Este análisis permitirá comprobar el estado de la compañía y generalmente se aplica en cuatro áreas principales que son rentabilidad, liquidez, actividades y endeudamiento.

Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. (Gonzales, Gerencie.com, 2010)

Para realiza un análisis financiero se utilizan métodos como análisis vertical, análisis horizontal y aplicación de indicadores financieros.

Métodos de análisis financieros

- **Método de análisis vertical**

“El análisis vertical es la herramienta financiera que permite verificar si la empresa está distribuyendo acertadamente sus activos y si está haciendo uso de la deuda de forma debida teniendo muy en cuenta las necesidades financieras y operativas”

El uso de este método de análisis sirve como método de alerta para que la empresa pueda tomar decisiones adecuadas acerca de la distribución y desembolso de recursos.

Consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común mientras establece la estructura del activo (Inversiones) y su financiación a través de la presentación de Índices de Participación y observar los cambios estructurales.

- **Método de análisis horizontal**

“Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro” (Gonzales, 2003, pág. 152).

Ventajas del análisis horizontal

Los porcentajes o las razones del análisis horizontal solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en el importe de la partida, un cambio en el importe de la base o por un cambio en ambos importes. (Monsalve, 2011)

Los porcentajes o las razones del análisis horizontal ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establece comparaciones entre lo real y lo planificado.

- **Indicadores o razones financieras**

Los indicadores o razones financieros aparecen como parte del análisis financiero a partir de la necesidad de evaluar los cambios y resultados de un ejercicio o actuar en un periodo de tiempo determinado. La aplicación de las razones financieras es uno de los métodos más utilizados para medir la efectividad de la administración de la

organización, consiste en tomar la información financiera de un periodo y analizar su relación y desarrollo.

Las razones financieras se clasifican principalmente en cuatro grandes grupos.

- Razones de liquidez
- Razones de endeudamiento
- Razones de eficiencia o actividad
- Razones de rentabilidad

Razones de liquidez

Son aquellas que determinan la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo al convertir en efectivo sus activos. Mientras más alto sea este indicador mejor será mayor será la posibilidad de la compañía de cubrir sus dudas a corto plazo. Así la empresa sabrá que pasaría en caso de que sus acreedores le solicitaran el pago inmediato de sus cuentas a corto plazo. (Superintendencia de compañías, pág. 2)

Razones de liquidez más utilizados

Tabla 64
Razones de liquidez

| Indicador | Formula | Interpretación |
|---------------------------|---|---|
| Razón corriente | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ | Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con el activo circulante |
| Capital de trabajo | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ | Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato |
| Prueba Acida | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ | Similar a la razón líquida o corriente con la diferencia que se excluyen los valores de inventarios por considerarse el activo menos líquido de este grupo |

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Razones de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. (Superintendencia de Compañías, 2015, pág. 4).

Razones de endeudamiento más utilizados

- **Indicadores de endeudamiento:** Estos indicadores pretenden medir el endeudamiento en el capital de la empresa. Compara el financiamiento recibido de terceros con el propio de socios y accionistas para comparar cuál de ellos corre más riesgo.

Tabla 65
Razones de endeudamiento

| Indicador | Formula | Interpretación |
|----------------------------------|--|---|
| Endeudamiento del activo | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ | Indica el nivel de autonomía financiera de la empresa. Mientras más elevado el índice más dependencia y menos capacidad de endeudamiento |
| Endeudamiento patrimonial | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonial}}$ | Indica el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores. Demostrara cuanto de patrimonio de la empresa está comprometido por cada \$1 de deuda contraído. |
| Apalancamiento financiero | $\frac{\text{Pasivo con entidades financieras}}{\text{Patrimonial}}$ | Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio. |
| Apalancamiento | $\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonial}}$ | Representa la cantidad del activo que se ha conseguido con financiamiento de terceros. Demuestra cuantos dólares del activo genero la empresa por cada dólar del patrimonio |

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Razones de rentabilidad

“Estos educadores sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades” (Superintendencia de Compañías, 2015, pág. 12).

Indicadores de rentabilidad más utilizados.

Tabla 66
Razones de rentabilidad

| Indicador | Formula | Interpretación |
|---------------------------|--|--|
| Margen bruto | $\frac{\text{Ventas} - \text{cost de venta}}{\text{Ventas}}$ | Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades. |
| Margen operacional | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonial}}$ | Es aquella que se encuentra influenciada no solo por el costo de venta sino también por los gastos operacionales de administrativos y ventas. |
| Margen neto | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ | Este indicador muestra la utilidad neta de la empresa por cada unidad vendida. |

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Razones de actividad o gestión

“Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones” (Superintendencia de Compañías, 2015, pág. 7).

Indicadores de gestión más importantes:

Tabla 67
Razones de gestión

| Indicador | Formula | Interpretación |
|---------------------------------|---|---|
| Rotación de cartera | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ | Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un periodo de tiempo. |
| Rotación de inventario | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$ | Mide el número de veces que el inventario se convierte en efectivo o en cuentas por cobrar varias veces al año. |
| Rotación del activo fijo | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ | Muestra el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida |

en el activo.

Fuente: Farbiovet S.A
Elaborado por: El autor

Plazo promedio de pago, plazo promedio de cobros y promedio de inventarios: Estos según el caso permiten identificar el número de días en que la organización tarda en recuperar sus cuentas acreedoras, en pagar sus cuentas deudoras y convertir en ventas su inventario.

Tabla 68
Plazos de rotación

| Índice | Formula | Unidad de medida |
|------------------------------|--|------------------|
| Plazo promedio de cobro | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$ | Días |
| Plazo promedio de pago | $\frac{\text{Ctas y Doc por pagar} * 365}{\text{Compras}}$ | Días |
| Plazo promedio de inventario | $\frac{360}{\text{Rotacion de inventario}}$ | Días |

Fuente: Farbiovet S.A
Elaborado por: El autor

2.3.3. Estrategias financieras para las organizaciones.

Que es una estrategia.

Una estrategia según Sun Tzu en su libro el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo.

“Es la determinación de los objetivos básicos de una empresa y la adopción de recursos necesarios para llevarlos a cabo” (Viloria).

Estrategias financieras

Es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Existen tipos de estrategias a corto plazo relacionadas al activo y al pasivo corriente como flujo de efectivo y estrategias financieras a largo plazo en lo relacionado a activos y pasivos a largo plazo como inversiones.

Tipos de estrategias

- ***Estrategias corporativas***

Este tipo de estrategia determinará el lugar a donde quiere ir la empresa en el mercado en el que se desarrolla. Es la base de la planificación estratégica. Entre algunas estrategias corporativas tenemos: (Manene, 2013)

Diversificación

Integración vertical

Adquisición y creación de nuevos negocios.

- ***Estrategias de negocio o competitivas***

Son las estrategias que definen la forma de enfrentarse ante la competencia. Este tipo de estrategia tiene como característica que se mueve en relación al comportamiento de los competidores. Entre los tipos de estrategias competitivas tenemos: (Manene, 2013)

Penetración de mercados

Desarrollo de mercados

Desarrollo de productos

Diversificación

Reducción

Liquidación

- ***Estrategia funcional***

Este tipo de estrategia está enfocada a la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa y tienen como fin el aprovechamiento máximo de estos recursos.

Las áreas de la empresa que se consideran funcionales son:

Producción

Comercialización

Financiación

Recursos Humanos

Tecnología

Compras.

2.3.3.1. Estrategias financieras a corto plazo

Las estrategias financieras a corto plazo se enfocan en la mejora del capital de trabajo neto por ellos entenderemos antes que es capital de trabajo neto.

Capital de trabajo neto

Los activos corrientes es aquella inversión ordinaria de una compañía a corto plazo o en activos corrientes. Incluye la transición del inventario en cuentas por cobrar en efectivo nuevamente (Gitman, 2007, pág. 511).

“Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la compañía que deben pagarse en menos de un año” (Gitman, 2007, pág. 511).

El capital de trabajo neto es la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente.

Es importante entender que un manejo adecuado de los activos corrientes de la empresa resultara en una mejora en la rentabilidad de la compañía a continuación de explica la razón:

Equilibrio entre rentabilidad y riesgo

El incremento en activos corrientes en una compañía disminuye la rentabilidad esto porque estos activos son menos rentables que los fijos sin embargo si los activos corrientes aumentan disminuye el riesgo pues aumenta la probabilidad de cumplir con sus obligaciones a su vencimientos (Gitman, 2007, pág. 512).

Si la relación pasivos corrientes frente a activos totales aumenta esto provoca un aumento en la rentabilidad porque la empresa está usando más financiamiento de pasivos corrientes lo que resulta menos costosos que los pasivos a largo plazo, sin embargo este incremento provoca también que disminuya el capital neto generado mayor riesgo de insolvencia (Gitman, 2007, pág. 513).

| Razón | Cambio en la Razón | Efecto en utilidades | Efecto en el riesgo |
|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <i>Activos corriente</i> | Aumento | Disminución | Disminución |
| Activos totales | Disminución | Aumento | Aumento |
| <i>Pasivos corriente</i> | Aumento | Aumento | Aumento |
| Activos totales | Disminución | Disminución | Disminución |

Fuente: Principios de la administración financiera, Lawrence J. Giman

Elaborado por: El autor

Ciclo de conversión del efectivo

Es importante que la empresa use el CCE como una herramienta financiera a corto plazo pues permite identificar el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado. (Gitman, 2007, pág. 514).

“Ciclo operativo se mide en tiempo transcurrido sumando la edad promedio del inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC)” (Gitman, 2007, pág. 514).

$$CO=EPI+PPC$$

Sin embargo hay que tomar en cuenta que las cuentas por pagar reducen el ciclo operativo. Por tanto deben ser tomadas en cuenta de la siguiente manera: (Gitman, 2007, pág. 514)

$$CCE=CO-PPP$$

Estrategias de financiamiento

Una de las decisiones a corto plazo que una empresa debe tomar es la forma de financiamiento, hay que tomar en cuenta que las organizaciones necesitan financiamiento a corto plazo de forma permanente y temporal.

Esto dependerá de las ventas de la compañía, si las ventas son constantes las necesidades operativas también serían constantes y el financiamiento que necesitara la empresa será permanente, mientras que si las ventas son cíclicas las necesidades de activos operativos será temporal (Gitman, 2007, pág. 517).

Estrategias de financiamiento temporal agresivas y conservadoras

Los fondos a corto plazo son menos costosos que los fondos a largo plazo sin embargo estos reducen el riesgo de cambio de tasas de interés o el riesgo de que la empresa no sea capaz de adquirir los fondos a corto plazo cuando lo necesite mientras que los fondos a largo plazo la empresa cuenta con estos fondos cuando lo necesite (Gitman, 2007, pág. 517).

Con esto decimos que en una estrategia agresiva la empresa financiará sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo, mientras que en una estrategia conservadora financiará tanto las necesidades temporales como permanentes con deuda a largo plazo (Gitman, 2007, pág. 517).

Estrategias de administración del ciclo de conversión.

Con un ciclo de conversión del efectivo positivo se buscará disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo para evitar las necesidades de pasivos

negociables para financiar gastos operativos esto lo podemos lograr: (Gitman, 2007, pág. 518).

- Rotar el inventario tan rápido como sea posible sin desabastos que ocasionen pérdidas.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible
- Administrar el tiempo de correo, procesamiento y compensación para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
- Pagar las cuentas por pagar lo más lento posible sin afectar las calificaciones de crédito.

Administración de inventarios

El objetivo de la administración de inventarios siempre será reducir al máximo los mismos pues de esta forma se asegura que la empresa no tenga excesiva inversión en estos.

Sistema Justo a tiempo (JIT)

Se centra en disminuir al mínimo la inversión en inventario. Se basa en conseguir los materiales al momento de necesitarlos, el problema con esto es que la empresa depende de la eficiencia de manufactura y de la calidad de producto que entregue el proveedor pues de no cumplir con las especificaciones necesarias se detendrá la producción hasta que llegue el nuevo producto (Gitman, 2007, pág. 522).

Administración de cuentas por cobrar.

El objetivo de la administración de cuentas por cobrar será siempre cobrar lo más rápido sea posible sin perder ventas por usar estrategias muy agresivas, para esto la empresa debe fijarse en tres pasos: (Gitman, 2007, pág. 524)

Selección y estándares de crédito

Condiciones de crédito

Supervisión de crédito

- **Selección y estándares de crédito**

Esta se refiere en establecer una técnica para determinar que clientes deben recibir crédito. Esto se lo realiza con la popular técnica del análisis de las cinco C de crédito.

Carácter

Capacidad

Capital

Colateral

Condiciones

Sin embargo esta técnica no permite aceptar o rechazar clientes para crédito pero brinda una cierta seguridad de que el cliente cumplirá con su obligación para con la empresa (Gitman, 2007, pág. 525).

- **Calificación del crédito**

Es un proceso de calificación que mide la fortaleza crediticia del solicitante para aceptar o rechazar la concesión de un crédito. Esta calificación es como un ranking interno que maneja la empresa que puede basarse en históricos del cliente generalmente aplicables a solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto de dólares (Gitman, 2007, pág. 528).

- **Condiciones de crédito**

Son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido crédito. Estos pueden ser descuentos por pronto pago, por pagos en efectivos, al empresa debe tener cuidado con estas condiciones pues si sus condiciones son más restrictivas que la competencia perderá mercado pero si son menos restrictivas puede atraer clientes de poca calidad (Gitman, 2007, pág. 529).

Estas estrategias conseguirán reducir las cuentas incobrables y el periodo medio de cobro pero al aplicar este tipo de condiciones también reduciremos la utilidad por unidad vendida.

- **Supervisión del crédito**

Es importante que la empresa mantenga una supervisión adecuada de los créditos pues dará alertas a posibles retrasos que generan costos y gastos no pronosticados para la empresa así como aumentar el periodo promedio de cobros.

Para poder supervisar las cuentas por cobrar a la empresa puede basarse en el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Periodo promedio de cobro

La empresa esperara entenderse siempre en el periodo que tiene establecido en sus políticas de existir un aumento o disminución de este periodo deberá analizar y preocuparse por sus cuentas por cobrar.

Determinación de antigüedad de las cuentas por cobrar.

Un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general, se realiza una clasificación mensual, regresando 3 o 4 meses. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El propósito del calendario de vencimientos es permitir a la empresa detectar los problemas. (Gitman, 2007, pág. 532)

Si al determinar que existen cartera vencidas la compañía puede recurrir a varias técnicas populares de cobro que generar gastos para la empresa tales como:

- Llamadas telefónicas
- Cartas
- Visitas personales
- Agencias de cobro
- Acción legal

Administración de ingresos y desembolsos

La gestión de pagos de la empresa tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la compra de bienes a cuenta hasta que la empresa envía su pago por correo y 2) el tiempo de recepción, procesamiento y cobro que requieren los proveedores de la empresa. El tiempo de recepción, procesamiento y cobro de la empresa, tanto de sus clientes como para sus proveedores, es el punto central de la administración de ingresos y desembolsos. (Gitman, 2007, pág. 534)

Tiempo de acreditación

El tiempo de acreditación es el tiempo que tarda los fondos desde que lo envía el pagador hasta que estos son útiles para el beneficiario por lo tanto este es un tiempo que afecta tanto el periodo de cobros como el periodo de pagos de una empresa.

El tiempo de acreditación tiene tres partes: (Gitman, 2007, pág. 534)

- El tiempo de correo es el tiempo que transcurre desde que el pago se envía por correo hasta que se recibe.
- El tiempo de procesamiento es el tiempo que transcurre entre el recibo de un pago y su depósito en la cuenta de la empresa.
- La flotación de compensación es el tiempo que transcurre entre el depósito de un pago y el momento en que los fondos consumibles están disponibles para la empresa. Este componente de flotación se atribuye al tiempo que requiere un cheque para pasar por el sistema bancario.

Para poder administrar o mejorar estos tiempos de acreditación existen algunas técnicas populares como son:

- *Aceleración de cobros.*

“Al acelerar los cobros la empresa reducirá el periodo promedio de cobros lo que reduce la inversión de la empresa en su ciclo de conversión del efectivo” (Gitman, 2007, pág. 535).

- ***Prolongación de pagos***

El tiempo de acreditación está a favor de la empresa pues mientras sea el tiempo de desembolso del dinero más beneficioso será esto para la empresa. Sin embargo esta estrategia debe administrarse muy cuidadosamente pues puede generar tensión en las relaciones con los proveedores.

2.3.3.2. Estrategias financieras a largo plazo

Presupuesto de capital

“El presupuesto de capital es el proceso que consiste en evaluar y seleccionar las inversiones a largo plazo que sean congruentes con la meta de la empresa de incrementar al máximo la riqueza de los propietarios” (Gitman, 2007, pág. 317).

Proceso del presupuesto del capital.

Generación de propuestas. Se realizan propuestas en todos los niveles de una organización empresarial que son revisadas por el personal de finanzas. Las propuestas que requieren grandes desembolsos se examinan de manera más cuidadosa que las menos costosas.

Revisión y análisis. La revisión y el análisis formales se llevan a cabo para analizar la conveniencia de las propuestas y evaluar su viabilidad económica. Una vez terminado el análisis, se presenta un informe resumido a los administradores a cargo de la toma de decisiones.

Toma de decisiones. Comúnmente, las empresas subordinan la toma de decisiones del gasto de capital de acuerdo con los límites monetarios. Por lo general,

la junta directiva debe autorizar gastos que sobrepasan cierto límite. Con frecuencia, a los administradores de planta se les otorga la autoridad para tomar las decisiones necesarias que mantengan la línea de producción en operación.

Puesta en marcha. Después de la aprobación, los gastos de capital se realizan y los proyectos se ponen en marcha. Los gastos para un proyecto importante se realizan con frecuencia en etapas.

Seguimiento. Los resultados se supervisan y tanto los costos como los beneficios reales se comparan con los esperados. Es necesario tomar medidas si los resultados reales difieren de los planeados. (Gitman, 2007, pág. 318).

Flujos de efectivo relevantes

“Se consideran a las salidas de efectivo incremental es decir las inversiones y a las entradas de efectivo subsiguientes resultantes. Son los ingresos y gastos resultantes de un gato de capital propuesto” (Gitman, 2007, pág. 321).

Componentes principales de los flujos de efectivo

“Todos los flujos de efectivo tienen tres componentes básicos que son la inversión inicial, entradas de efectivo operativas y el flujo de efectivo terminal. Sin embargo algunos flujos carecen del componente número tres” (Gitman, 2007, pág. 322).

Los datos importantes a considera en la aplicación de un flujo de efectivo son los siguientes:

- *Costos hundidos*

Los costos hundidos son los desembolsos en efectivo que ya se han realizado (desembolsos pasados) y, por lo tanto, no tienen ningún efecto sobre los flujos de efectivo relevantes para la decisión actual. Por consiguiente, los costos hundidos no deben incluirse en los flujos de efectivo incrementales de un proyecto. (Gitman, 2007, pág. 323)

- *Costos de oportunidad*

Los costos de oportunidad son flujos de efectivo que se podrían obtener del mejor uso alternativo de un activo propio. Por lo tanto, representan flujos de efectivo que no se obtendrán por emplear ese activo en el proyecto propuesto. Debido a esto todos los costos de oportunidad deben incluirse como salidas de efectivo al determinar los flujos de efectivo incrementales de un proyecto. (Gitman, 2007, pág. 323)

- *Costo de capital*

“Refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo” (Gitman, 2007, pág. 401)

CAPÍTULO III DISEÑO DEL MODELO DE ANÁLISIS

Introducción

La implementación de un modelo de gestión financiera para la empresa Farbiovet Pharma S.A. se lo realizara en tres fases las mismas que pretenden establecer una estructura financiera necesaria para mejorar las operaciones de la empresa desde el análisis hasta la gestión.

El modelo se basa en el planteamiento de un modelo de análisis y un modelo de planificación hasta llegar al modelo de gestión financiera. Los dos primeros pretenden servir de base de información financiera oportuna para la implementación final del modelo de gestión.

Modelo de análisis

Es esta etapa se plantearán modelos de herramientas financieras para realizar un análisis de la información financiera obtenida de manera periódica o continua de la empresa Farbiovet S.A.

Modelo de planificación

El modelo de planificación pretende definir estrategias necesarias para que la empresa tenga la capacidad de anticipar resultados de las decisiones que espera tomar.

Modelo de gestión financiera

El modelo de gestión financiera pretende otorgar los medios financieros necesarios para la actividad de la empresa. Aquí se presentaran los lineamientos para la aplicación de la planificación y analizar su efectividad.

En este capítulo se abordara el planteamiento del modelo de análisis para la empresa Farbiovet S.A.

3.1. Generalidades

El análisis financiero de una empresa sirve para reflejar la situación y el actuar la misma. El análisis de la situación de una empresa debe realizar de forma periódica y permanente pues es la base para la toma de decisiones.

Ejecución de análisis financiero continuo

La empresa mantiene una forma permanente de evaluar la actividad económica-financiera mediante la elaboración de documentos contables de resumen como:

- Estado de situación financiera
- Estado de resultados

Estos documentos permiten realizar una recopilación de resultados para analizar las acciones tomadas en un periodo de tiempo determinado.

Objetivos de los estados financieros

- Información sobre la situación financiera de la empresa
- Mostrar los resultados de la actividad de la administración y la gerencia
- Proveer información útil y confiable para la toma de decisiones.
- Demostrar el nivel de rentabilidad en las operaciones
- Identificar la posición y solvencia en la que se encuentra la compañía.

Con estos documentos de recolección de datos se puede realizar análisis comparativos que permiten evidenciar los movimientos que tuvieron las cuentas año a año para una correcta toma de decisiones.

Existen varias herramientas o métodos que permiten realizar un análisis financiero de la empresa.

Objetivos del análisis financiera.

- Examinar la información financiera histórica para evaluar el funcionamiento de la organización.
- Evaluar proyección financieras con el fin de anticiparse a los posibles escenarios.

3.2. Normativa y procedimientos para el análisis financiero

Objetivos:

- Definir normas para la implementación del análisis financiero las cuales pretenden servir de base para el modelo de gestión financiero a plantear en la empresa Farbiovet S.A.
- Identificar los procesos necesarios a implementarse para el correcto funcionamiento del análisis financiero.
- Definir los subprocesos y actividades a realizarse para lograr la interrelación de cada uno de los procesos.
- Delegar responsabilidades para cada actividad.
- Establecer tiempo como unidad de frecuencia para poder evaluar el nivel de cumplimiento de cada actividad.

Fases de la implementación del modelo de análisis.

| PROCESO | POLÍTICAS | SUBPROCESOS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
|---|--|---|---|-------------------------|------------|
| Preparación de Estados Financieros | Se nombrara al departamento contable como responsable de la preparación de estados financieros | Presentación y revisión de los estados financieros | Determinar si todos los datos se encuentran disponibles | Contador general | Trimestral |
| | | | Verificar los procedimientos contables para comprobar la confiabilidad de los datos. | Contador general | Trimestral |
| | Se establecerán fechas de entrega de la información | Reconstrucción de estado financieros | Reducir el número de cifra a analizar depurando los estados combinando partidas de similar naturaleza | Contador/Dpto. contable | Trimestral |
| Análisis financiero | Se nombrara al departamento contable como responsable de la preparación de estados financieros | Realizar el análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera | Realizar el análisis del estado de situación financiera presentando un resumen de los datos más relevantes y cambios significativos. | Contador/Dpto. contable | Semestral |
| | Aplicar métodos y herramientas de análisis (análisis vertical, análisis horizontal, indicadores financieros) | Realizar el análisis horizontal y vertical del estado de resultados | Realizar el análisis del estado de resultados presentando un resumen de los datos más relevantes y cambios significativos. | Contador/Dpto. contable | Semestral |
| | | Aplicar indicadores financieros (liquidez, endeudamiento, rentabilidad y endeudamiento) | Aplicar los principales indicadores con un análisis e los resultados de cada uno de ellos identificando las causas de los movimientos. | Contador/Dpto. contable | Trimestral |
| | | Análisis de cuentas relacionadas | Analizar de forma independiente la relación en cambios que sufren las cuentas contables del estado de situación financiera y el estado de resultados. | Contador/Dpto. contable | Semestral |
| Presentación de informes | Se nombrara al departamento contable como responsable de la preparación de estados financieros | Preparar un informe dirigido a la gerencia | Preparar un informe con datos relevantes y análisis pertinentes y relacionados. | Contador general | Semestral |
| | | | Realizar recomendaciones para la mejora y opciones de solución. | Contador general | Semestral |

Elaborado por: El autor

3.3. Métodos y herramientas aplicables para el análisis financiero

El análisis financiero se realizara mediante la aplicación de herramientas financieras conocidas según la periodicidad establecida en los procedimientos de análisis establecidos. Las herramientas financieras a utilizar serán:

- Análisis horizontal.
- Análisis vertical.
- Indicadores financieros.
- Análisis de cuentas relacionadas
- Informes de cumplimiento.

3.3.1. Análisis horizontal

Este método le servirá a la empresa para determinar las variaciones que han tenido las cuentas e identificar zonas críticas o aquellas que requieren mayor atención por el hecho de sufrir aumentos o disminuciones alarmantes que afecten de forma positiva o negativa para la compañía.

Es necesario que exista una correcta interpretación de los datos obtenidos del método de análisis horizontal, además que se debe realizar una relación entre las variación de las cuentas para poder identificar las causa del aumento o disminución de las mismas.

3.3.2. Análisis vertical

La aplicación del método vertical el permitirá a la empresa determinar el peso de las cuentas de los estados financieros en relación a una cuenta principal que resulta en una evaluación del rendimiento de las cuentas importantes en la empresa.

Es necesario la experiencia y experticia del equipo contable para el análisis de los resultados y variaciones obtenido en el análisis vertical.

Tabla 69

Formato para aplicación del análisis horizontal al estado de situación financiera (Activos)

| Farbiovet S.A | |  | | Periodo: | | Responsable: | | Periodicidad: | | |
|-------------------------------------|------|--|--------------------|--|---|---------------------|------|--------------------|--------------------|---|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | Estado de situación financiera (ACTIVOS) | | Análisis horizontal | | | | |
| Cuenta | 1 Tr | 2 Tr | Variación absoluta | Variación Relativa | Gestión | 3 Tr | 4Tr | Variación absoluta | Variación Relativa | Gestión |
| ACTIVOS | | | | | | | | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | | | | | | | |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | | | \$ - | % - | Los datos obtenidos en el análisis horizontal servirán para la presentación de informes y la toma de decisiones subsiguientes | | | \$ - | % - | Los datos obtenidos en el análisis horizontal servirán para la presentación de informes y la toma de decisiones subsiguientes |
| Deudores Comerciales y Otras CxC | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Inventarios | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Gastos Pagados por Anticipado | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Activos por Impuestos Corrientes | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Total Activos Corrientes | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | | | | | | | | |
| Propiedad, Planta y Equipo | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | |
| Total Activos No Corrientes | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | |
| TOTAL ACTIVOS | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | |

Elaborado por: El autor

Tabla 70

Formato para aplicación del análisis horizontal al estado de situación financiera (Pasivos y Patrimonio)

| Farbiovet S.A | |  | | Periodo: | | | | | | | |
|--|------|--|--------------------|--------------------|---|------|------|--------------------|--------------------|---|--|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | Responsable: | | | | | | | |
| Análisis horizontal | | Periodicidad: | | | | | | | | | |
| <i>Estado de situación financiera (PASIVOS Y PATRIMONIO)</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Cuenta</i> | 1 Tr | 2 Tr | Variación absoluta | Variación Relativa | Gestión | 3 Tr | 4Tr | Variación absoluta | Variación Relativa | Gestión | |
| Cuentas por Pagar Comerciales | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Obligaciones Financieras | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Instituciones Públicas | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Gastos Acumulados | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Otras Cuentas por Pagar | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Total Pasivos Corrientes | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Cuentas por Pagar Largo Plazo | | | \$ - | % - | Los datos obtenidos en el análisis horizontal servirán para la presentación de informes y la toma de decisiones subsiguientes | | | \$ - | % - | Los datos obtenidos en el análisis horizontal servirán para la presentación de informes y la toma de decisiones subsiguientes | |
| Obligaciones Financieras L/P | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Provisión Jubilación Patronal | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Otras Cuentas por Pagar L/P | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Cuentas por Pagar Accionistas | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Pasivos por Impuestos Diferidos | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Total Pasivos No Corrientes | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| TOTAL PASIVOS | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Capital Social | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Reserva Legal | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | | |
| Resultados Acumulados | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | | |
| Res. Acum. Prov. de la Adop. NIIF | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | | |
| Utilidad del Ejercicio | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | | |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | | |

Elaborado por: El autor

Tabla 71
Formato para aplicación del análisis horizontal al estado de resultados

| Farbiovet S.A | |  | | Periodo: | | | | | | |
|--|-------------|--|---------------------------|---------------------------|---|-------------|------------|---------------------------|---------------------------|---|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | Responsable: | | | | | | |
| Análisis horizontal | | | | Periodicidad: | | | | | | |
| <i>Estado de Resultados</i> | | | | | | | | | | |
| <i>Cuenta</i> | 1 Tr | 2 Tr | Variación absoluta | Variación Relativa | Gestión | 3 Tr | 4Tr | Variación absoluta | Variación Relativa | Gestión |
| Ingresos de Actividades Ordinarias | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Costo de Ventas | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Utilidad Bruta | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Gastos de Administración y Ventas | | | \$ - | % - | Los datos obtenidos en el análisis horizontal servirán para la presentación de informes y la toma de decisiones subsiguientes | | | \$ - | % - | Los datos obtenidos en el análisis horizontal servirán para la presentación de informes y la toma de decisiones subsiguientes |
| Otros Ingresos | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Otros Egresos | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Utilidad antes de Participación e impuestos | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Participación Trabajadores | | | \$ - | % - | | | | \$ - | % - | |
| Impuesto a la Renta | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | |
| Amortización de Pérdidas | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | |
| Utilidad del Ejercicio | | | \$ - | % - | | | \$ - | % - | | |

Elaborado por: El autor

Tabla 72

Formato para aplicación del análisis vertical al estado de situación financiera (Activos)

| Farbiovet S.A | |  | | | Periodo: | | |
|---|-------------------|--|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|--|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | | Responsable: | | |
| Análisis vertical | | | | | Periodicidad: | | |
| <i>Estado de situación financiera (ACTIVOS)</i> | | | | | | | |
| <i>Cuenta</i> | 1 Semestre | % | Conclusión | 2 Semestre | % | Conclusión | |
| ACTIVOS CORRIENTES | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Deudores Comerciales y Otras CxC | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Inventarios | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Gastos Pagados por Anticipado | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Activos por Impuestos Corrientes | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Total Activos Corrientes | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Total Activos No Corrientes | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |
| Total Activos No Corrientes | \$ - | % - | | \$ - | % - | | |

Elaborado por: El autor

Tabla 73

Formato para aplicación del análisis vertical al estado de situación financiera (Pasivo y patrimonio)

| Farbiovet S.A | | | Periodo: | | | |
|---|------------|-----|---------------|------------|-----|------------|
| Hoja de Análisis Financiero | | | Responsable: | | | |
| Análisis vertical | | | Periodicidad: | | | |
|  Estado de situación financiera (PASIVO Y PATRIMONIO) | | | | | | |
| Cuenta | 1 Semestre | % | Conclusión | 2 Semestre | % | Conclusión |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Cuentas por Pagar Comerciales | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Obligaciones Financieras | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Instituciones Públicas | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Gastos Acumulados | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Otras Cuentas por Pagar | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Total Pasivos Corrientes | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Cuentas por Pagar Largo Plazo | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Obligaciones Financieras L/P | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Provisión Jubilación Patronal | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Otras Cuentas por Pagar L/P | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Cuentas por Pagar Accionistas | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Pasivos por Impuestos Diferidos | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Total Pasivos No Corrientes | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| TOTAL PASIVOS | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Reserva Legal | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Resultados Acumulados | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Resultados Acum. Prov. de la Adop. NIIF | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ - | % - | | \$ - | % - | |

Elaborado por: El autor

Tabla 74
Formato para aplicación del análisis vertical al estado de Resultados

| Farbiovet S.A | |  | | | Periodo: | |
|---------------------------------------|-------------------|--|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | | Responsable: | |
| Análisis vertical | | | | | Periodicidad: | |
| <i>Estado de Resultados</i> | | | | | | |
| <i>Cuenta</i> | 1 Semestre | % | Conclusión | 2 Semestre | % | Conclusión |
| Ingresos de Actividades Ordinarias | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Costo de Ventas | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Utilidad Bruta | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Gastos de Administración y Ventas | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Otros Ingresos | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Otros Egresos | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Utilidad antes de Part. e Imp. | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Participación Trabajadores | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Impuesto a la Renta | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Amortización de Pérdidas | \$ - | % - | | \$ - | % - | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ - | % - | | \$ - | % - | |

Elaborado por: El autor

3.3.3. Indicadores

La empresa Farbiovet deberá aplicar indicadores financieros con la periodicidad descrita en la normativa del análisis financiero estos indicadores deberán ser comparados con resultados de ejercicios anteriores y con promedios aceptados por la industria según el tipo de compañía para comprobar su validez, pues un índice aislado es tan inútil o aun peor como los estados financieros ya que provee muy poca o ninguna información.

Para poder realizar el análisis financiero mediante la aplicación de razones financieras es necesario un equipo contable con criterio basado en la experiencia y conocimientos que sea capaz de realizar correctas interpretaciones y tomar buenas decisiones basándose siempre en datos históricos de la empresa además que deben existir bases presupuestarias u objetivos propuestos de la compañía para el periodo a analizar que se utilizaran como referencia para evaluar los resultados alcanzados.

Objetivos de la aplicación de indicadores financieros

La aplicación de razones financieras servirá para:

- Validar el plan de negocios actual de la organización.
- Detectar fallas o errores de la administración financiera para poder corregirlos a tiempo.
- La organización mantendrá control sobre las variables de liquidez, solvencia, gestión y endeudamiento para poder tomar medidas preventivas y correctivas.

Formatos para la aplicación de indicadores financieros

Tabla 75
Formato de aplicación de índices de liquidez

| N ^a | | Indicador financiero | Formula | Año _____ | | | | Análisis | Conclusiones |
|------------------|--------------------|---|---------|-----------|------|------|------|----------|--------------|
| | | | | 1 Tr | 2 Tr | 3 Tr | 4Tr | | |
| 1 | Razón corriente | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| Resultado | | | | | | | | | |
| 2 | Capital de trabajo | (Activo corriente - Pasivo corriente) | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| Resultado | | | | | | | | | |
| 3 | Prueba acida | $\frac{\text{Act. corriente} - \text{Inve}}{\text{Pasivo corriente}}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| Resultado | | | | | | | | | |

Elaborado por: El autor

Tabla 76
Formato de aplicación de índices de endeudamiento

| Farbiovet S.A | | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------------------|---|------|------|----------|------|------|----------|--------------|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | | | | | | |
| Indicadores Financieros | | | | | | | | | |
| Razones de Endeudamiento | | | | | | | | | |
| Periodo: | | | | | | | | | |
| Responsable: | | | | | | | | | |
| Periodicidad: | | | | | | | | | |
| N ^a | Indicador | Formula | Año | | | | | Análisis | Conclusiones |
| | | | 1 Tr | 2 Tr | Análisis | 3 Tr | 4Tr | | |
| 1 | Endeudamiento del activo | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| Resultado | | | | | | | | | |
| 2 | Endeudamiento del patrimonio | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| Resultado | | | | | | | | | |
| 3 | Apalancamiento | $\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| Resultado | | | | | | | | | |
| 4 | Apalancamiento Financiero | $\frac{\text{Pasivo con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| Resultado | | | | | | | | | |

Elaborado por: El autor

Tabla 77
Formato de aplicación de índices de actividad

| Farbiovet S.A | |  | | Período: | | Responsable: | | Periodicidad: | |
|-----------------------------|----------------------------|--|------|-------------------------|----------|----------------------|------|---------------|--------------|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | Indicadores Financieros | | Razones de Actividad | | | |
| N ^a | Indicador financiero | Formula | Año | | | | | | Conclusiones |
| | | | 1 Tr | 2 Tr | Análisis | 3 Tr | 4Tr | Análisis | |
| 1 | Rotación de cartera | $\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | | | | | | |
| 2 | Rotación de inventario | $\frac{Ventas}{Inventario}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | | | | | | |
| 3 | Rotación del activo fijo | $\frac{Ventas}{Activo\ fijo}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | | | | | | |
| 4 | Rotación cuentas por pagar | $\frac{Invenatrio}{Cuentas\ por\ pagar}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | | | | | | |
| 5 | Plazo promedio pago | $\frac{Cuentas\ por\ cobrar * 365}{Ventas}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | | | | | | |
| 6 | Plazo promedio cobros | $\frac{Ctas\ y\ Doc\ por\ pagar * 365}{Compras}$ | \$ - | \$ - | | \$ - | \$ - | | |
| | | resultado | | | | | | | |

Tabla 78
Formato de aplicación de índices de rentabilidad

| Farbiovet S.A | |  | | Período: | | Responsable: | | Periodicidad: | |
|-----------------------------|----------------------------------|--|--|----------|------|--------------|------|---------------|--------------|
| Hoja de Análisis Financiero | | | | Análisis | | Análisis | | Conclusiones | |
| Indicadores Financieros | | Formula | | Año | | Análisis | | Conclusiones | |
| Nº | Indicador financiero | Formulas | | 1 Tr | 2 Tr | 3 Tr | 4Tr | Análisis | Conclusiones |
| 1 | Margen bruto | $\frac{\text{Ventas} - \text{costo venta}}{\text{Ventas}}$ | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| 2 | Margen operacional | $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$ | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| 3 | Margen neto | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| 4 | Rendimiento del patrimonio | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$ | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| 5 | Rendimiento del activo | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$ | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| 6 | Renta operacional del patrimonio | $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$ | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | | Resultado | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | | |

Elaborado por: El autor

3.3.4. Análisis de cuentas relacionadas

El análisis de cuentas relacionadas de la empresa Farbiovet S.A servirá principalmente para identificar la relación de cuentas principales y su influencia en los cambios de niveles de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y actividad de la empresa.

El análisis de cuentas relacionadas se dividirá en cuatro grupos según afecten a la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad de empresa.

Tabla 79
Formato para análisis de cuentas relacionadas

| RESULTADOS | | | | | | |
|---|---------------------|------------|-----|---|-----------|--------|
|  | CRECIMIENTO X-1 ; X | | | | RESULTADO | ACCIÓN |
| | VALOR | PORCENTAJE | X-1 | X | | |
| VENTAS | | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | | | | |
| UTILIDAD BRUTA | | | | | | |
| | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | |
| GASTOS OPERATIVOS | | | | | | |
| UTILIDAD OPERACIÓN | | | | | | |
| | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | | | | | | |
| ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
|  | CRECIMIENTO X-1 ; X | | | | RESULTADO | ACCIÓN |
| | VALOR | PORCENTAJE | X-1 | X | | |
| PASIVOS | | | | | | |
| ACTIVOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| PASIVO | | | | | | |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| ACTIVOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| INTERESES | | | | | | |
| PASIVO | | | | | | |
| | | | | | | |
| PASIVO CORTO PLAZO | | | | | | |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | | | |
| TOTAL PASIVO | | | | | | |
| | | | | | | |
| ACTIVO LARGO PLAZO | | | | | | |

| ACTIVIDAD | | | | | | |
|---|----------------------------|-------------------|------------|----------|------------------|---------------|
|  | CRECIMIENTO X-1 ; X | | | | RESULTADO | ACCIÓN |
| | VALOR | PORCENTAJE | X-1 | X | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | |
| INVENTARIO | | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | | | | |
| INVENTARIO | | | | | | |
| PROVEEDORES | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | |
| ACTIVO TOTAL | | | | | | |
| UTILIDAD OPERACIÓN | | | | | | |
| ACTIVO TOTAL | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | | | | | | |
| ACTIVO TOTAL | | | | | | |
| GASTOS OPERATIVOS | | | | | | |
| ACTIVO TOTAL | | | | | | |
| LIQUIDEZ | | | | | | |
|  | CRECIMIENTO X-1 ; X | | | | RESULTADO | ACCIÓN |
| | VALOR | PORCENTAJE | X-1 | X | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | |
| ACTIVO TOTAL | | | | | | |

Elaborado por: El autor

3.4. Presentación de informes

Una vez aplicado las herramientas de análisis financiero se pretende dar a conocer a los propietarios y demás personas involucradas en la toma de decisiones de la empresa Farbiovet S.A, mediante la presentación de un informe que demuestre los datos relevantes y algunas recomendaciones y alternativas de solución a fallas detectadas.

Formato para la presentación del informe ejecutivo

Informe ejecutivo



EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A

Objetivo del informe.

El presente informe tiene por objetivo presentar a la gerencia los resultados obtenidos en la aplicación del análisis financiero de la empresa Farbiovet Pharma S.A en el periodo xxxx al xxxx donde se mostrarán datos financieros relevantes, conclusiones y alternativas de solución con el fin de servir de base para una correcta toma de decisiones.

Alcance

El análisis financiero aplicado a la empresa Farbiovet Pharma S.A en el periodo del xxx al xxx dio como resultado la identificación de variaciones detectadas en la aplicación del análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera y el estado de resultados. Este análisis permitió comparar los resultados de un ejercicio anterior para evaluar resultados y eficacia de la administración.

Mediante la aplicación de los cuatro grupos de indicadores financieros se identificó la liquidez inmediata de la compañía, el nivel de endeudamiento, la capacidad de generar rentabilidad y la eficacia en la gestión de la empresa en el periodo del xxx al xxx. Estos resultados servirán de base para la toma de decisiones financieras oportunas y para realizar una comparación con el periodo inmediatamente superior.

Como consecuencia el análisis financiero servirá de base para la toma de decisiones financieras oportunas.

Procedimientos

- Se aplicó análisis vertical y representación y horizontal a los estado de situación financiera y al estado de resultados en periodos semestrales para evaluar las variaciones, cambios y representación de cuentas.
- Se aplicó indicadores financieros para evaluar la gestión administrativa financiera de la compañía.

- Se obtuvo resultados y establecieron conclusiones en base a los datos obtenidos.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presentaran los resultados obtenidos en la aplicación del análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros.

Los modelos presentados podrán ser cambiados según los movimientos importantes que haya sufrido las cuentas en el periodo a analizar.

Se identificarán las cuentas que afecten la rentabilidad, endeudamiento, liquidez y gestión de la compañía.

Endeudamiento

| Variable | Resultado | Identificación de causas |
|----------------------------|-----------|--------------------------|
| Nivel de endeudamiento | | |
| Capacidad de endeudamiento | | |
| Relación pasivo/patrimonio | | |

Rentabilidad

| Variable | Resultado | Identificación de causas |
|---|-----------|--------------------------|
| Incremento/disminución en la rentabilidad | | |
| Incremento/disminución ventas vs costo de venta | | |
| Determinación de gastos operacionales | | |

Gestión

| Variable | Resultado | Identificación de causas |
|----------------------------|-----------|--------------------------|
| Nivel de endeudamiento | | |
| Capacidad de endeudamiento | | |
| Relación pasivo/patrimonio | | |

Liquidez

| Variable | Resultado | Identificación de causas |
|---|------------------|---------------------------------|
| Plazo promedio de compras vs plazo promedio de ventas | | |
| Incremento/disminución inventario vs costo de venta | | |
| Utilidad operacional, gastos operacionales al activo total. | | |

PRESENTACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Las alternativas de solución se basaran en la aplicación de indicadores financieros y se presentaran según el tipo de factor que influye en el crecientito de la empresa.

Estas alternativas deberán ser consideración después de un análisis costo beneficio para proceder con su aplicación.

Alternativas de solución de liquidez

Después de haber aplicado los indicadores de liquidez se comprobara la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. De no contar con una suficiente liquidez se buscará mejorar:

- Mejorar las cuentas por cobrar a corto plazo
- Mejorar el manejo de fondos de caja y gastos menores
- Elaborar un prepuesto de efectivo
- Elaborar flujos de efectivo proyectados.
- Analizar la cuenta inventarios y mejorar su rotación para evitar activos ociosos.

Alternativas de solución de endeudamiento

Después de haber aplicado los indicadores de endeudamiento se comprobará si la empresa tiene un nivel de deuda aceptable y apropiado de lo contrario al existir un sobre endeudamiento se considerarán las siguientes acciones:

- Manejar flujos de efectivo para controlar los pagos a corto y largo plazo de la empresa.

- Controlar la relación que: el pasivo corriente debe financiar el activo corriente, mientras que el pasivo no corriente debe financiar el activo no corriente.
- Disminuir gastos que permitan mejorar la capacidad de devolución de la deuda.

Alternativas de solución de actividad

Después de haber aplicado los indicadores de actividad se comprobara la efectividad de la gestión empresarial reflejada en la rotación y permanencia de cuentas.

En caso de estos indicadores tengan resultados negativos se plantea las siguientes alternativas de mejora.

- Controlar los niveles de producción para evitar un exceso de capital de trabajo ocioso acumulado en los inventarios.
- Revisar las políticas de crédito para intentar disminuir el periodo de cobro y la cartera vencida.

Alternativas de solución de rentabilidad

Después de haber aplicado los indicadores de rentabilidad se establecerá si la empresa maneja el nivel de rentabilidad aceptable así como si el grado de rentabilidad es bajo por lo que de suceder esto se presentan las siguientes alternativas de mejora:

- Establecer estrategias para incrementar las ventas
- Implementar una política e calificación de clientes
- Reducir gastos operacionales
- Analizar y enfocarse en vender los productos con más rentabilidad.

Elaborado por:

Revisado por:

3.5. Proceso de ejecución del análisis financiero

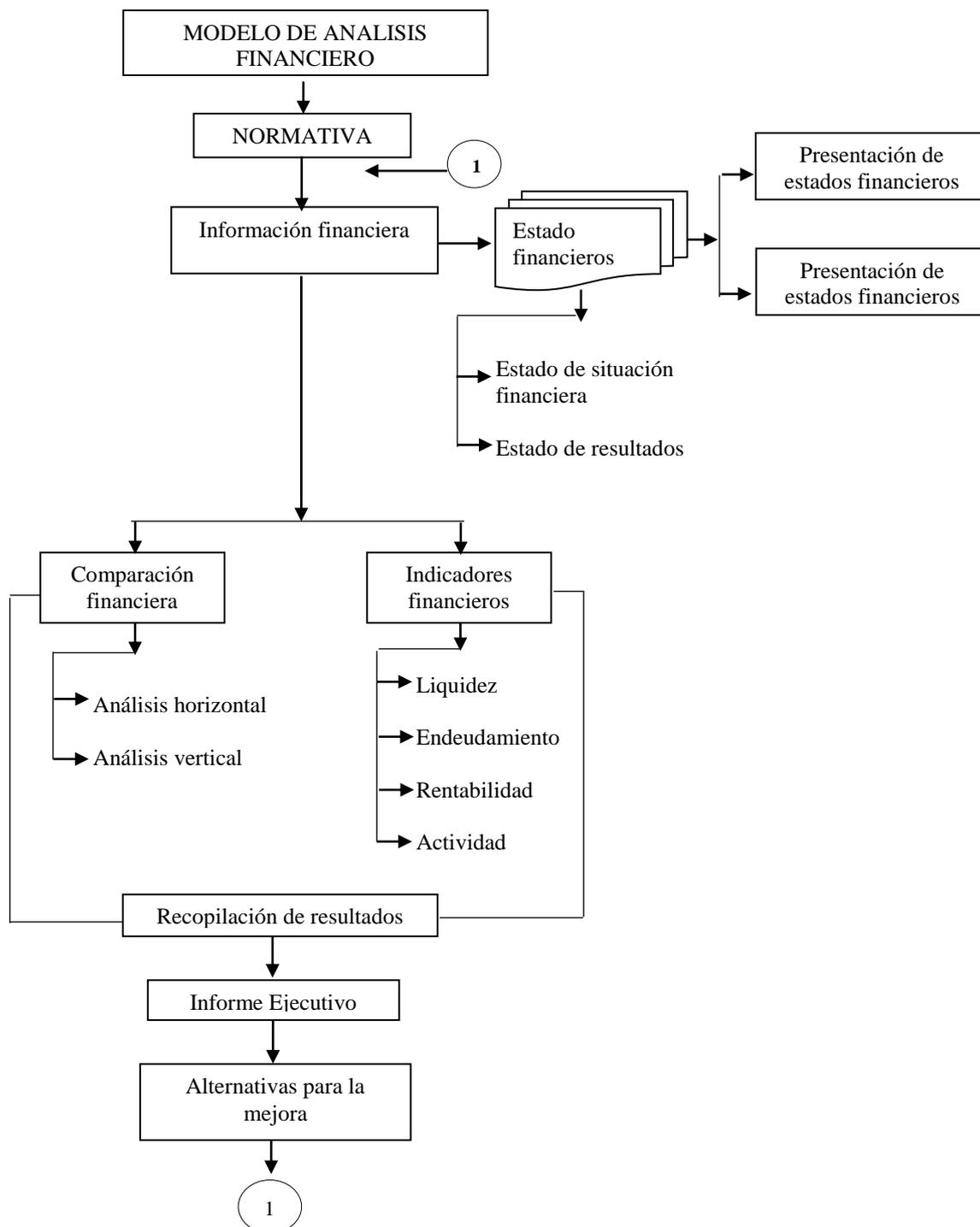


Figura 14 Proceso de ejecución del modelo de análisis financiero.

CAPÍTULO IV DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

4.1.Introducción

Toda empresa debe diseñar planes para la consecución de sus objetivos. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tamaño y la naturaleza de la empresa.

Este capítulo pretende definir un modelo de planificación para mantener y mejorar la capacidad empresarial de la compañía. La planificación se basa en anticiparse a los resultados y analiza posibles escenarios antes de que estos ocurran para poder contar con alternativas de solución para cada uno de ellos.

Tomemos en cuenta que la base para establecer un modelo de planificación es la información financiera proporcionada por la contabilidad analizada y depurada con la aplicación del modelo de análisis.

La planificación financiera pretende establecer una relación entre la consecución de los objetivo, los recursos a utilizar y los cambios en el entorno.

El modelo de planificación se basara en un:

- Diseño de plan estratégico.
- Diseño del plan operativo
- Diseño de presupuestos

4.2. Planeación estratégica

El modelo de planificación estratégico para la empresa Farbiovet S.A servirá para dar un mejor horizonte a la compañía en este se describirá que se pretende conseguir y como conseguirlo.

Se trata básicamente de un plan que permite a la compañía proyectarse al futuro, tener las herramientas necesarias para mejorar su actividad.

La Planificación estratégica sirve como una herramienta muy versátil que permite direccionar los esfuerzos en conjunto de todos los integrantes de la organización,

hacia la formulación de estrategias que permitan la consecución de la visión mediante la correcta aplicación de la misión.

Es importante seguir una serie de pasos o metas a cumplir, por así decirlo, los mismos que nos dan como resultado la implantación de una cultura estratégica bien definida.

Estructura de la planificación estratégica

La planificación estratégica deberá mantener una estructura que responda a la naturaleza y alcance de las operaciones de la organización por lo que deberá reflejar el: que somos, donde estamos, a donde queremos ir y como lo vamos a lograr.

Por ellos la planificación estratégica se estructurara de la siguiente manera:

| Contenido | Descripción |
|------------------|--|
| Misión | Deberá describir el rol actual de la empresa, su razón de ser |
| Visión | Debería enfocar la imagen que la empresa desea mostrar y como será en el futuro. |
| Valores | Demuestran la filosofía que predomina en la lata gerencia. |
| Objetivos | Deberá estar alineado a la misión y visión y deberán responder a un área a explotar de la compañía |
| Estrategias | Sera el plan de acción que asistirá el logro de los objetivos |

Elaborado por: El autor

Lineamientos para la elaboración del pan estratégico de la empresa Farbiovet S.A.

| <u>PROCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES ESTRATÉGICOS</u> | |  |
|--|---|---|
| 1 | Se establecen objetivos tras un análisis de hacia dónde quiere ir la organización. | |
| 2 | Cada objetivo debe responder a un área a mejorar según la actividad empresarial. | |
| 3 | Los objetivos necesariamente deben estar relacionadas al cumplimiento de la visión y misión, política de calidad, misión y visión de la compañía. | |
| 4 | Los objetivos deben responder a los valores de la institución. | |
| 5 | Cada objetivo debe tener una justificación y descripción que demuestre con claridad lo que pretende conseguir. | |
| 6 | Debe existir un indicador de cumplimiento por cada objetivo planteado pues los objetivos deberán ser SMART | |
| 7 | Se plantearan varias estratégicas por cada objetivo planteado las mismas que aseguren su consecución. | |

Elaborado por: El autor

4.2.1. Planteamiento de objetivos

Los objetivos ayudan a la empresa a establecer estrategias para conseguirlas, puesto que los objetivos determinan lo que la empresa desea alcanzar es muy importante que estas sigan el principio SMART que se detalla a continuación.

- **Specific (Específico):** Las metas deben ser lo más específicas posibles sin dejar nada abierto.
- **Mesurable (Medible):** Es importante que sepas lo que quieres lograr, para eso es importante que la meta sea cuantificable y de ser posible le pongas un valor, una fecha un límite, para de ese modo poder medir el avance de dicho objetivo.
- **Attainable (Alcanzable):** El objetivo planteado debe estar dentro de las posibilidades de la empresa, así la organización vera como real su logro.

- **Realistic (Realista):** Un objetivo realista no es ni muy fácil, ni muy difícil, debe ser posible de alcanzar poniendo los esfuerzos necesarios.
- **Timely Specific (Específicamente oportuno):** Establecer un tiempo límite para la realización de los objetivos ayudara a la organización a planificar los tiempos y le dará un sentido de urgencia a cada uno de ellos.

Objetivos empresariales

| Nº | OBJETIVO | LIMITACIONES |
|----|---|--|
| 1 | <i>Desarrollo tecnológico</i> | Entorno económico Políticas del gobierno hacia los productores de tecnología |
| 2 | <i>Empleo eficiente de los recursos</i> | Administración inadecuada Deficiencias administrativas |
| 3 | <i>Minimización de costos</i> | Desacierto en la tarea de abastecimiento Errores en la administración de recurso humano Errónea selección de fuentes de financiamiento Fallas en la operación de recursos físicos |
| 4 | <i>Generación de utilidades</i> | Desplazamiento de mercado Altos costos por variables externas Fijación forzada de bajos precios |
| 5 | <i>Imagen ante compradores y capacitación de mercados</i> | Políticas y actitudes empresariales diversas Manifestaciones del clima socioeconómico Falta de puntualidad en pagos |
| 6 | <i>Imagen ante el sector financiero</i> | Situación financiera endeble Reiteración de los sobregiros Lento movimiento de las cuentas bancarias Escasa utilización de servicios financieros |
| 7 | <i>Crecimiento empresarial</i> | Inexistencia de estímulos estatales Atraso tecnológico, social y de otro tipo |
| 8 | <i>Imagen ante el recurso humano</i> | Rotación del personal Asensos reducidas Exclusión en la toma de decisiones |

Fuente: (Gomez A. O., 2005)

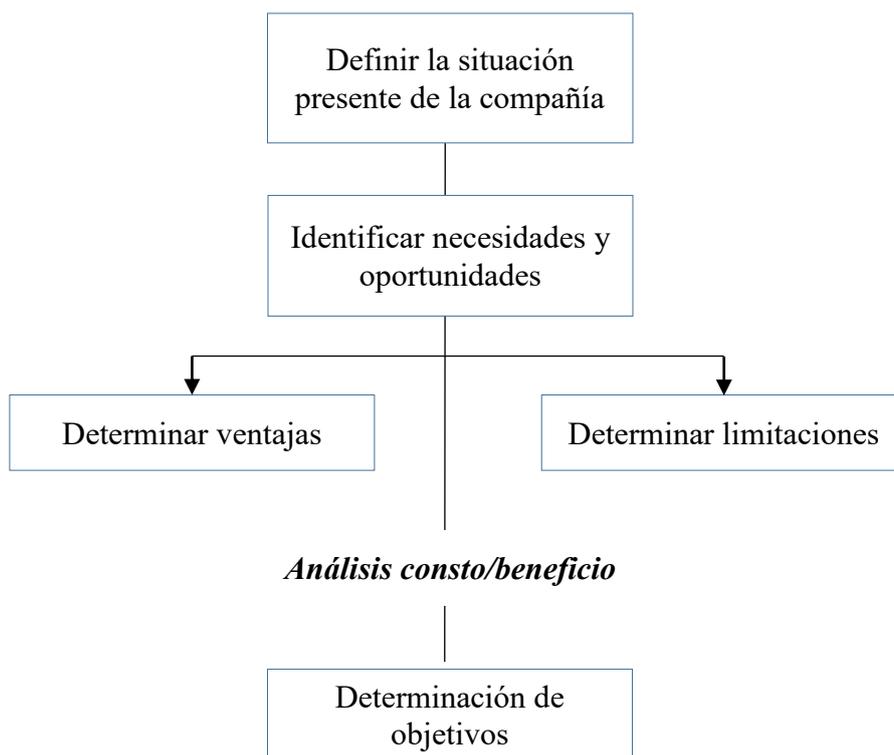


Figura 15 Definición de objetivos

4.2.2. Planteamiento de estrategias

La estrategia es el planteamiento de actividades o acciones que resultaran en la consecución de los objetivos y por ende responderá al desarrollo de la visión.

Corresponde al empleo de los medios disponible de la organización para el logro de los objetivos por ende deben estar alineadas a los mismos.

Las estrategias se deberán plantear como una forma de mejora, estas le servirán a la empresa Farbiovet S.A para generar una venta competitiva sostenible y perdurable, construir factores de éxito y crear valor.

Las estrategias según su naturaleza y campo de aplicación y formulación a nivel empresarial se clasifica en:

- Estrategias competitivas
- Estrategias comparativas
- Estrategias funcionales

Estrategias y su nivel empresarial

| ESTRATEGIA | DIRECCIÓN | RESPONSABLE | RAZÓN |
|-------------------|------------------|-----------------------|--|
| Corporativa | Empresa general | Alta dirección | Estrategias se basan en los valores propios de la organización |
| Competitiva | Giro del Negocio | Unidades estratégicas | Se establecen conforme al comportamiento del competidor. |
| Funcional | Recursos | Departamentos/ áreas | Define lo que deben hacer las funciones de la organización. |

Elaborado por: El autor

Fuente: (Gomez A. O., 2005)

4.2.2.1. Estrategias corporativas

Para establecer estrategias corporativas se deben manejar en torno a cuatro conceptos principales que son:

| Criterio | Definición | Tipos |
|---------------------------------------|--|-------------------------|
| Crecimiento | Incremento de variables como activos, ventas, infraestructura etc. | Consolidación |
| | | Reestructuración |
| Desarrollo | Nuevos negocios y en dólares (orgánico, externo, cooperación) | Penetración |
| | | Desarrollo de productos |
| Campo de actividad | A que se dedica la organización | Desarrollo de mercado |
| Mercado tradicional y relación con el | Mercado donde se desenvuelve | Diversificación |
| Cartera de productos | Productos que la empresa ofrece al mercado. | Integración vertical |

Elaborado por: Elizabeth Iglesias

Fuente: (Gomez A. O., 2005)

Estas estrategias se enfocan en cuatro puntos específicos que son crecimiento, mercado, actividad y productos según sea el caso, de la siguiente manera.

| | Crecimiento | Mercado | Actividad | Productos |
|-------------------------|-------------|---------|-----------|-----------|
| Consolidación | | | | |
| Reestructuración | | | | |
| Penetración | | | | |
| Desarrollo de mercados | | | | |
| Desarrollo de productos | | | | |
| Diversificación | | | | |
| Integración vertical | | | | |

Elaborado por: El autor

Fuente: (Gomez A. O., 2005)

Análisis de las estrategias corporativas

Las estrategias corporativas se deben fijar bajo parámetros que permitan asegurar de alguna manera el éxito de su ejecución, pues existen factores que afectaran el establecimiento de una estrategia corporativa tanto de forma positiva como negativa.

A continuación se presentan las variables a considerar en el establecimiento de estrategias corporativas y el tipo de aplicación que se puede dar a cada una de ellas:

Cuadro de estrategias corporativas

| | Fuente | Condiciones | Tipos |
|--------------------------------|--|---|----------------------------------|
| Consolidación | Mantener negocios actuales | En productos de madurez o declive | Saneamiento |
| Reestructuración | Modificar negocios, quitarlo o abandonarlo | Negocio: Malas estrategias, muchos competidores etc. | Abandono |
| | Por resultados negativos | Cartera: centralización de esfuerzos, Exceso de diversificación, Necesidades de financiación etc. | Venta Cosecha |
| | No existe sinergia o lógica dominante. | | Liquidación |
| Penetración | Crecimientos sin variaciones | Mismos productos | Mix marketing |
| | | Mismos mercados | Mix de comunicación |
| | Técnicas | | Explotando ventajas competitivas |
| Desarrollo de mercados | Diferente mercado | Aprovechas las capacidades | Nuevos segmentos |
| | | Nuevos mercados | Nuevas aplicaciones |
| | Nuevos productos | | Nuevas áreas geográficas |
| Desarrollo de productos | Nuevos productos | Características nuevas diferentes | |
| | Mismos mercados | Imagen innovadora | |
| | | Aprovechamiento de sinergias | |
| | | Condicionado al "Core" | |
| Diversificación | Reducir riesgo | | Imagen |
| | Saturación del mercado | | Ventana |
| | Recursos/capacidades excedentes | | |
| | Oportunidad de inversión | | |
| | Generación de sinergias | | |
| Integración vertical | Asumir funciones de otro miembro del canal | Cambiar la cadena de valor | |

Elaborado por: El autor

Fuente: (Gomez A. O., 2005)

4.2.2.2. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son aquellas que están enfocadas al movimiento del mercado y la competencia. Es actuar conforme a los movimientos que dan la competencia y el mercado que influye directamente en el giro del negocio de la compañía.

- **Lineamiento para establecer estrategias competitivas**

Para establecer estrategias competitivas la organización deberá tomar en cuenta como generar una ventaja competitiva y cuáles son las características y tipo de estas estrategias en las que se podrá enfocar.

| Ventaja Competitiva | Características | Tipos |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|
| Bases de competencia | Relevante | Diferenciación |
| Binomio producto/mercado | Sustancial | Liderazgo en costes |
| Competidores | Sostenible | Movimientos anticipados |
| Formas de competir | | |

Elaborado por: El autor

Estrategias de diferenciación

Son aquellas que permitirán engrasar la posición competitiva de la compañía en el mercado, para establecer estrategias competitivas la organización podrá incursionar en cuatro puntos.

Estas estrategias consisten en especializarnos en un aspecto en concreto, en aquello que la compañía considera que es fortaleza más representativa y puede ser explotada para que sea percibido como algo único.

Una característica principal de este tipo de estrategia es que debe satisfacer las necesidades existen en el mercado, definidas después de realiza una análisis de sus gustos y preferencias.

Estrategias de Liderazgo en costes

Son aquellas estrategias que están enfocadas a conseguir un costo de producción más bajo en el sus sector industrial, lo que le dará una ventaja competitiva. Este tipo de ventajas son bastantes variables y dependen de la estructura del sector industrial.

Esto permite que puedas disminuir el precio del producto siendo líder en precio y en coste o bien puedes mantener el mismo coste que la competencia e invertir el aumento del margen coste-precio en lo que mejor convenga a la empresa.

Estrategias de movimientos anticipados.

Esta estrategia consiste en llegar primero, es decir encontrar un mercado que no se ha explotado y conquistarlo, esta estrategia debe tener imitadores pues si el mercado es atractivo, nuevas empresas querrán entrar en el mercado.

El objetivo de la estrategia de movimientos anticipados, es que la empresa mantenga la ventaja que posee frente a los nuevos competidores, ya que conoce más tiempo el mercado por haber sido el primero.

Análisis de estrategias competitivas

A continuación se presenta un cuadro para que la empresa Farbiovet S.A establezca sus estrategias competitivas de manera efectiva conociendo las condiciones y riesgo a las que podría enfrentarse con la aplicación de este tipo de estrategias.

Cuadro de estrategias competitivas.

| | Fuentes | Concepto | Condiciones | Riesgos |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| Diferenciación | Producto | Rendimiento de producto | Aprecio de mercado | Diferencia de los competidores con bajo precio |
| | Mercado | Gusto, percepción, comportamiento Psico, social del cliente | Pocos competidores con el mismo criterio | Imitación de los competidores |
| | Empresa | Concepción, relación, ética, prestigio, marca, posición | Difícil de imitar | Reducción del aprecio ante la estrategia |
| | Otras | Rapidez de generar imagen | | |
| Liderazgo en costos | Aprendizaje y experiencia | Mientras más se produce más se conoce y mejor se hace | Demanda sensible al precio | Requiere vigilancia constante de los costos y puede ser afectado por la inflación |
| | Economías a escala | Control de los costos fijos. Mayor volumen de producción menos coste | Producto poco diferenciado | Rigidez del efecto experiencia |
| | Mejora de procesos | Reducir pérdidas de recursos innecesarias | Alto poder de negociación de los clientes | Perdida del efecto experiencia |
| | Rediseño del producto | Nuevas formas, nuevos materiales etc. | | Imitación de los competidores |
| | Suministros | Buena relación con proveedores, disminuye costes | | |
| | Localización | Establecerse en un lugar accesible para cliente, proveedores, y para obtener servicios (transporte, MO etc.) | | |
| | Relación con el canal Gestión de almacén | Gestión eficiente, buenas relaciones. | | |
| Movimientos anticipados | Producto | Cuanto más difícil de imitar mejor, disminuye los competidores | | Imitación |
| | Producción | Incursionar en la producción, ser el único que produce de cierta manera. | | |
| | Clientes | Establecer relaciones con el cliente, conseguir fidelidad. | | |
| | Distribución | Como llegar al cliente | | |

Elaborado por: El autor

Fuente: (Gomez A. O., 2005)

4.2.2.3. Estrategias funcionales

Estas estrategias se establecerán según cada unidad de negocios es decir en cada área funcional de la organización, por esto decimos que estas son estrategias de apoyo o respaldo para el cumplimiento de las estrategias competitivas y las de negocio. Las estrategias funcionales son aquellas que pueden determinar el éxito de las estrategias corporativas y competitivas.

Características

- Las estrategias funcionales promueven la coordinación
- Requiere de la interrelación de las áreas de la organización
- Esta dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones de la organización.
- Son una combinación entre plan estrategico y táctica.
- Refuerza las competencias y habilidad específicas.

Tipos de estrategias funcionales.

- *Estrategias de producción.*- Estas estrategias estarán relacionadas directamente a la fabricación del bien o la prestación del servicio de la organización.
- Estrategias de I & D.- Estas estrategias estarán enfocadas a la innovación y mejora de productos y procesos.
- *Estrategias financieras.*- Este tipo de estrategias identifica el mejor curso de acción financiera para el cumplimiento de estrategias.
- *Estrategias de Recursos Humanos.*- Este tipo de estrategia se enfoca en el análisis de la factibilidad de aumento o disminución de nómina.
- *Estrategias de marketing y comercialización.*- Estas estrategias estarán orientadas a la satisfacción de las necesidades del consumidor, la distribución del producto y el servicios post venta.

Cuadro de estrategias funcionales.

| | Áreas de dirección | Métodos | Variables de resultados |
|--|---|---|---|
| Estrategias financieras | Decisiones | | |
| | Reducción de costos | Análisis de rentabilidad | Inversiones y nivel de beneficios |
| | Garantizar disponibilidad de recursos | Análisis de circulante | Liquidez y solvencia |
| | | Estructura financiero y endeudamiento | Fondos de oración |
| Costos financieros | | | |
| | Riesgo de créditos | | |
| Estrategias de producción | Elección de sistemas productivos | Presupuesto de capital | Resultados globales de la empresa |
| | Integración en los procesos | Política de dividendos | Capación de recursos básicos |
| | Factor humano | Fondo de maniobra | |
| | Instalaciones | Pago de impuestos | |
| | Aseguramiento de calidad | Fusiones/adquisiciones | |
| | | Endeudamiento | |
| | Gestión de riesgo | | |
| Estrategias de comercialización y marketing | Distribución | Delimitación y análisis d mercado | Correspondencia con los objetivos de comercialización |
| | Publicidad | Política de productos | Disponibilidad de recursos para su puesta en marcha |
| | Comunicación | Desarrollo de nuevos productos | Grado en que corresponde con la misión de la organización |
| | | Canales de distribución | Aceptación por los implicados en su implementación |
| | | Política de precios | |
| | Promoción y publicidad | | |
| Estrategias de Recursos Humanos | Gestión de Recursos y humano | Impacto de los objetivos de la organización en cada unidad de la organización | Equidad e integración de capital |
| | | Definir conocimiento, habilidades y experiencia requerido en los empleados | Elevar el rendimiento corporativo y competitivo |
| | Determinar requerimientos adicionales de RRHH | Innovación y flexibilidad | |
| | Desarrollar planes o programas específicos para satisfacer las necesidades de RRHH. | | |
| Estrategias de investigación y desarrollo | Optimizar recursos | Formación continuada | |
| | Definir y rentabilizar | Evolución de los equipos Humanos | |
| | | Invertir en enfoques alternativos | |
| | | Pensar en nueva posibilidades de satisfacer la cliente | |

4.2.3. Modelo de Plan estratégico

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA FARBIOVET S.A



I Misión

Investigamos, desarrollamos, manufacturamos y comercializamos productos innovadores y efectivos, útiles dentro del sector farmacéutico y biológico veterinarios

II Visión

Ser una organización innovadora, en continuo crecimiento, con alcance nacional e internacional, distinguido en proporcionar productos de calidad a sus clientes, amplia oportunidad de desarrollo profesional y personal para sus empleados y accionistas, respetando leyes, el medio ambiente y la comunidad.

III Valores

- Innovación
- Confianza
- Orientación hacia los resultados
- Investigación y desarrollo
- Mejora continua en los procesos
- Satisfacción del cliente

IV Objetivos

1.- Reducir y mejorar las condiciones y periodos de recuperación de cartera

Justificación

La empresa establece en su política de ventas 2014 que los porcentajes aceptables de cartera vencida son de: Cartera de 0 a 30 días del 42%; Cartera de 31 a 60 días del 35%; Cartera de 61 a 90 del 15%; Cartera de 91 a 120 días del 6%; Cartera más de 121 días del 0%. Sin embargo los datos reales a diciembre del 2014 fueron de; Cartera de 0 a 30 días del 27,87%; Cartera de 31 a 60 días del 28,53%; Cartera de 61 a 90 del 15,86%; Cartera de 91 a 120 días del 10,96%; Cartera más de 121 días del 16,79%. Esto impide que la empresa maneje un adecuado promedio de cobros, que en el 2014 fue de 98 días.

Descripción

Mejorar condiciones de cartera de la empresa Farbiovet S.A disminuyendo en al menos un 5% la cartera vencida y disminuir el porcentaje de ventas mayores a 120 días plazo en al menos 2 puntos del reportado a diciembre 2014, lo que resulte en una disminución del periodo promedio de cobros a 80-85 días para oxigenar el flujo de efectivo en la empresa y mejorar el ciclo de conversión del efectivo.

Indicador

| | Ventas totales | Cartera 0-30 | Cartera 31- 60 | Cartera 61-90 | Cartera 91-120 | Total |
|-------|-------------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------|-------|
| Año 1 | | | | | | |
| Año 2 | | | | | | |
| Año 3 | | | | | | |

| Indicador | Formula | Resultado |
|----------------------------|---|-----------|
| Plazo promedio de cobro | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$ | |

Estrategias

#2 Establecer una política de crédito

Implementar una política de crédito para la empresa Farbiovet S.A donde se establezca principalmente: otorgamiento de días de crédito según el volumen de ventas, tabla de comisiones sobre recuperación de cartera y determinación de periodos de convenciones para identificar la antigüedad de cuentas por cobrar y la toma de acciones preventivas y correctivas para cartera mayor a 120 días.

Responsables: Dpto. comercial; Dpto. contable
Calendario: Inicio: 01 enero 20xx al 31 marzo 20xx
Prioridad: 1

#3 Implementar acciones legales para la recuperación de cartera vencida mayor 120 días

Contratar servicios de abogados para la recuperación de cartera mayor a 120 días, los mismos que buscaran que los clientes se comprometan a cancelar sus deudas mediante la firma de un pagare u otro documento legal que lo garantice. Estos deben ofrecer visitas directas a clientes y reuniones permanentes para comprobar la efectividad de sus operaciones.

Responsables: Dpto. contable
Calendario: Inicio: 01 enero 20xx al 31 julio 20xx
Prioridad: 3

4.3. Plan operativo

4.3.1. Fundamentos

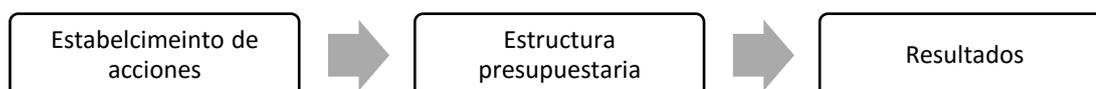
El plan operativo se considera como la etapa de desagregación de la estrategia. Se determinarán actividades que deberán ser cumplidas a corto plazo.

Razón

El plan operativo o POA plasmará las directrices y objetivos a seguir a corto plazo. Es por ello que estos planes deberán establecerse con una duración de un año y detallará las actividades necesarias para el cumplimiento de las planteadas en el Plan Estratégico.

| Objetivos | Ventajas |
|--|------------------------------------|
| Planificar actividades anualmente | Vincula objetivos y estrategias |
| Elaborar un presupuesto, sustentado en una herramienta técnica | Herramientas de gestión |
| Verificar y medir avances | Mide los resultados |
| Recalcular la asignación de recursos | Visualiza estrategias y resultados |

Pasos para establecer un Plan Operativo

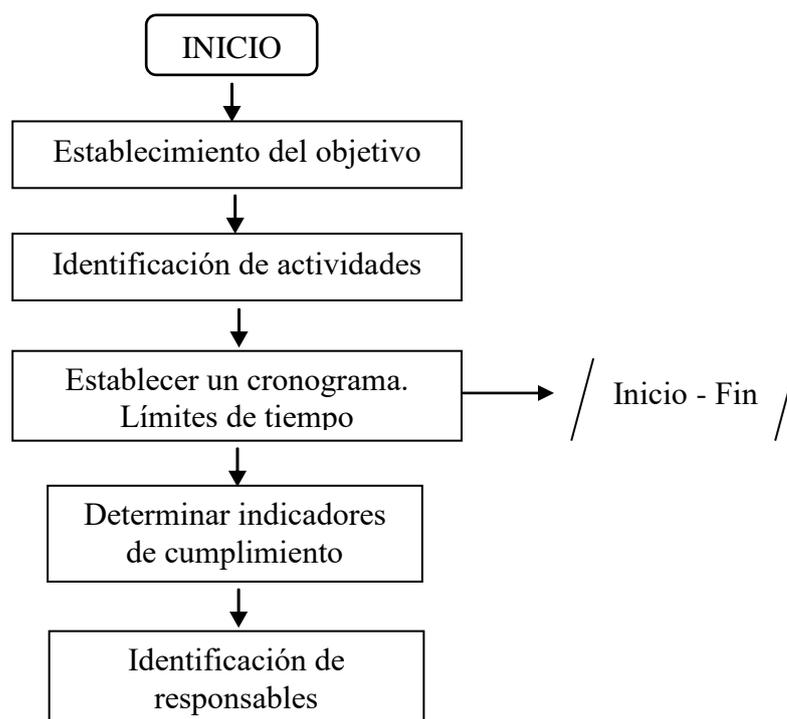


Contenido del plan operativo

El plan operativo se deberá contener todas las directrices necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Para esto la empresa Farbiovet deberá mantener una estructura como:

Grafico 1. Proceso para el establecimiento de objetivos.



Elaborado por: El autor

4.3.2. Formatos aplicables desarrollo del plan operativo

Asignación de recursos

Cada actividad detallada en el plan operativo deberá contar con una asignación de recursos cuyo control se realiza según el siguiente formato:

| Estrategia: | | Actividad: | |
|------------------------------------|---------------|-------------------------|------------------|
| Responsable: | | Área: | |
| Descripción de la actividad | Acción | Bienes/Servicios | Indicador |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Elaborado por: El autor

Resultados

La organización deberá recolectar los datos resultados obtenidos para comprobar su efectividad de la puesta en marcha del plan operativo.



| Estrategias | Responsable | Resultados |
|--------------------|--------------------|-------------------|
| Estrategia 1 | | |
| Estrategia 2 | | |

Elaborado por: El autor

4.3.3. Modelo de plan operativo.

Tabla 80
Modelo de plan operativo anual

| PLAN OPERATIVO EMPRESA FARBIOVET S.A | | | | | | | | | | | | | | |  | | |
|--------------------------------------|--|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|---|-------------------------------|--|
| OBJETIVO ESPECIFICO: | | Mejorar condiciones de cartera de la empresa Farbiovet S.A disminuyendo en al menos un 5% la cartera vencida y disminuir el porcentaje de ventas mayores a 120 días plazo en al menos 2 puntos del reportado a diciembre 2014, lo que resulte en una disminución del periodo promedio de cobros a 80-85 días para oxigenar el flujo de efectivo en la empresa y mejorar el ciclo de conversión del efectivo. | | | | | | | | | | | | | | | |
| INDICADORES CUMPLIMIENTO: | | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$ | | | | | | | | | | | | | DEPARTAMENTO: Contabilidad/Comercial | | |
| N° | Estrategia | Actividades | 20XX | | | | | | | | | | | | Responsable | Presupuesto / Recursos | |
| | | | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | agt | sept | oct | nov | dic | | | |
| 1 | Mejorar la selección y estándares de crédito | Contratar a un encargado de cartera o capacitar al existente | | | | | | | | | | | | | | RRHH/ Dpto. comercial | |
| | | Crear y aprobar por gerencia un formato de solicitud de crédito. | | | | | | | | | | | | | | Dpto. comercial | |
| | | Realizar una reunión semestral acerca de la integración de nuevos clientes | | | | | | | | | | | | | | Dpto. comercial | |
| | | Análisis de nuevos clientes. | | | | | | | | | | | | | | Dpto. comercial | |
| 2 | Establecer una política de crédito | Establecer una reunión con el equipo comercial y contable en las oficinas, donde se delimiten las políticas crediticias. | | | | | | | | | | | | | | Contabilidad/ Dpto. comercial | |
| | | Aprobación y difusión de la nueva política de crédito al personal administrativo. | | | | | | | | | | | | | | Jefe comercial | |
| | | Capacitar al equipo comercial exterior para acogerse a la nueva política de crédito. | | | | | | | | | | | | | | RRHH/ Dpto. comercial | |
| | | Análisis de nuevos clientes. | | | | | | | | | | | | | | Jefe comercial | |

| N° | Estrategia | Actividades | 20XX | | | | | | | | | | | | Responsable | Presupuesto / Recursos | |
|----|--|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-------------|--|--|
| | | | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | agt | sept | oct | nov | dic | | | |
| 3 | Implementar acciones legales para la recuperación de cartera vencida mayor 120 días | Preparar un archivo con la selección de cartera crítica (mayor a 120 días) y cartera considerada riesgosa | | | | | | | | | | | | | | Gerente comercial/ Gerente general/ contador | |
| | | Contactar abogados y cotizar mejores ofertas | | | | | | | | | | | | | | Contador | |
| | | Aprobar la mejor oferta realizar un contrato y entregar la documentación necesaria. | | | | | | | | | | | | | | Contador/Gerente general | |
| | | Revisar y evaluar periódicamente la accione de los abogados con una reunión en las oficinas de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | Gerente comercial/ Gerente general/ contador | |

Elaborado por: El autor

4.4.Presupuestos

El presupuesto es una herramienta que pretende anticiparse a los gastos e ingresos, es decir expresa en términos financieros los planes que una compañía pretende realizar en un periodo de tiempo determinado.

El presupuesto constituirá el complemento del plan operativo y dispondrá de todos los recursos con los que cuenta la organización para el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.4.1. Objetivo

Identificar los posibles problemas y ventajas económicas que pueden surgir por adelantado lo que servirá para una oportuna toma de decisiones, además que ayudara a coordinar esfuerzos.

4.4.2. Componentes del presupuesto

Un presupuesto maestro varía según la organización sin embargo todos los presupuestos tienen elementos en común que se pueden resumirse de la siguiente manera: (Horngren, Sundenm, & Stratton, pág. 300)

1. Presupuesto operativo: Este comprende la determinación de:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de costos de ventas
- Presupuesto de gastos operativos
- Estado de resultados presupuestados.

2. Presupuesto financiero: Este comprende la determinación de:

- Presupuesto de capital
- Presupuesto de efectivo

- Balance general presupuestado

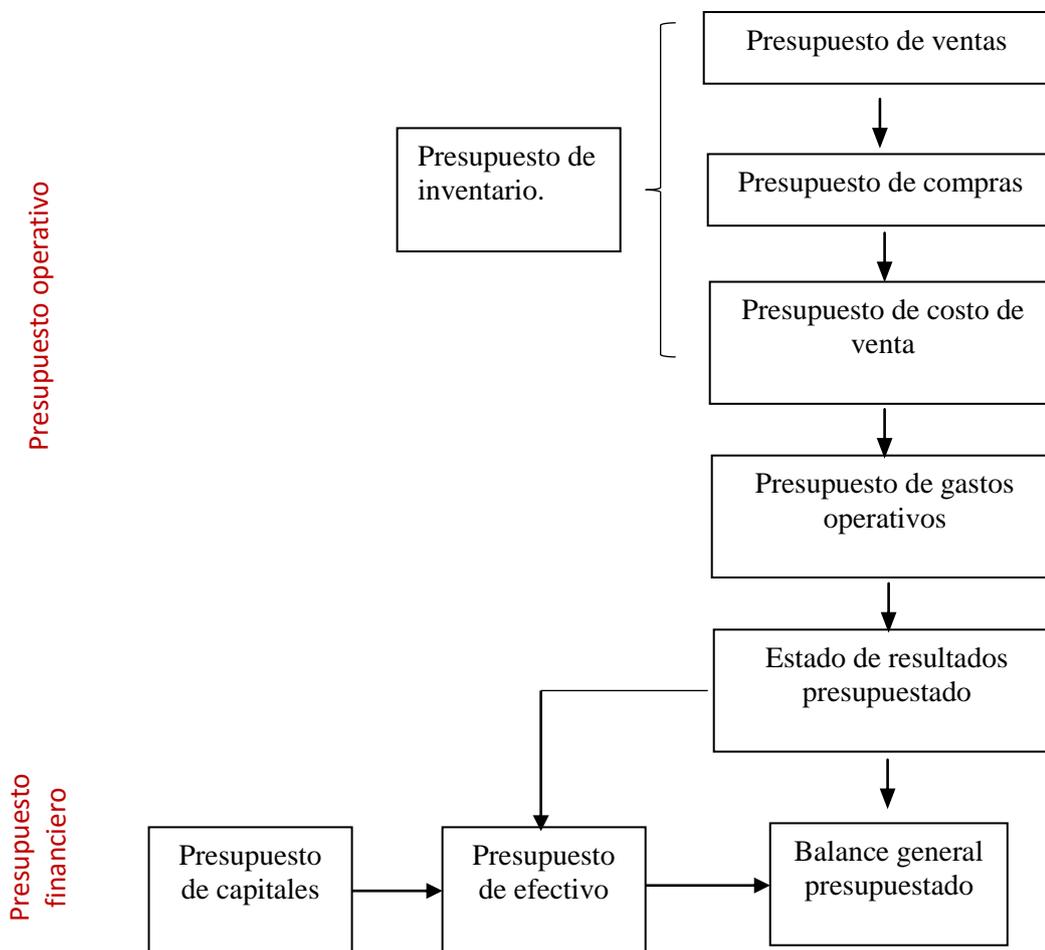


Figura 16 Proceso para el establecimiento de un presupuesto.

4.4.3. Características

- Permite afinar el plan estratégico
- Ayuda a la coordinación
- Asigna responsabilidades

4.4.4. Ventajas y limitantes a tomar en cuenta en la elaboración del presupuesto.

| Ventajas | Limitantes |
|--|--|
| Motiva a la gerencia a definir objetivos | Está basado en estimaciones lo que restringe su veracidad |
| Proporciona una estructura adecuada al delegar responsabilidad y autoridad | Debe ser modificado constantemente al identificar cambios de importancia que influyan en sus ejecución |
| Incrementa la participación en todos los niveles | No sustituye la administración |
| Facilita la administración de los recursos | Toma tiempo y cuesta prepararlo |
| Simplifica el control administrativo | Los resultados se ven reflejados previa ejecución |

Elaborado por: El autor

4.4.5. Lineamientos para el establecimiento de presupuesto en la empresa Farbiovet S.A

|  Presupuestos | | | |
|---|--|------------------|-----------------------------|
| Objetivos | Identificar los posibles problemas y ventajas económicas que pueden surgir por adelantado lo que servirá para una oportuna toma de decisiones. | | |
| | Pronosticar el crecimiento futuro de la organización | | |
| | Ayudar a coordinar los esfuerzo y medir resultados | | |
| Marco de referencia | PIB e Inflación | Contenido | Plan de mercado (Operativo) |
| | Estrategias de la competencia | | Plan de insumos (Operativo) |
| | Comportamiento de sueldos y salarios | | Plan financiero |
| | Políticas de importaciones | | |
| | Otras variables | | |
| Preparación de presupuestos | Presupuesto de ventas | | Cobros |
| | Presupuesto de compras | | Pagos |
| Preparación de presupuesto operativo | Costos indirectos | | |
| | Gastos administrativos | | |
| | Gastos de Venta | | |
| Presupuesto financiero | Presupuesto de efectivo | | |
| | Proyección del balance general | | |

Elaborado por: El autor

4.4.6. Preparación de presupuestos

Presupuesto de ventas y cobros

El presupuesto de ventas es el principal factor que determina el éxito de la planificación pues son los recursos financieros con los que la empresa podrá contar para solventar todos los gastos que se presenten. Como es lógico las ventas no se realizan en un cien por ciento de contado es por ello que se debe planificar los cobros en función al periodo promedio de cobro de la empresa. (Horngren, Sundenm, & Stratton, pág. 304)

Tabla 81
Presupuesto de ventas

Farbiovet S.A
Periodo 20xx-20xx

Presupuesto de ventas

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Volumen | # | # | # | # |
| Ventas Proyectadas | x | X+1 | X+2 | X+3 |

Presupuesto de cobros

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INGRESOS ORDINARIOS | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Ventas de contado | (X * 60%) | (X+1 * 60%) | (X+2 * 60%) | (X+3 * 60%) |
| CxC Período Anterior | (X-1 * 40%) | (X * 40%) | (X+1 * 40%) | (X+2 * 40%) |
| Otros ingresos | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Total cobros | \$ | \$ | \$ | \$ |

Elaborado por: El autor

Presupuesto de compras y cobros

El siguiente paso es establecer el presupuesto de compras, el objetivo será identificar el total de recursos necesarios para obtener el inventario requerido para las operaciones de la organización, teniendo en cuenta el inventario inicial y el stock en la bodega. (Horngren, Sundenm, & Stratton, pág. 206)

Tabla 82
Presupuesto de compras

Farbiovet S.A
Periodo 20xx-20xx

Presupuesto de compras

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Inventario requerido | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Proveedores nacionales | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Proveedores del exterior | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Total compras | \$ | \$ | \$ | \$ |

Presupuestos de pagos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pagos periodo anterior | (X * 40%) | (X+1 * 40%) | (X+2 * 40%) | (X+3 * 40%) |
| Pagos contado periodo actual | (X-1 * 60%) | (X * 60%) | (X+1 * 60%) | (X+2 * 60%) |
| Total desembolso | \$ | \$ | \$ | \$ |

Elaborado por: El autor

Presupuestos de gastos operativos y desembolsos

En este presupuesto están contemplados todos los desembolsos y se tomarán en cuenta todos los gastos de bienes y servicios necesarios para la operación del negocio, se establecerán las cuentas principales y se incluirá una cuenta de otros rubros para identificar rubros menores. (Horngren, Sundenm, & Stratton, pág. 306)

Tabla 83
Presupuestos de gastos

Farbiovet S.A
Periodo 20xx-20xx

Presupuesto de gastos operativos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| MATERIALES E INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Proveedores Nacionales | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Proveedores internacionales | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Costo de producción | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Gastos administrativos | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Gastos de venta | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Total gastos operativos | \$ | \$ | \$ | \$ |

Desembolsos de gastos operativos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Proveedores Nacionales | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Proveedores internacionales crédito | (X*30%) | (X+1*30%) | (X+2*30%) | (X+3*30%) |
| Proveedores internacionales contado | (X+1*70%) | (X+2*70%) | (X+3*70%) | (X+3*70%) |
| Gasto de personal | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Costo de producción | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Gastos administrativos | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Gastos de venta | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impuestos | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Participación trabajadores | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Total desembolsos gastos operativos | \$ | \$ | \$ | \$ |
|-------------------------------------|----|----|----|----|
|-------------------------------------|----|----|----|----|

Elaborado por: El autor

Presupuesto de efectivo

Estado general que recogerá todos los ingresos y desembolsos de efectivo que tendrá la compañía en un periodo de tiempo determinado, denominado ejercicio contable. (Horngrén, Sundén, & Stratton, pág. 307)

Tabla 84
Presupuesto de efectivo

Farbiovet S.A
Periodo 20xx-20xx
Presupuesto de efectivo

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Volumen | # | X+1 | X+2 | X+3 |
| Ventas Proyectadas | X | X+1 | X+2 | X+3 |

| <i>FLUJO OPERACIONAL</i> | \$ | \$ | \$ | \$ |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INGRESOS ORDINARIOS | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Ventas de contado | (X * 60%) | (X+1 * 60%) | (X+2 * 60%) | (X+3 * 60%) |
| Cuentas por Cobrar Período Anterior | (X-1 * 40%) | (X * 40%) | (X+1 * 40%) | (X+2 * 40%) |
| Otros ingresos | (X-1 * 40%) | (X * 40%) | (X+1 * 40%) | (X+2 * 40%) |
| EGRESOS ORDINARIOS | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Pagos inventarios periodo anterior | (X * 40%) | (X+1 * 40%) | (X+2 * 40%) | (X+3 * 40%) |
| Pagos inventarios contado periodo actual | (X-1 * 60%) | (X * 60%) | (X+1 * 60%) | (X+2 * 60%) |

| | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| GASTOS OPERATIVOS | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Gastos indirectos de producción | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Proveedores Nacionales | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Proveedores internacionales crédito | (X*30%) | (X+1*30%) | (X+2*30%) | (X+3*30%) |
| Proveedores internacionales contado | (X+1*30%) | (X+2*30%) | (X+3*30%) | (X+3*30%) |
| Gastos administrativos y de venta | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Gasto de personal | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Costo de producción | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Gastos administrativos | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Gastos de venta | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impuestos | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Participación trabajadores | 100% | 100% | 100% | 100% |
| FLUJO DE INVERSIÓN | \$ | \$ | \$ | \$ |
| INGRESOS POR INVERSIÓN | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Venta de activos fijos | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Venta de inversiones permanentes | \$ | \$ | \$ | \$ |
| EGRESOS POR INVERSIÓN | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Inversión en obras e infraestructura | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Compra de activos Fijos | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Compra de inversiones permanentes | \$ | \$ | \$ | \$ |
| FLUJO DE FINANCIAMIENTO | \$ | \$ | \$ | \$ |
| INGRESOS POR FINANCIAMIENTO | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Aporte accionistas | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Prestamos accionista | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Préstamos bancarios | \$ | \$ | \$ | \$ |
| EGRESOS POR FINANCIAMIENTO | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Pagos dividendos a accionistas | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Capital prestamos | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Intereses bancarios | \$ | \$ | \$ | \$ |
| FLUJO NETO GENERADO | \$ | \$ | \$ | \$ |
| SALDO INICIAL DE CAJA Y EQUIVALENTES | \$ | \$ | \$ | \$ |
| FLUJO TOTAL ACUMULADO | \$ | \$ | \$ | \$ |

Elaborado por: El autor

4.5. Proceso de ejecución del modelo de planificación financiera.

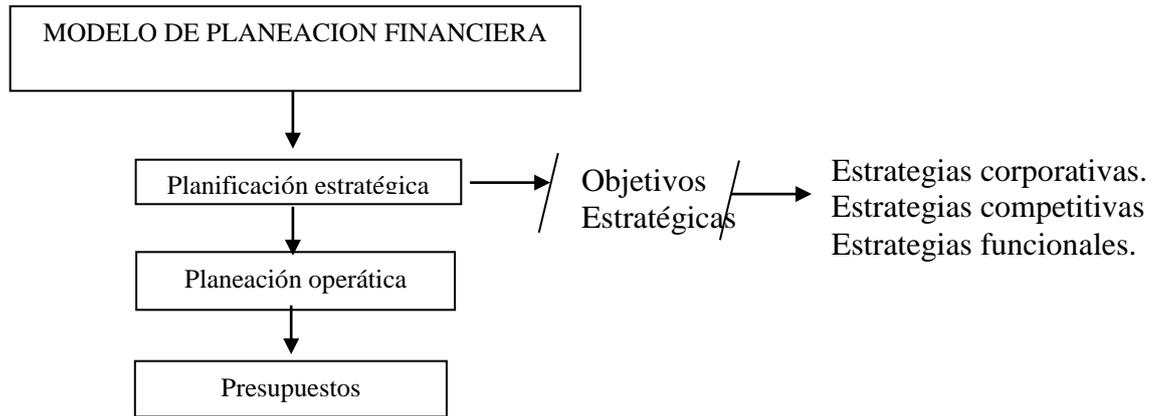


Figura 17 Proceso de ejecución del modelo de planificación financiera

CAPÍTULO V DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FARBIOVET S.A

Introducción

Toda empresa debe mantener un control adecuado de su administración financiera de tal forma que logre interrelacionar procesos importantes para el desarrollo institucional que permita detectar problemas o amenazas y tomar decisiones oportunas para resolverlos. Con este fin se diseñara un modelo de gestión a corto plazo que permita utilizar de manera adecuada los recursos líquidos con los que cuenta la empresa Farbiovet Pharma S.A el mismo que será aplicable para empresas del sector con una estructura administrativa financiera que mantenga características similares a las planteadas permitiendo mejorar la liquidez de las empresas y por ende conseguir una mejora en los índices de rentabilidad.

El modelo de gestiona financiera a corto plazo que se planteara para la empresa Farbiovet Pharma S.A pretende integrar todas las tareas relacionadas al logro de los objetos como son:

- Identificar de las necesidades de recursos según la prioridad y disponibilidad
- Conseguir el financiamiento más apropiado y al menos costo para la compañía.
- Asignación apropiada de recursos.
- Análisis de resultados financieros.
- Viabilidad económica y financiera.

Tomando en cuenta estas variables el modelo de gestión financiera que se plantea pretende resolver problemas identificados en la empresa Farbiovet Pharma S.A tales como:

- Largos periodos promedio de cobros frente a cortos periodos promedio de pagos.

- Falta de información oportuna para la toma de decisiones se limita a generar información contable (Flujos de efectivo, balances periódicos).
- No se realiza un análisis comparativo de cuentas relacionadas.

5.1. Estructura del modelo de gestión financiera a corto plazo.

El modelo de gestión a corto plazo a plantearse para la empresa Farbiovet Pharma S.A mantendrá una estructura orientada al manejo de:

- Ciclo de conversión del efectivo
- Gestión de Inventarios
- Gestión de Cuentas por cobrar
- Gestión de Cuentas por pagar

El planteamiento del modelo de gestión financiera a corto plazo se basara en:

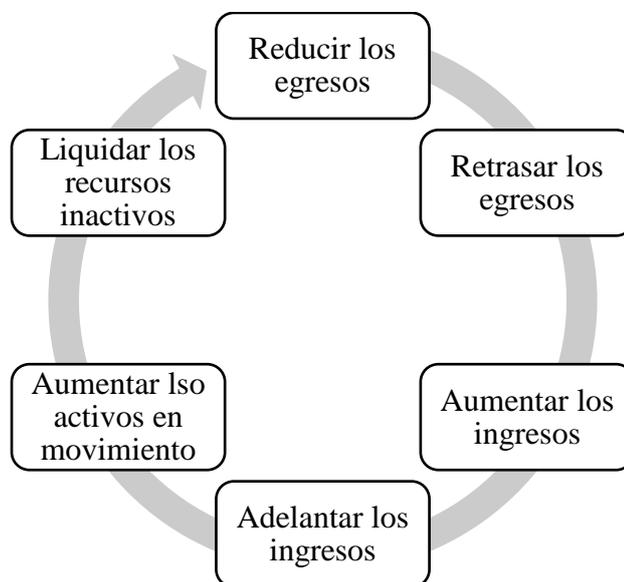


Figura 18 Planteamiento del modelo de gestión financiera

Fuente: (Padilla, pág. 253)

- Al aumentar y adelantar los ingresos la empresa tendrá recursos libres mejorando así la liquidez y los plazos promedio de cobro de la empresa.

- Al reducir y retrasar los egresos mejoraremos los plazos promedio de pago y como resultado mejorará la liquidez.
- Al aumentar los activos en movimiento y liquidar recursos inactivos mejoraremos los índices de rendimiento de la empresa.
- Todo esto resultará en una disminución del ciclo de conversión del efectivo disminuyendo la necesidad de recursos invertidos y mejorando la liquidez y rentabilidad de la empresa.

5.2. CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El manejo del ciclo de conversión del efectivo permite que la empresa tenga control de los recursos que está invirtiendo hasta la generación de efectivo propio, además que permitirá tomar decisiones oportunas que permitan aumentar o disminuir dicho ciclo según la necesidad de la compañía.

MODELO PARA EL CONTROL DEL CICLO CONVERSIÓN DE EFECTIVO PARA LA EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A.

5.2.1. Control del ciclo de conversión del efectivo.

Es por eso que se plantea un modelo para el manejo del ciclo de conversión de efectivo para la empresa Farbiovet Pharma S.A como se muestra a continuación:

Calculo del Ciclo de Conversión Efectivo

| Edad Promedio del inventario | (+) Plazo Promedio Cobro | (-) Plazo promedio de pagos | Resultado |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------|
| | | | |

Calculo Recursos Invertidos

| | | | | |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|---|----------------------------------|
| | Inventario | $(x * y) * (a/360)$ | = | Costo del inventario |
| (+) | Cuentas por cobrar | $(x * b/360)$ | = | Costos de las cuentas por cobrar |
| (-) | Cuentas por pagar | $(x * y*z) * (c/360)$ | = | Costo de las cuentas por pagar |
| RECURSOS INVERTIDOS | | | | ¿? |

| | |
|---|---|
| X | Ventas |
| Y | Palpitación del costos de ventas sobre las ventas |
| Z | Participación de compras sobre ventas |
| A | Edad promedio del inventario |
| B | Plazo promedio de cobro |
| C | Plazo promedio de pago |

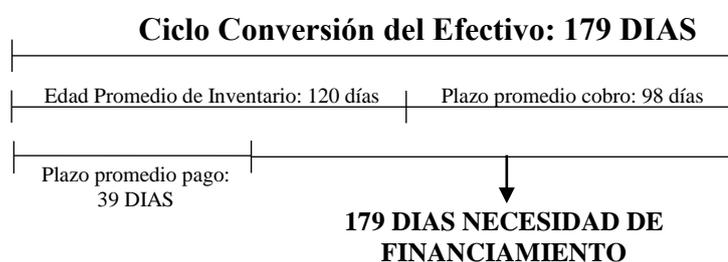
Presentación de resultados

| Resultado | Interpretación | Posibles soluciones |
|-----------|----------------|---------------------|
| | | |

5.2.2. Situación actual del ciclo de conversión del efectivo de la empresa Farbiovet Pharma S.A.

La empresa Farbiovet Pharma S.A. tiene una edad promedio del inventario de 120 días si le sumamos el plazo promedio de cobros de 98 días resulta en un ciclo operativo de 218 días menos el plazo promedio de pago de 39 días da como resultado un ciclo de conversión del efectivo de 179 días.

Esto significa que la empresa tiene 179 días en los que no genera recursos por lo que necesita financiamiento durante este tiempo como se muestra a continuación:



Ahora analizaremos cuanto le cuesta a la empresa financiar estos 179 días hasta la generación de efectivo de la siguiente manera:

Recursos invertidos en el ciclo de conversión del efectivo:

| | | | |
|------------------------|------------------------------------|---|---------------------|
| Inventario | $(6108733 * 0,57) * (120/360)$ | = | 1.160.659,27 |
| (+) Cuentas por cobrar | $(6108733 * 98/360)$ | = | 1.662.932,87 |
| (-) Cuentas por pagar | $(6108733 * 0,57*0,19) * (39/360)$ | = | 71.670,71 |
| | RECURSOS INVERTIDOS | | 2.751.921,43 |

Datos:

| | |
|-----------|---|
| 6.108.733 | Ventas |
| 57% | Participación de Costo de ventas sobre ventas |
| 19% | Participación de Compras sobre ventas |
| 120 | Edad promedio del inventario |
| 98 | Plazo promedio de cobro |
| 39 | Plazo promedio de pagos |

Costo financiero

| | | |
|---|---|-------------------|
| Necesidad de financiamiento | = | 2.751.921,43 |
| (*) Tasa de interés productiva | = | 9,33% |
| (=) Costo financiamiento antes de impuestos | = | <u>256.754,27</u> |

Mantener este ciclo de conversión de efectivo representa para la compañía una necesidad de financiamiento de \$2.751.921,43 que al 9,33% (tasa referencial créditos corporativos) supone un costo financiero antes de impuestos de \$256.754,27 por lo que se propone disminuir los periodos de cobro, la edad promedio y aumentar el plazo promedio de pago del inventario como se muestra a continuación:

5.2.3. Acciones para reducir el ciclo de conversión del efectivo.

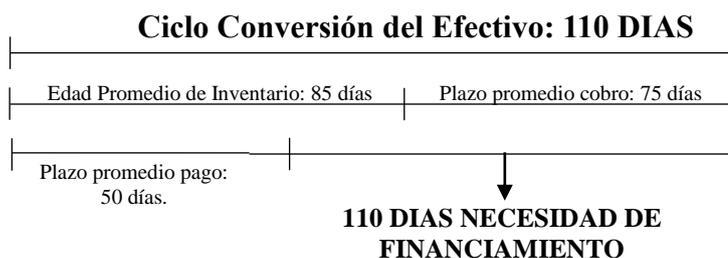
1. *Rotar el inventario tan rápido como sea posible* sin desabastos que ocasionen pérdidas de ventas.
2. *Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible* sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
3. *Administrar el tiempo de correo, procesamiento y compensación* para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.

4. *Pagar las cuentas por pagar lo más lento posible* sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa.

Farbiovet Pharma S.A. puede manejar y reducir su ciclo de conversión del efectivo disminuyendo los plazos promedios de cobros, la edad promedio de inventarios y aumentando los plazos promedios de pago, esto resultaría un ahorro en los recursos invertidos como se muestra a continuación:

| | |
|--|------------------|
| Reducción del plazo promedio de cobros | Al menos 23 días |
| Aumentar el plazo promedio de pagos | Al menos 11 días |
| Reducción edad promedio del inventario | Al menos 35 días |

Con los datos propuestos la empresa Farbiovet Pharma S.A. tendrá una edad promedio del inventario de 85 días más un plazo promedio de cobros de 75 días resultaría en un ciclo operativo de 160 días menos el plazo promedio de pago de 50 días dará como resultado un ciclo de conversión del efectivo de 110 días. Siendo este 69 días menos que el ciclo de conversión actual.



Impacto en dólares con la aplicación propuesta:

| | | | |
|------------------------|--------------------------------------|---|---------------------|
| Inventario | $(6108733 * 0,57) * (85/360)$ | = | 822.133,65 |
| (+) Cuentas por cobrar | $(6108733 * 75/360)$ | = | 1.272.652,71 |
| (-) Cuentas por pagar | $(6108733 * 0,57 * 0,19) * (50/360)$ | = | 91.885,53 |
| | RECURSOS INVERTIDOS | | 2.002.900,83 |

Datos:

| | |
|---------|--|
| 6108733 | Ventas |
| 57% | Participación del Costo de ventas sobre ventas |
| 19% | Participación Compras sobre ventas |
| 85 | Edad promedio del inventario |
| 75 | Plazo promedio de cobro |
| 50 | Plazo promedio de pagos |

| | | |
|---|---|-------------------|
| Necesidad de financiamiento | = | 2.002.900,83 |
| (*) Tasa de interés productiva | = | 9,33% |
| (=) Costo financiamiento antes de impuestos | = | <u>186.870,65</u> |

Así demostramos que la necesidad de financiamiento de la empresa Farbiovet disminuye generando así un menor costo financiero antes de impuestos como se muestra a continuación:

| RECURSOS INVERTIDOS | | |
|----------------------------|------------------|-------------------|
| ACTUAL | PROPUESTO | DIFERENCIA |
| 2.751.921,43 | 2.002.900,83 | 749.020,60 |

| COSTO FINANCIERO | | |
|-------------------------|------------------|-------------------|
| ACTUAL | PROPUESTO | DIFERENCIA |
| 256.754,27 | 186.870,65 | 69.883,62 |

Por esto se planteara un modelo para el manejo y control de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar como se muestra a continuación:

5.3. GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

La administración de las cuentas por cobrar de la empresa Farbiovet Pharma S.A es un gran determinante para mejorar su liquidez y representan una gran inversión tomando en cuenta el plazo promedio de cobro que mantiene la empresa.

El objetivo de establecer una adecuada gestión de cuentas por cobrar es reducir el ciclo de conversión de efectivo como se estableció anteriormente, mediante una

mejora de los índices de cuentas por cobrar estableciendo estrategias de evaluación, concesión y recuperación del crédito sin que estas disminuya las ventas o afecte de forma negativa la relación con los clientes.

MODELO PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A.

5.3.1. Evaluación del crédito

Situación actual de la evaluación del crédito

La empresa Farbiovet Pharma S.A. no realiza un análisis y estudio adecuado de sus futuros clientes, pues no existe un departamento encarado de este análisis y los requisitos que se solicitan en la etapa previa la concesión del crédito son pocos y no permiten garantizar la recuperación de las cuentas como se muestra a continuación:

| Requisitos actuales |
|--|
| Ruc |
| Cedula de identidad |
| Papeleta de votación |
| Declaración del impuesto renta |
| Últimos estados Financieros |
| Certificado de cuenta bancaria |
| Certificados de activos fijos (Matrículas de vehículos, pagos impuestos prediales) |

Elaborado por: El autor

Acciones para mejorar la evaluación del crédito

El presente modelo propone mejorar la evaluación del crédito logrando:

- Obtener información básica del cliente para facilitar el seguimiento de las cuentas por cobrar.
- Permite asegurar la capacidad de pago del cliente.
- Facilita el análisis de información y la toma de decisiones acertadas.

Para esto se propone tomar acciones que mejoren la evaluación del crédito con el objetivo de asegurar o al menos mejorar los índices de recuperación de cartera. Las acciones a implementar son:

a) Documentación habilitante.

Farbiovet Pharma S.A no cuenta con un análisis de clientes antes de conceder créditos lo que incrementa el riesgo de incumplimiento por lo tanto el presente modelo propone establecer un mayor número de requisitos frente a los presentes previo la concesión del crédito con el fin de conocer al cliente y establecer si este puede ser considerado un cliente sano para el otorgamiento de un crédito como se muestra a continuación:

Requisitos previos la concesión de crédito para la empresa Farbiovet Pharma S.A.

| Requisitos propuestos |
|--|
| Tres primeras compras en efectivo de hasta \$3000 |
| Llenar solicitud de crédito |
| Cedula de ciudadanía |
| RUC |
| Últimos estados financieros |
| Tres referencias comerciales |
| Declaración del impuestos (3 últimos meses) |
| Nombramiento del representante legal |
| Cedula representante legal |
| Firma de un pagare |
| Estados bancarios certificados |
| Certificados de activos fijos (Matrículas de vehículos, pagos impuestos prediales) |
| Copias de planilla de servicios básicos |

Elaborado por: El autor

b) Solicitud de crédito

Una vez que el cliente ha cumplido con la documentación habilitante solicitada se procede a llenar un formato de solicitud de crédito que permitan analizar la situación económica y financiera del futuro cliente.

El cliente deberá llenar una solicitud bajo el siguiente formato:

FARBIOVET PHARMA S.A
SIP (Solicitud de información de prerrequisito)

Empresa Solicitante:

Fecha de solicitud:

| INFORMACIÓN GENERAL | |
|-------------------------------|----------------|
| NOMBRE DEL CLIENTE: | CI/RUC |
| DIRECCIÓN: | CIUDAD: |
| TELÉFONOS: | FAX: |
| CONTACTO: | E-MAIL: |
| INICIO DE ACTIVIDADES: | |
| ACTIVIDAD: | |

ACCIONISTAS Y PROPIETARIOS

| NOMBRE DE ACCIONISTAS (*) | % PART. | CEDULA / RUC | NACIONALIDAD | PAÍS DOMICILIO |
|---------------------------|---------|--------------|--------------|----------------|
| | | | | |
| | | | | |

DIRECTORIO

| CARGO | NOMBRE | AÑOS EN EMPRESA | C.I. |
|-----------------|--------|-----------------|------|
| GERENTE GENERAL | | | |
| PRESIDENTE | | | |
| | | | |
| | | | |

INFORMACIÓN ECONÓMICA

| | PAÍS | % | EXTRA NJERO | % |
|----------------------------|------|---|----------------|---|
| VENTAS ANUALES | | | | |
| MATERIA PRIMA | | | | |
| INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN | | | | |

| DATOS DE CARTERA: | 30 DÍAS | 60 DÍAS | 90 DÍAS | 120 DÍAS |
|--------------------|---------|---------|---------|----------|
| CARTERA VENCIDA \$ | | | | |
| CARTERA VENCIDA % | | | | |

| | |
|--|------------------------------------|
| ¿EXISTE SINDICATO? | ¿EXISTE CONTRATO COLECTIVO? |
| DESCRIBA LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y SU CICLO: | |
| MENCIONE CAMBIOS EN LA LÍNEA DE NEGOCIO Y/O EVENTOS RELEVANTES QUE HAYAN AFECTADO POSITIVA O NEGATIVAMENTE A LA EMPRESA? (Explique): | |

| INFORMACIÓN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | |
|---|---|
| ACTIVOS: Activos corrientes Cuentas por cobrar PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: Vehículos Equipo y maquinaria Edificios Terrenos | PASIVOS: Obligaciones financieros Cuentas por cobrar Impuestos PASIVOS LARGO PLAZO: Obligaciones financieras |

| INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS: | |
|--|---|
| VENTAS: Ventas 0% Ventas 12% COSTO DE VENTA UTILIDAD NETA | GASTOS: Gastos administrativos Gastos de venta Gastos de producción |

| OBLIGACIONES FINANCIERAS | |
|--|--|
| CRÉDITO: ENTIDAD: TIEMPO: | DESTINO: CAPITAL ACTUAL: OBSERVACIONES: |
| CRÉDITO: ENTIDAD: TIEMPO: | DESTINO: CAPITAL ACTUAL: OBSERVACIONES: |
| CRÉDITO: ENTIDAD: TIEMPO: | DESTINO: CAPITAL ACTUAL: OBSERVACIONES: |

REFERENCIAS COMERCIALES

| |
|---|
| REFERENCIA #1 REFERENCIA #2 REFERENCIA #3 |
|---|

Elaborado por Elizabeth Iglesias

Firma: _____

Nombre:

El personal encargado se asegurará de comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el cliente mediante llamadas telefónicas e incluso visitas. En

caso de que los datos proporcionados por el cliente sean falsos se negará el crédito de forma automática.

5.3.2. Concesión y estándares de del crédito

Control de la concesión del crédito

Además de una política de ventas es importante que la empresa tenga una política de crédito y cobranza que establezca los lineamientos para la consecución de crédito, dado que la empresa no cuenta con una política establecida para esta gestión se plantea lo siguiente:

Políticas para Concesión del crédito

- El personal asistente comercial revisara y calificara las solicitudes de créditos y les dará una calificación.
- Los créditos menores a 5.000 serán aprobados únicamente por el jefe comercial, y los créditos mayores a esta cantidad necesitaran de la aprobación del gerente general.
- Toda renegociación será analizada conjuntamente por el jefe comercial y el gerente comercial.
- Los plazos para otorgar créditos se establecerán después de haber realizado tres compras en efectivo y según la siguiente información:

| Montos | Plazos |
|---|---------------|
| 0-1000 | 30 días |
| 1001-5000 | 60 días |
| Mayor 5000 | 90 días |
| Mayores créditos previa aprobación gerencia comercial | |

Situación actual de la concesión del crédito

La empresa no se realiza un análisis para la concesión de nuevos créditos además que no se realiza un seguimiento para los nuevos clientes.

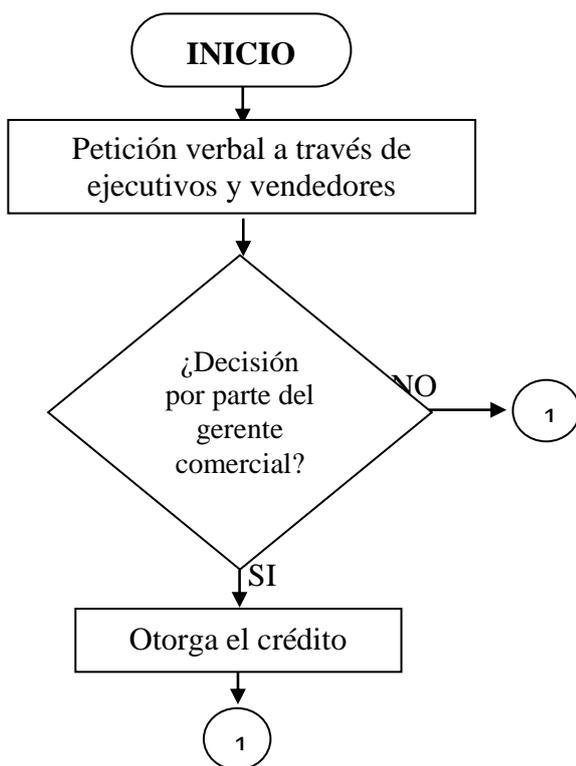


Figura 19 Proceso de concesión de crédito

Acciones para mejorar la concesión del crédito

Se establecerá un estándar crediticio para otorgar una calificación a los futuros clientes que de tal forma que facilite la toma de decisiones para el otorgamiento de nuevos créditos.

Los estándares de crédito permiten puntuar a los clientes según un número de características o requisitos para determinar la aprobación de un crédito de acuerdo al puntaje. Los estándares de decisión se presentan a continuación:

Tabla 85
Estándares de crédito

| ESTÁNDAR | RANGO PUNTUACIÓN | |
|----------|------------------|----|
| | SI | NO |

| | | |
|---|------------|----|
| Personas o empresa con ventas mayores de \$8000 dólares mensuales. | 20 | |
| \$5001-\$7999 | | 15 |
| \$3001-\$5000 | | 10 |
| \$1001-\$3000 | | 5 |
| Menos \$1000 | | 0 |
| Empresas con un inventario anual menor a \$8000. | 10 | |
| \$8001-\$9000 | | 5 |
| \$9001-\$10000 | | 3 |
| Mayor \$10000 | | 0 |
| Personas o empresas con una cartera de crédito menor al 50% de sus ventas. | 10 | |
| 50%-80% | | 5 |
| Mayor del 80% | | 2 |
| Empresa o personas con activos fijos mayores a \$30000. | 10 | |
| \$10000-\$29999 | | 5 |
| \$5000-\$9999 | | 3 |
| Menor \$5000 | | 0 |
| Personas o empresas quienes hayan cumplido con sus deudas a cortos plazo en el plazo establecido. | 20 | 5 |
| Clientes que mantengas relaciones crediticias comerciales por al menos 1 año sin problemas. | 20 | 0 |
| Empresas o personas cuyos pasivos no superen los \$15000. | 10 | |
| \$15001-\$20000 | | 5 |
| Mayor \$20000 | | 0 |
| TOTAL | 100 | |

Elaborado por: El autor

Con estos estándares la empresa podrá establecer un score crediticio con el fin que la empresa conozca la situación de sus clientes nuevos y antiguos. Para esto se clasificaran a los clientes de la siguiente manera:

- **Cliente bueno.-** Son aquellos clientes que mantienen el pago de sus deudas en el periodo establecido sin retraso alguno.
- **Cliente regular.-** Son aquellos clientes que cancelan sus cuentas fuera del tiempo establecido.
- **Cliente malo.-** Son aquellos que por reiteradas ocasiones han incumplido en el pago de sus cuentas.
- **Cliente moroso.-** Son aquellos clientes que por su historial crediticio no se puede ser considerado como bueno, regular o malo.

Tomando en cuenta esta clasificación Farbiovet Pharma S.A. puede establecer los parámetros de riesgo para la concesión de créditos a clientes nuevos y antiguos.

Tabla 86
Score de crédito

| RIESGO | PUNTOS DEL ESTÁNDAR |
|---------------|----------------------------|
| A | DE 91-110 |
| B | DE 60-90 |
| C | DE 31-60 |
| D | DE 0-30 |

Elaborado por: El autor

- Clientes tipo (A) se les otorga créditos de forma normal, una vez cumpla con todos los requisitos de documentación.
- Clientes tipo (B) se otorgara el crédito pero se establece un seguimiento a la cuenta mediante vías telefónicas, cartas y visitas.
- Clientes tipo (C) se otorga el crédito con la firma de un pagare.

5.3.3. Recuperación de cartera

Control de cartera

Una correcta clasificación de las cuentas por cobrar ayudara a que la empresa centre sus esfuerzos y decisiones en aquellas cuentas clasificadas como las más críticas y las más importantes. Por esto se propone una clasificación de cuentas por cobrar en tres niveles ABC donde el:

- Nivel A mostrara aquellos clientes con valores elevados de crédito cuya participación total en cuentas por cobrar es del 80% y que representarán únicamente el 20% del total de clientes.

- Nivel B identificara a los clientes con valores de deuda menores a los del nivel A cuya participación es del 15% del total de cuentas por cobrar y el 50% de los clientes.
- Nivel C mostrara los clientes que no pueden ser ubicados en nivel A y B cuya participación en las cuentas por cobrar es del 5% de total de cartera y el 30 % de los clientes.

Como se muestra a continuación:

| | PARTICIPACIÓN DE CARTERA | PARTICIPACIÓN CLIENTES |
|------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| CARTERA A | 80% | 20% |
| CARTERA B | 15% | 50% |
| CARTERA C | 5% | 30% |
| TOTAL | 100% | 100% |

Elaborado por: El autor

Situación actual de cartera

La empresa no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas, sin embargo dentro del equipo comercial existe personal destinado a la gestión de cobranzas además de otras funciones a su cargo como principal las ventas. Esto hace que a la actualidad Farbiovet Pharma S.A mantenga un periodo de cobro de 98 días pues no existe un control adecuado de la rotación de estas cuentas.

A continuación se muestra un resumen de la cartera vencida y por vencer de la empresa Farbiovet Pharma S.A. para mayor información se puede apreciar en el (Anexo 1).

Tabla 87
Cartera vencida Farbiovet S.A

| | 0 días | 1-30 días | 31-60 días | 61-90 días | 90-120 días | > 120 días |
|------------|---------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| POR VENCER | 454.994 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| VENCIDA | 0 | 463.653 | 261.447 | 178.088 | 66.918 | 208.594 |
| Total | 454994 | 463653 | 261447 | 178088 | 66918 | 208594 |

Elaborado por: El autor

A continuación se muestra la participación de las cuentas por cobrar según su vencimiento en la cartera total de la compañía:

| Días de mora | Valor | Participación |
|----------------|-------------------|---------------|
| 0 Días | 454.994,32 | 28% |
| De 1-30 días | 463.653,4 | 28% |
| De 31-60 días | 261.447,35 | 16% |
| De 61-90 días | 178.088,32 | 11% |
| De 90-120 días | 66.918,92 | 4% |
| De > 120 días | 208.594,77 | 13% |
| TOTAL | 1633697,08 | 100% |

Elaborado por: El autor

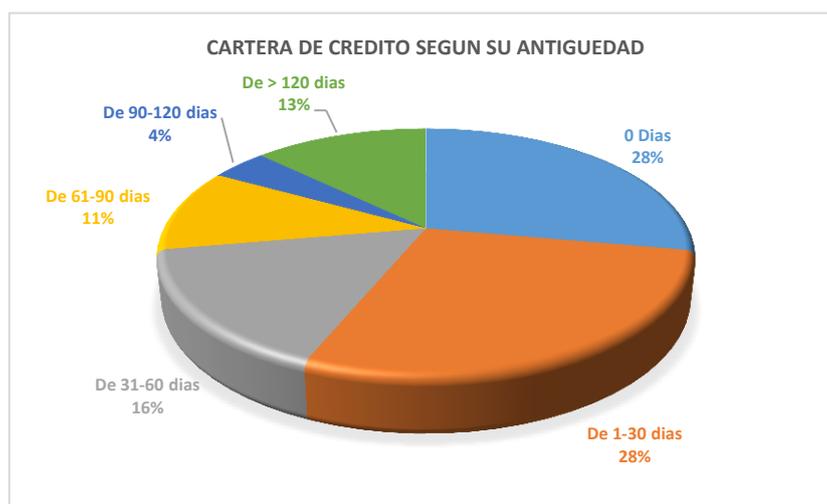


Figura 20 Antigüedad de la cartera de crédito

Farbiovet Pharma S.A tiene una cartera vencida de \$1.178.702 a diciembre del 2014 con una cartera riesgosa de más de 120 días de \$208.594 correspondiente al 13% de la cartera total y una cartera por vencer de \$454.994 correspondiente al 28% de la cartera total de Farbiovet S.A.

Acciones para mejorar la gestión de cobros

a) Clasificación cartera ABC

Si se clasifica las cuentas por cobrar según el Modelo ABC planteado anteriormente Farbiovet Pharma S.A. podrá tomar acciones para atender a la cartera según su importancias demostrada. Por esto la clasificación de cartera se propone de la siguiente manera: (Clasificación total en Anexo 2).

| | CLIENTES | PORCENTAJE | VALORES | PORCENTAJE |
|--------------|-----------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| A | 521 | 20% | 746.608,41 | 63% |
| B | 1303 | 50% | 393.882,24 | 33% |
| C | 781 | 30% | 38212,11 | 3% |
| TOTAL | 2605 | 100% | 1.178.702,76 | 100% |

Elaborado por: Elizabeth Iglesias

- **Nivel A**

En el Nivel A se clasifican a los clientes cuyos montos de crédito vencido varían entre \$600 y \$39.000 que representa el 63% de la cartera vencida y apenas 521 clientes lo que equivale al 20% del total. (Ver Anexo 1).

- **Nivel B**

En el Nivel B se clasifican a los clientes cuyos montos de crédito vencida varían entre \$150 y \$599 que representa el 33% de la cartera vencida y lo conforman 1.303 clientes lo que equivale al 50% del total. (Ver Anexo 1).

- **Nivel C**

En el Nivel C se clasifican a los clientes cuyos montos de crédito vencido varía entre \$149 y \$1 que representa el 3% de la cartera vencida y lo conforman 781 clientes lo que equivale al 30% del total. (Ver Anexo 1).

El objetivo de mantener un sistema de careta ABC es mantener un control adecuado sobre la cartera que se puede considerar más riesgosa. A continuación se presenta la cartera ubicada en tipo A mayor a \$2000 que equivale al 25% de la cartera vencida total:

| N | CLIENTE | Valor | Tipo | Días mora | Condición |
|----------|------------------------------|--------------|-------------|------------------|------------------|
| 1 | Distrivet S.A | 39.071,60 | A | 25 | Vencida |
| 2 | Suministros Porcinos S.A | 18.337,80 | A | 41 | Vencida |
| 3 | Prosanidad | 16.450,90 | A | 84 | Vencida |
| 4 | Prosanidad | 15.714,60 | A | 144 | Vencida |
| 5 | Suministros porcinos S.A | 13.783,95 | A | 94 | Vencida |
| 6 | Reproavi Cia Ltda. | 10.715,68 | A | 62 | Vencida |
| 7 | Suministros porcinos S.A | 10.103,00 | A | 168 | Vencida |
| 8 | Mora Zambrano Rafael | 9.900,00 | A | 63 | Vencida |
| 9 | Flexempaquess.r.l.h | 9.363,50 | A | 67 | Vencida |
| 10 | Distrivet S.A | 8.029,60 | A | 5 | Vencida |
| 11 | Agrored Cia Ltda. | 6.930,00 | A | 879 | Vencida |
| 12 | Prosanida | 6.244,50 | A | 209 | Vencida |
| 13 | Suministros agro veterinario | 6.071,70 | A | 4 | Vencida |
| 14 | Alimentos Frescosh | 6.035,04 | A | 61 | Vencida |
| 15 | Ecarnih | 5.385,10 | A | 14 | Vencida |
| 16 | Pet. Shop. Veth | 3.946,04 | A | 7 | Vencida |
| 17 | Veterinaria Gilfagro | 3.852,92 | A | 27 | Vencida |
| 18 | Veterinaria Vanesur | 3.696,24 | A | 18 | Vencida |
| 19 | Suministros porcinos S.A | 3.628,00 | A | 94 | Vencida |
| 20 | Agro veterinaria vera | 3.581,40 | A | 3 | Vencida |
| 21 | Distribuidora Valarezo | 3.495,60 | A | 931 | Vencida |
| 22 | Pet. Shop. Vet | 3.194,72 | A | 26 | Vencida |
| 23 | Veterinaria Gilfagro | 3.038,90 | A | 25 | Vencida |
| 24 | Agropecuaria el campesino | 3.014,51 | A | 38 | Vencida |
| 25 | El Arroz | 3.000,00 | A | 990 | Vencida |
| 26 | Veterinaria Gaby | 2.956,46 | A | 775 | Vencida |
| 27 | Avihol Cia Ltda. | 2.942,28 | A | 25 | Vencida |
| 28 | Centro veterinario el estab | 2.893,52 | A | 25 | Vencida |
| 29 | Veterinaria Vanesur | 2.879,36 | A | 18 | Vencida |
| 30 | Agrícola Hermanos | 2.842,49 | A | 67 | Vencida |
| 31 | Veterinaria Gilfagro | 2.797,44 | A | 17 | Vencida |
| 32 | Agrored Cia Ltda. | 2.764,00 | A | 203 | Vencida |
| 33 | Avihol Cia Ltda. | 2.751,41 | A | 14 | Vencida |
| 34 | Agrored Cia Ltda | 2.712,90 | A | 68 | Vencida |
| 35 | Nutribio | 2.673,00 | A | 40 | Vencida |
| 36 | Nutribio | 2.494,80 | A | 31 | Vencida |
| 37 | Fertiagro | 2.392,48 | A | 11 | Vencida |
| 38 | Ferti agro | 2.384,89 | A | 56 | Vencida |
| 39 | Pet. Shop. Vet | 2.380,16 | A | 41 | Vencida |
| 40 | Hiper agro | 2.376,00 | A | 19 | Vencida |
| 41 | La Fuerza Ganadera | 2.370,06 | A | 83 | Vencida |
| 42 | Agrovet. Agrofar | 2.345,56 | A | 34 | Vencida |

| | | | | | |
|--------------|---------------------------|-------------------|---|-----|---------|
| 43 | Agro Sol | 2.284,80 | A | 49 | Vencida |
| 44 | Veterinaria Gilfagro | 2.271,46 | A | 27 | Vencida |
| 45 | Ing. Proaño Marco Vinicio | 2.257,28 | A | 41 | Vencida |
| 46 | Veterinaria Gilfagro | 2.244,37 | A | 27 | Vencida |
| 47 | Agro Vet | 2.208,89 | A | 378 | Vencida |
| 48 | Agrored Cia Ltda | 2.182,95 | A | 199 | Vencida |
| 49 | Ollague Correa Sorayda | 2.178,00 | A | 40 | Vencida |
| 50 | Aguavil Juan Carlos | 2.111,04 | A | 3 | Vencida |
| 51 | Ing. Proaño Marco Vinicio | 2.039,04 | A | 63 | Vencida |
| 52 | Ollague Correa Sorayda | 2.018,02 | A | 107 | Vencida |
| TOTAL | | 283.337,96 | | | |

b) Control del crédito

La empresa a través de sus ejecutivos y vendedores distribuidos por zonas en todo el país realizarán visitas periódicas a los clientes con cuentas vencidas para conocer la realidad de su situación económica y tomar decisiones.

Clientes tipo A

A los clientes tipo A se le realizarán visitas dos veces al mes además se les enviará un estado de cuenta mensual.

Clientes tipo B

A los clientes tipo B se les realizará una visita mensual y se les realizarán visitas telefónicas mensuales.

Clientes tipo C

A los clientes tipo C se les visitará periódicamente según se considere importante.

Los ejecutivos y vendedores enviarán un reporte de estas visitas de forma mensual a las oficinas donde los asistentes del departamento comercial realizarán una evaluación y determinarán la necesidad de tomar otro tipo de acción.

c) Descuentos por pronto pago

La empresa evaluará la posibilidad de cumplimiento de cuentas por pagar mayores a \$1.000 y se aplicarían un porcentaje de descuento si esta es cancelada dentro de los primeros 20 días de pago. Para esto el cliente deberá tener un historial de dos compras cumplidas en los plazos establecidos.

Acciones para mejorar la gestión de cobros

a) Acciones judiciales y extrajudiciales

En caso de que el cliente no pueda cubrir oportunamente sus deudas comerciales con la complacía esta podrá recurrir a ciertas acciones extrajudiciales para asegurar la recuperación de su deuda como son:

- Renegociación de la deuda.
- Firma de acuerdos comerciales con condiciones de pago

En caso de que el cliente no pueda cubrir con su crédito el departamento comercial de la empresa podrá efectivizar ante un juez los documentos firmados antes mencionados como el pagaré y las letras de cambio.

La empresa implantara acciones judiciales a los clientes que demuestren que no tienen liquidez suficiente para realizar su pago y que haya tenido un retraso de más de 120 días a partir de su fecha de vencimiento.

Para esto la empresa contrata un abogado quien llevara control de cada cuenta con la potestad de entregar situaciones y llevarlo ante un juzgado. Esta accione podría tomar varis meses.

b) Venta de cartera

Como última medida la empresa podrá analizar la posibilidad de realizar la venta de cartera. Para esto se deberá llevar a la aprobación de un consejo formado por el

gerente general, el gerente comercial y el jefe financiero quienes después de analizar los beneficios de este procedimiento decidirán si esta forma definitiva de dar solución a estas cuentas por cobrar sea favorable.

Se deberá considerar que la venta de cartera traerá consigo una serie de beneficios inmediatos para la compañía como los siguientes:

- Reducción de costos y gastos de recuperación de cartera.
- Eliminación de riesgos por escenarios pesimistas.
- Generación inmediata de liquidez.
- Rápido saneamiento de cartera.

Antes de proceder con la venta de cartera se deberá realizar una análisis costo beneficio pues si esta no resultará en un real beneficio para la compañía no procederá.

c) Políticas de *Recuperación de cartera*

- Cargar intereses a la cartera vencida de más de 10 días con negación de cualquier crédito por 30 días. Únicamente el gerente comercial podrá eximir por algún motivo las cuentas del interés.
- Ceder la cartera de clientes a una agencia de cobros.
- Los clientes que demuestren por reiteradas ocasiones tener problemas de liquidez y no pueda cumplir con sus obligaciones en el tiempo previsto la empresa emprenderá procedimientos legales para la gestión de cobros.
- Se aplicarían Descuentos por pronto pago a aquellas deudas mayores a \$2000 que se cancelen en un plazo menor a 30 días
- Si la empresa lo considera necesario y útil, podrá disminuir sus cuentas por cobrar mediante la venta de cartera con el fin de conseguir liquidez.
- Realizar llamadas telefónicas días antes del vencimiento de las cuentas por cobrar.

5.3.4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO A LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A

Cuadro de resultados aplicación del modelo de gestión a cuentas por cobrar

| ETAPA | ACCIÓN | IMPACTO | | RESULTADO | |
|-----------------------------------|---|-----------|----------------------------|---|--|
| | | Tiempo | Forma | Periodo de cobros | Ventas |
| EVALUACIÓN DEL CRÉDITO | Documentación habilitante | Futuro | Periodo promedio de cobros | Se espera que con la implementación de la evaluación del crédito el periodo promedio de cobros disminuirá en al menos 8 días. Pues el conocer al cliente disminuye en cierto porcentaje el riesgo de no pago. | Una mejora en la evaluación del crédito permitirá generar confianza en el cliente por lo que se espera que las ventas aumenten en al menos 2%. |
| | Solicitud de crédito | | | | |
| CONCESIÓN Y ESTÁNDARES DE CRÉDITO | Estándares de crédito | | | Se espera que el establecimiento de estándares de crédito mejoren los periodos de cobro en al menos 9 días pues un análisis del cliente antes una selección garantiza el retorno del crédito | La mejora de los estándares de crédito aumentara en al menos un 3% a las ventas de la empresa. |
| | Políticas concesión de créditos | | | | |
| GESTIÓN DE COBROS | Clasificación cartera ABC | | | | |
| | Control de crédito | | | | |
| | Descuento pronto pago | | | | |
| RECUPERACIÓN DE CARTERA | Acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera | Inmediato | Recuperación de cartera | N/A = Se espera que las acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera tengan un impacto directo en la recuperación de cartera. Se realizara un cuadro identificando la tasa de descuento según el vencimiento y el porcentaje de recuperación esperada. | |

Elaborado por: El autor

Como se puede ver en el cuadro de resultados de la aplicación del modelo de gestión a cuentas por cobrar, si el departamento comercial de la empresa Farbiovet Pharma S.A decide implementar el modelo de gestión de cartera planteado en la presente investigación tendrá resultados directos en las ventas y los periodos de cobro.

Aplicación del modelo de gestión para cuentas por cobrar

- *Acciones para reducir el plazo promedio de cobros.*

Lo que se quiere demostrar con las siguientes acciones las cuales conforman el diseño del modelo de gestión financiera para el manejo de cuentas por cobrar es reducir el plazo promedio de cobro de 98 días (actual) a 75 días. Para esto se sintetizaran los resultados de la siguiente manera y se procederá a desarrollar los cálculos a continuación:

| | Impacto | | | | | |
|-------------------------------|----------------|------------|--------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|
| | Ventas | | Periodos de cobro | | Riesgo de incobrabilidad | |
| Evaluación del crédito | 2% | Incrementa | 8 días | Disminuye | 5% | Disminuye |
| Concesión del crédito | 2% | Incrementa | 9 días | Disminuye | 3% | Disminuye |
| Gestión de cobros | 1% | Incrementa | 6 días | Disminuye | 2% | Disminuye |

Además se deberán tomar en consideración los siguientes puntos:

Costo de riesgo de incobrabilidad.

Se espera que los costos de incobrabilidad disminuyan para la empresa Farbiovet Pharma S.A no solo por el hecho de que disminuirán las cuentas por cobrar sino por los controles a implantar que aseguran el retorno del crédito.

De esta manera se calcula el riesgo de incobrabilidad actual de la compañía según la calificación de créditos comerciales de la Superintendencia de Compañía como se plantea a continuación:

Tabla 88
Calificación de riesgo según la superintendencia de bancos y seguros.

| CATEGORÍA | DÍAS DE MORA |
|------------------|---------------------|
| A-1 | 0 DÍAS |
| A-2 | 1-15 DÍAS |
| A-3 | 16-30 DÍAS |
| B-1 | 31-60 DÍAS |
| B-2 | 61-90 DÍAS |
| C-1 | 91-120 DÍAS |
| C-2 | 121-180 DÍAS |
| D | 180-360 DÍAS |
| E | MAS 360 DÍAS |

Fuente: (Seguros)

| CARTERA | VALOR | CATEGORÍA | % PROVISIÓN | PROVISIÓN \$ |
|----------------|---------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| 0 DÍAS | 454.994,32 | A-1 | 1% | 4.549,94 |
| 1-15 DÍAS | 215.861,04 | A-2 | 2% | 4.317,22 |
| 16-30 DÍAS | 247.792,36 | A-3 | 3% | 7.433,77 |
| 31-60 DÍAS | 261.447,35 | B-1 | 6% | 15.686,84 |
| 61-90 DÍAS | 178.088,32 | B-2 | 10% | 17.808,83 |
| 91-120 DÍAS | 66.918,92 | C-1 | 20% | 13.383,78 |
| 121-180 DÍAS | 70.188,12 | C-2 | 40% | 28.075,25 |
| 180-360 DÍAS | 37.090,59 | D | 60% | 22.254,35 |
| MAS 360 DÍAS | 101.316,06 | E | 100% | 101.316,06 |
| TOTAL | 1.633.697,08 | | | 214.826,05 |

Fuente: (Seguros)

Elaborado por: El autor.

Lo que nos da un riesgo de incobrabilidad del 13% del total de cartera como se muestra a continuación:

| VALOR | PORCENTAJE |
|--------------|-------------------|
| 1.633.697,08 | 100% |
| 214.826,05 | 13% |

Costo de acciones de control.

Se estima que el proyecto tendrá un costo adicional de \$10.000 por costos de acciones judiciales como contratos de abogados.

Rendimiento adicional requerido.

El rendimiento que se espera tenga la aplicación del proyecto se asumirá como mínimo el porcentaje de beneficios brutos actual de la compañía siendo este el 57% de las ventas.

A continuación se muestra los cálculos de la implementación del modelo propuesto para cuentas por cobrar.

Tabla 89
Resultados aplicación del modelo de gestión para cuentas por cobrar

| | CÓD. | FORMULA | ACTUAL | ALTERNATIVAS PROPUESTAS | | | DIFERENCIAS |
|--|------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | | | A1 EVALUACIÓN CRÉDITO | A2 CONCESIÓN DEL CRÉDITO | A3 GESTIÓN DE COBROS | |
| Ventas totales | A | | 6.108.733,00 | 6.230.907,66 | 6.353.082,32 | 6.414.169,65 | 305.436,65 |
| Días año comercial | B | | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | |
| (=) Ventas diarias | C | A/B | 16.968,70 | 17.308,08 | 17.647,45 | 17.817,14 | |
| Ventas a crédito | D | C*E | 1.662.932,87 | 1.557.726,92 | 1.429.443,52 | 1.336.285,34 | 326.647,53 |
| Rotación de cartera | E | | 98 | 90 | 81 | 75 | |
| Riesgo de incobrabilidad | F | | 13% | 8% | 5% | 3% | |
| Rendimiento/Inversión (Margen bruto) | G | | 0,43 | 0,43 | 0,43 | 0,43 | |
| Promedio cuentas por cobrar | H | D/E | 16.968,70 | 17.308,08 | 17.647,45 | 17.817,14 | |
| Inversión promedio Catas x cobrar | I | H*57% | 9.672,16 | 9.865,60 | 10.059,05 | 10.155,77 | |
| Inversión adicional sobre venta actual | J | I1-I0 | - | 193,44 | 193,44 | 96,72 | |
| <u>Rendimiento mínimo adicional requerido</u> | K | G*J | - | 83,18 | 83,18 | 41,59 | |
| Ventas adicionales | L | A1-A0 | - | <u>122.174,66</u> | <u>122.174,66</u> | <u>61.087,33</u> | |
| <u>Utilidad adicional x incremento en ventas</u> | M | E*43% | - | <u>52.535,10</u> | <u>52.535,10</u> | <u>26.267,55</u> | |
| Monto de la incobrabilidad | N | D*F | 216.181,27 | 124.618,15 | 71.472,18 | 40.088,56 | |
| Costo de incobrabilidad | O | N*57% | 123.223,33 | 71.032,35 | 40.739,14 | 22.850,48 | |
| <u>Costo adicional de la incobrabilidad</u> | P | O1-O0 | - | <u>52.190,98</u> | <u>30.293,21</u> | <u>17.888,66</u> | |
| Costos adicionales acciones de control | Q | | | | | 10.000,00 | |
| Utilidad neta por ventas adicionales | R | M-P-Q | | 104.532,64 | 82.634,87 | 34.059,49 | 221.227,00 |
| INCREMENTO EN RENTABILIDAD TOTAL POR LA APLICACIÓN DEL MODELO | | | | | | 221.227,00 | |

Elaborado

por:

El

autor.

Impacto en liquidez

| | CÓD. | FORMULA | RESULTADO |
|---------------------------------|-------------|----------------|------------------|
| Impacto en liquidez | A | | 326.647,53 |
| Costo del producto | B | A*57% | 186.189,09 |
| Rentabilidad por financiamiento | C | B*9,33 | 17.371,44 |

Con la propuesta del modelo de gestión para cuentas por cobrar en la empresa Farbiovet Pharma S.A. la empresa disminuye sus activos (cuentas por cobrar) y su necesidad de financiamiento lo que resulta en un beneficio de \$17.371,44.

Impacto en rentabilidad total

| | |
|--|------------|
| Beneficio por el incremento en ventas | 221.227,00 |
| (+) Rentabilidad por financiamiento | 17.371,44 |
| (=) Impacto en rentabilidad antes de impuestos y participaciones | 238.598,44 |
| * Carga impositiva | 80.407,67 |
| (=) Impacto en rentabilidad | 158.190,77 |

La implementación del modelo de gestión para las cuentas por cobrar propuesto para le empresa Farbiovet Pharma S.A. obtendrá los siguientes resultados:

- Disminución de plazo promedio de cobros: Disminuye en 23 días
- Impacto en liquidez: Aumenta en \$326.647,53
- Impacto rentabilidad total Aumenta en \$158.190,77

- ***Acciones para mejorar la recuperación de cartera***

Ahora se debe realizar un análisis de las acciones propuestas en el modelo de gestión para mejorar la recuperación de cartera vencida. A continuación se muestra la relación costo beneficio de la aplicación de estas acciones:

Acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera.

Para realizar un análisis costo beneficio de las acciones se establecerá el impacto que estas acciones tendrán en la liquidez y rentabilidad de la compañía como se muestra a continuación:

| | Recuperación | Impacto |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------|
| Acciones judiciales y extrajudiciales | 12% | Provisión |
| Venta de cartera | 75% | Cartera vencida |

Se espera que la aplicación de acciones judiciales y extrajudiciales permita recuperar al menos el 86% de la provisión de cuentas incobrables cuyo monto actual es de \$230.906,97 y al realizar el venta de cartera se espera que se recupere al menos el 60% del total de cartera vencida.

Tabla 90
Condiciones para la venta de cartera vencida

| Días de mora | Valor | Porcentaje de participación | Tasa de descuento |
|------------------------------|---------------------|------------------------------------|--------------------------|
| De 1-30 días | 463.653,40 | 39% | 5% |
| De 31-60 días | 261.447,35 | 22% | 10% |
| De 61-90 días | 178.088,32 | 15% | 12% |
| De 91-120 días | 66.918,92 | 6% | 15% |
| De > 120 días | 208.594,77 | 18% | 20% |
| TOTAL CARTERA VENCIDA | 1.178.702,76 | 100% | |

Elaborado por: El autor.

Hay que tomar en cuenta la tasa de descuento por venta de cartera vencida para obtener el impacto real en liquidez y rentabilidad.

Tabla 91
Venta de cartera

| CARTERA | % VENTA | VALOR | TASA DE DESCUENTO |
|---|----------------|-------------------|--------------------------|
| Venta de cartera vencida > 120 días | 100% | 208.594,77 | 41.718,95 |
| Venta de cartera vencida de 91-120 días | 100% | 66.918,92 | 10.037,84 |
| Venta de cartera de 61-90 días | 100% | 178.088,32 | 21.370,60 |
| Venta de cartera de 31-60 días | 100% | 261.447,35 | 26.144,74 |
| TOTAL VENTA CARTERA | | 715.049,36 | 99.272,13 |

Elaborado por: El autor.

La empresa tendrá un impacto en la liquidez por la venta de cartera de \$715.049,36 considerando un valor de \$99.272,13 por la tasa de descuento y el costo por la contratación de un abogado de \$10.000 como se muestra a continuación:

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Total cartera recuperada | 715.049,36 |
| (-) Costo por descuento en ventas | 99.272,13 |
| (-) Contratación de un abogado | 10.000,00 |
| (=) Impacto en liquidez | 605.777,23 |

Con la implementación de acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera se espera recuperar un 86% de la provisión de cuentas incobrables.

Esto se establece suponiendo que de la cartera restante después de venta se provisionara 2% sobre la cartera por vencer y 5% de la cartera vencida de 0-30 días, dando un total de provisión ideal de \$32.282,56 como se muestra a continuación:

| Días de mora | Valor | % Provisión | \$ Provisión |
|-----------------|------------|-------------|--------------|
| 0 Días | 454.994,32 | 2% | 9.099,89 |
| 0-30 Días | 463.653,40 | 5% | 23.182,67 |
| PROVISIÓN IDEAL | | | 32.282,56 |

De ahí realizando una relación con la provisión de cuentas incobrables actual queda una diferencia de \$198.624,11 equivalente al 86% de la cartera vencida actual. Lo que incidirá en la mejora de la rentabilidad en \$89.307,87 después de costos de recuperación y descuentos.

| Detalle | Valor | Relación/Recuperación |
|------------------|------------|-----------------------|
| Provisión ideal | 32.282,56 | |
| Provisión actual | 230.906,67 | 100% |
| Diferencia | 198.624,11 | 86% |

| | |
|---|------------|
| Cuentas incobrables | 230.906,97 |
| (*) % Recuperación | 86% |
| (=) Total recuperado provisión Ctas incobrables | 198.579,99 |
| (-) Costo por descuento venta cartera | 99.272,13 |
| (-) Contratación de un abogado | 10.000,00 |
| (=) Impacto en rentabilidad | 89.307,87 |

Impacto consolidado de las acciones planteadas para la implementación del modelo de gestión financiera para cuentas por cobrar de la empresa Farbiovet Pharma S.A.

| ACCIONES A IMPLEMENTAR | IMPACTO LIQUIDEZ | IMPACTO RENTABILIDAD |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| Acciones para mejorar rotación de cuentas por cobrar | 326.647,53 | 158.190,77 |
| Acciones para mejorar recuperación de cartera | 605.777,23 | 89.307,87 |
| Total | 932.424,76 | 247.498,63 |

Resultados en liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)

| | | | |
|--------------------|-------------------------------------|----------|--------------|
| Actual = | $\frac{2.945.474,00}{1.916.109,22}$ | = | 1,537 |
| Propuesta = | $\frac{3.877.898,76}{1.916.109,22}$ | = | 2,02 |

Las acciones propuestas en el modelo de gestión financiera para cuentas por cobrar mejoran la liquidez de la empresa Farbiovet Pharma S.A de 1,53 a 2,02 lo que significa que la empresa tendrá \$2,02 para financiar cada \$1 de sus deudas a corto plazo.

Resultados en rentabilidad (Utilidad neta/Patrimonio)

| | | | |
|--------------------|-----------------------------------|----------|------------|
| Actual = | $\frac{367.019,00}{3.154.395,00}$ | = | 12% |
| Propuesta = | $\frac{614.517,63}{3.154.395,00}$ | = | 19% |

Las acciones propuestas en el modelo de gestión financiera para cuentas por cobrar mejoran la rentabilidad de la empresa Farbiovet Pharma S.A de 12% a 19% lo que significa un incremento en la utilidad de \$247.498,63.

5.4. GESTIÓN DE INVENTARIOS

El mercado competitivo donde se desarrolla la empresa Farbiovet Pharma S.A requiere de una correcta gestión de inventarios pues es la única forma de reducir costos frente a la competencia tanto en costos de compras y de financiación.

5.4.1. Situación actual de inventarios

La empresa Farbiovet Pharma S.A. mantiene un elevado valor en la cuenta inventarios, la bodega de producto terminado mantiene un alto almacenamiento de productos. Sin embargo el inventario al 2014 disminuyó en un 9%.

Tabla 92
Situación actual de inventarios

| | Costo de venta | Inventarios | Rotación de inventario | Plazo promedio de inventarios |
|-------------|----------------|--------------|------------------------|-------------------------------|
| 2013 | 2.160.956,21 | 1.459.916,00 | 1,48 | 243 |
| 2014 | 3.506.775,00 | 1.166.894,00 | 3,01 | 120 |

Elaborado por: El autor.

Esta disminución en el inventario es producto de acciones tomadas al azar y no por un manejo adecuado de los mismos. La empresa no mantiene una buena gestión de inventario únicamente se actualiza con ajustes y con el conteo físico anual.

Sistema de manejo de inventarios

La empresa no mantiene un sistema de manejo de inventario el control de inventarios se lo hace únicamente por existencia que arroja el sistema contable.

El inventario de la empresa Farbiovet Pharma S.A se encuentra dividido en cinco grandes grupos como se muestra a continuación:

Tabla 93
Distribución de la cuenta de inventarios Farbiovet S.A

| Inventario | ITEM | Costo total |
|-------------------------------|-------------|---------------------|
| Inventario de materia prima | 219 | 461.188,60 |
| Inventario material de envase | 126 | 142.577,98 |
| Inventario de cajas | 172 | 70.769,71 |
| Inventario de etiquetas | 388 | 24.624,33 |
| Inventario producto terminado | 263 | 467.733,38 |
| INVENTARIO TOTAL | | 1.166.894,00 |

Elaborado por: El autor.

5.4.2. Modelo propuesto para inventarios

Como mecanismo para el control de inventarios la empresa Farbiovet Pharma S.A. utiliza un sistema basado en kardex pero este no es sistema tan apropiado pues únicamente se mantiene control individual por producto. Esto ocasiona que a fin de año siempre existan grandes diferencias entre el conteo físico y el registro kardex.

- *Administración De Inventarios*

Se propone que la empresa Farbiovet Pharma S.A. administre sus inventarios a través del modelo ABC que dividirá su inventario en tres grandes grupos: A, B Y C.

| | PARTICIPACIÓN DE CARTERA | PARTICIPACIÓN INVENTARIOS |
|--------------|---------------------------------|----------------------------------|
| NIVEL A | 80% | 20% |
| NIVEL B | 15% | 50% |
| NIVEL C | 5% | 30% |
| TOTAL | 100% | 100% |

Elaborado por: El autor.

- *Manejo de inventarios*

Para establecer un correcto manejo de inventarios se debe tener claro dos puntos; cuanto comprar en cada ocasión y cuando comprar. Para saber cuánto comprar se propone que la empresa lo calcule cuanto a través del modelo de cantidad económica de pedido. Esto permitirá que la empresa logre menor costo de administración de inventarios.

Necesidad de inventario para la producción. Método de la cantidad económica de pedido (CEP).

$$CEP = \sqrt{\frac{2AP}{C}}$$

Donde:

| | |
|------------|---|
| A = | Cantidad anual que se utiliza en unidades. |
| P = | Costo anual promedio de colocación de un pedido. |
| C = | Costo anual de mantener una unidad en el inventario durante un año. |

Este método permitirá tener límites de reposición de inventario.

| | |
|---|---------------------------------|
| Uso mensual promedio planificado | Utilización anual planeada / 12 |
| Colchón de dos semanas de reposición | Uso mensual promedio / 2 |
| (+) Colchón de existencias de seguridad | Establecido |
| Punto de reorden | Resultado |

Determinación del punto de pedido

Punto de pedido = Días de tiempo de entrega*uso diario

Esto nos permitirá saber cuándo es el momento de reponer el inventario sin que esto afecte las ventas de la compañía.

La determinación de la CEP, el punto de pedido y el modelo de inventarios ABC permitirán disminuir la rotación del inventario para mejorar el ciclo de conversión del efectivo y disminuir la inversión del mismo.

5.4.3. Aplicación del modelo de gestión de inventarios propuesto

- **Aplicación del modelo ABC**

El modelo ABC para la empresa Farbiovet permitirá tener control sobre los productos con mayor impacto financiero en el inventario de materia prima y el inventario de producto terminado pues son aquellos inventarios más significativas de la cuenta inventarios.

1. Inventario Materias primas.

El Modelo ABC para inventario de materias primas permitirá centrar la atención en aquellos productos de difícil adquisición por su alto costo y volumen de adquisición, lo que resulta en 21 productos siendo estos todos de importación.

Tabla 94
Modelo ABC propuesto para la administración de inventario de materia prima

| CATEGORÍA | # PRODUCTOS | % | VALORES | % |
|--------------|-------------|-------------|------------------|-------------|
| A | 21 | 10% | 30.260,38 | 82% |
| B | 94 | 43% | 6.015,21 | 16% |
| C | 104 | 47% | 566,27 | 2% |
| TOTAL | 219 | 100% | 36.841,86 | 100% |

Elaborado por: El autor

Este sistema complementado con la aplicación de la determinación económica de pedido permitirá eliminar costos innecesarios por inventario inmóvil.

Entre los productos más relevantes ubicados en el nivel A según el modelo propuesto tenemos:

Tabla 95
Productos más relevantes dentro del inventario de materia prima

| DESCRIPCION | COSTO UNITARIO |
|-----------------------------------|------------------|
| VITAMINA B12 (CIANOCOBALAMINA) | 8.105,98 |
| DORAMECTINA | 5.356,57 |
| MEDROXIPROGESTERONA ACETATO | 3.046,15 |
| BENZOATO ESTRADIOL | 2.845,34 |
| TIMEROSAL | 2.016,00 |
| BIOTINA | 1.362,40 |
| SYN AKE | 1.125,60 |
| S-METOPRENO | 1.036,62 |
| CLORURO DE COBALTO | 924,00 |
| BOLDENONA | 919,80 |
| BROMADIOLONA | 607,88 |
| CLORURO DE BENZALCONIO | 592,25 |
| BIFONAZOL | 347,00 |
| GENTAMICINA SULFATO | 340,96 |
| EXTRACTO DE CARNE | 282,24 |
| BACTO AGAR | 260,38 |
| CLINDAMICINA HCL | 228,73 |
| CALDO NUTRIENTE | 224,00 |
| ALMIDON SOLUBLE | 221,73 |
| YODURO DE SODIO | 214,94 |
| ABAMECTINA | 201,80 |
| BACTO PEPTONA | 190,40 |
| PRAZICUANTEL | 186,62 |
| IVERMECTINA | 181,84 |
| PEPTONA DE CASEINA | 180,59 |
| FOSFOMICINA TROMETAMINA | 171,35 |
| METHISOPRINOL | 155,70 |
| BUCLIZINA | 149,34 |
| AZITROMICINA | 147,15 |
| TRIPTOSA FOSFATO BROTH | 130,67 |
| FOSFATO MONOBASICO DE POTASIO | 129,92 |
| SOLAVEIL CTW10 | 123,20 |
| FIPRONIL | 117,94 |
| FORMALDEHIDO SULFOXILATO DE SODIO | 110,95 |
| DICLOFENACO DIETILAMONIO | 107,08 |
| YODO METALICO | 105,61 |
| AGUA PEPTONADA (TAMPONADA) | 100,80 |
| FOSFOMICINA SODICA | 100,74 |
| TOTAL | 32.650,28 |

Elaborado por: El autor.

2. Producto terminado

Para establecer el modelo ABC para el inventario de producto terminado se tomara el grado de importancia según el volumen en dólares de ventas anuales del

producto.

Tabla 96

Modelo ABC propuesto para la administración de inventario de producto terminado

| CATEGORIA | # PRODUCTOS | % | VALORES | % |
|--------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|
| A | 89 | 34% | 4.038.436,70 | 68% |
| B | 90 | 34% | 1.316.358,45 | 22% |
| C | 84 | 32% | 600.641,25 | 10% |
| TOTAL | 263 | 100% | 5.955.436,40 | 100% |

Elaborado por: El autor.

Este sistema complementado con la aplicación de la determinación económica de pedido permitirá eliminar costos innecesarios por inventario inmóvil.

Entre los productos más relevantes ubicados en el nivel A según el modelo propuesto tenemos:

Tabla 97

Productos más relevantes dentro del inventario de producto terminado

| PRODUCTO | VENTA ANUAL |
|---------------------------------|-------------|
| PULGA OUT FARBIOVET 3 ML | 220.939,36 |
| GUSANERO 60 ml | 147.829,10 |
| GUSANERO 250 ml | 124.104,45 |
| BIORVOSS X 100 ML | 117.432,02 |
| NEWCASTLE - BRONQUITIS FARBIOVE | 100.317,52 |
| BRAX - T 1 litro | 89.101,83 |
| BACTRIVET 60 ml | 87.091,35 |
| EBROL - LA 20 ml | 83.519,52 |
| FLORFLOX 15 % 1 litro | 82.774,43 |
| TYLOFAR POLVO 1 KG | 77.550,00 |
| APETOVIT 100 ML | 75.754,43 |
| FLORFLOX MISCELLA 385 CAP | 71.484,92 |
| BIORVOSS X 20 ML | 65.079,43 |
| SINVIRAX ORAL 50 ml | 63.493,02 |
| ALLMECTIN 500 ml | 62.263,70 |
| Z-PEN LA 20 ml | 61.686,96 |
| CIPROFOX FARBIOVET X 1 L | 60.225,46 |
| FLORFLOX MISCELLA 110 CAP | 59.719,89 |
| AZITROX 3.8 LITROS | 59.506,24 |
| INACTIVO | 55.758,70 |
| CIPROFLOX 1 litro | 55.102,79 |
| FARBIOMECA 4 % 500 ML ***RECETA | 54.566,33 |
| AVTILL 240 ml | 54.255,04 |
| BIORVOSS X 1 L | 52.187,22 |
| BACTRIVET POLVO 20 g | 51.462,67 |
| AMECTIN FORTE 100 ML | 49.083,68 |

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| SINVIRAX ORAL 20 ml | 48.599,42 |
| AMECTIN FORTE 50 ML | 48.174,58 |
| ALLMECTIN POUR ON 60 ml | 47.411,24 |
| APETOVIT 20 ML | 45.008,75 |
| BACTRIVET POLVO 100 g | 44.651,65 |
| RATEX FARBIOVET X 20 g | 43.166,35 |
| VEHICULO MITSUBISHI MONTERO BLA | 43.000,00 |
| IVERCUR 10 g | 41.001,84 |
| AMECTIN FORTE 10 ML | 40.787,73 |
| MAL BOBO 5 ml | 39.779,67 |
| FARBIOPUR 400 g | 38.844,53 |
| AMECTIN FORTE 500 ML | 38.606,17 |
| PORCIVIR 10 DOSIS | 38.100,09 |
| BIORVOSS X 500 ML | 37.078,24 |
| BIORVOSS X 250 ML | 37.028,81 |
| ROSSO D 30 ml | 36.295,95 |
| AFIPRON POUR ON 1 litro | 35.545,75 |
| EBROL - LA 10 ml | 34.904,64 |
| Z-PEN LA 100 ML | 34.711,81 |
| NEWCASTLE FARBIOVET 50 DOSIS | 34.569,28 |
| AMOXCLAUS 10 KG | 34.531,37 |
| FLORFLOX 15 % 10 ml | 33.741,93 |
| DICLOFENACO - K 50 ml | 33.128,73 |
| PIPERAZINA 10 g | 32.644,45 |
| CIPROFLOX Caneca | 32.449,18 |
| IVERJABON 70 g | 32.375,30 |
| TYLOFAR POLVO 4 g | 32.106,52 |
| VEHICULO TOYOTA FORTUNER | 31.607,14 |
| KAO - PEG 10 g | 31.388,06 |
| TOTAL | 3.275.647,40 |

Elaborado por: El autor.

- **Determinación de la cantidad económica de pedido.**

Como se planteó anteriormente la empresa deberá mantener control del sus pedidos para evitar mantener los inventarios con el stock adecuado para evitar perdida por desabastecimiento o excesos de la siguiente manera:

1. Inventario Materias primas.

La empresa deberá calcular la cantidad económica de producto para aquellos productos que encuentran en categoría A según el modelo ABC de la siguiente manera:

Farbiovet tiene un producto “FUMRATO DE TIAMULINA” del grupo A en el inventario que es de vital importación para la producción. Este articulo cuesta \$50

por kilogramo y la empresa utiliza alrededor de 8600 kilogramos al año por ende la CEP sería:

| | |
|--|------------------|
| Costo de pedido por pedido | \$150 |
| Costo de mantenimiento por unidad al año | 2,5 |
| Tiempo de entrega | 45 días |
| Existencias de seguridad | 1.000 Kilogramos |

$$\text{CEP} = \sqrt{\frac{2 \times 8600 \times 150}{2,5}}$$

$$\text{CEP} = 1.015,87$$

La cantidad óptima de pedido para la FUMRATO DE TIAMULINA es de 1016 Kilogramos ahora debemos calcular en que momento debe realizarse el pedido como se muestra a continuación:

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Unidad de producto al año | 8.600,00 |
| (/) # De días de operación al año | <u>254,00</u> |
| Uso diario | 33,86 |

Punto de pedido = ((Tiempo de entrega * Uso diario*)+Existencia de seguridad)

Punto de pedido = ((45 *33,86) +500)

Punto de pedido = 2024 Kilogramos

La empresa deberá realizar el pedido de FUMRATO DE TIAMULINA cuando el inventario caiga a 2024 Kilogramos para evitar pérdidas por excesos o desabastecimientos.

Así al calcular la cantidad económica de pedido y el punto de pedido de los productos dentro del inventario ayuda a reducir el inventario en exceso de la compañía controlando la rotación del inventario.

| | | |
|---------------------------|----------|--|
| Total Inventario | 3.039,50 | (Cantidad económica de pedido + punto de pedido) |
| Días de rotación esperada | 89,77 | (Total inventario/Usos diarios) |

2. Producto terminado

La empresa deberá calcular la cantidad económica de producto para aquellos productos que encuentran en categoría A según el modelo ABC de la siguiente manera:

Farbiovet tiene un producto "BRAX – T 1 litro" del grupo A en el inventario que tiene una alta incidencia en las ventas. Este artículo cuesta \$6,39 por unidad y la empresa vende alrededor de 10.000 unidades al año por ende la CEP sería:

| | |
|--|---------------|
| Costo de pedido por pedido | \$30 |
| Costo de mantenimiento por unidad al año | \$2,5 |
| Tiempo de entrega | 20 días |
| Existencias de seguridad | 1500 unidades |

$$\text{CEP} = \sqrt{\frac{2 \times 10000 \times 30}{100}}$$

$$\text{CEP} = 489,90$$

La cantidad óptima de pedido para BRAX - T 1 litro es de 490 unidades ahora debemos calcular en que momento debe realizarse el pedido como se muestra a continuación:

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Unidad de producto al año | 10.000,00 |
| (/) # De días de operación al año | <u>254,00</u> |
| Usos diarios | 39,37 |

Punto de pedido = ((Tiempo de entrega * Usos diarios*)+Existencia de seguridad)

Punto de pedido = ((20 * 39,37) + 1500)

Punto de pedido = 2.287 unidades

La empresa deberá realizar el pedido de canecas cuando el inventario caiga a 2.287 unidades para evitar pérdidas por excesos o desabastecimientos.

Además permite controlar la rotación del inventario como se muestra a continuación:

| | | |
|---------------------------|----------|--|
| Total Inventario | 2.777,30 | (Cantidad económica de pedido + punto de pedido) |
| Días de rotación esperada | 70,54 | (Total inventario/Usos diarios) |

De la misma manera la empresa maneja productos biológicos los mismos que se ubican en el nivel A según el modelo de inventario planteado, pues tienen gran incidencia financiera por su volumen de ventas y tiempo de elaboración. Al mantener un control sobre estos productos para no tener excesos ni escases permitirá controlar el plazo promedio de inventarios como se muestra a continuación:

Farbiovet tiene un producto "NEWCASTLE" del grupo A en el inventario que tiene un gran impacto en las ventas. Este artículo cuesta \$1,19 por dosis y la empresa vende alrededor de 85000 dosis al año por ende la CEP sería:

| | |
|--|---------------|
| Costo de pedido por pedido | \$80 |
| Costo de mantenimiento por unidad al año | \$2,5 |
| Tiempo de entrega | 60 días |
| Existencias de seguridad | 8000 unidades |

Un producto biológico tarda 60 días de elaboración pues la bacteria debe cultivarse antes de iniciar con la producción lo que tarda entre 30-45 días y los costos de pedido son elevados pues su elaboración incluye la operación de costosa maquinaria.

$$CEP = \sqrt{\frac{2 \times 85000 \times 80}{100}}$$

$$CEP = 2.332,38$$

La cantidad óptima de pedido para NEWCASTLE es de 2332 dosis ahora debemos calcular en que momento debe realizarse el pedido como se muestra a continuación:

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Unidad de producto al año | 85.000,00 |
| (/) # De días de operación al año | <u>254,00</u> |

334,65

Uso diario

Punto de pedido = ((Tiempo de entrega * Uso diario*)+Existencia de seguridad)

Punto de pedido = ((60 * 335) + 8000)

Punto de pedido = 28.078,74 unidades

La empresa deberá realizar el pedido de canecas cuando el inventario caiga a 28.079 dosis para evitar pérdidas por excesos o desabastecimientos. Además controlar la rotación del producto como se muestra a continuación:

| | |
|------------------|-----------|
| Total Inventario | 30.411,12 |
|------------------|-----------|

| | |
|---------------------------|-------|
| Días de rotación esperada | 90,88 |
|---------------------------|-------|

A continuación podemos observar que mantener un control sobre el abastecimiento de estos productos permitirá controlar los periodos promedio del inventario, por ello se deja sentado que al aplicar esta propuesta se disminuirá el plazo promedio del mismo.

Rotación = Cantidad económica de pedido + Punto de pedido) / Uso diario

| | |
|-------------------------|-------|
| Rotación del producto A | 70,54 |
|-------------------------|-------|

| | |
|--------------------------------|--------------|
| <u>Rotación del producto B</u> | <u>90,88</u> |
|--------------------------------|--------------|

| | |
|--------------------------|--------------|
| Rotación promedio | 80,71 |
|--------------------------|--------------|

Así al calcular la cantidad económica de pedido y el punto de pedido de los productos dentro del inventario ayuda a reducir el inventario en exceso de la compañía mejorando su rotación.

Impacto en liquidez y rentabilidad

Los días de rotación de inventario definen la necesidad de financiamiento de la empresa.

| | | | |
|----------------------|-------------------------------------|---|--------------|
| Inventario actual | $(6.108.733 * 0,57) * (120/360)$ | = | 1.160.659,27 |
| Inventario propuesto | $(6.414.169,65, * 0,57) * (85/360)$ | = | 863.240,33 |

A un costo financiero del 9,33% la empresa disminuye su costo de financiamiento de la siguiente manera:

| | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Costo financiero actual | <small>(1.160.659,27*9,33%)</small> | 108.289,51 |
| Costo financiero propuesto | <small>(863.240,33*9,33%)</small> | 80.540,32 |
| <hr/> | | <hr/> |
| Impacto en rentabilidad | | 27.749,19 |
| (-) Carga impositiva | | 9.351,48 |
| <hr/> | | <hr/> |
| Impacto total en rentabilidad | | 18.397,71 |

5.5. GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (Pasivos corrientes)

Una correcta gestión de cuentas por cobrar permite tener control del efectivo y evita problemas de liquidez y solvencia. Es por esto que se debe mejorar el manejo de la gestión de cuentas por cobrar y establecer estrategias que permitan generar buenas relaciones con los proveedores.

5.5.1. Situación actual de las cuentas por pagar

En esta cuenta se registran las compras de mercadería tanto nacionales como en el extranjero, con una relación de más o menos 50% como se muestra a continuación:

Tabla 98
Situación actual de cuentas por pagar

| AÑOS | 2013 | | 2014 | |
|-------------------|--------------|--------|--------------|------|
| | \$ | % | \$ | % |
| Local | 460.312,13 | 33,95% | 720.165,25 | 49% |
| Extranjero | 895.540,97 | 66,05% | 764.257,00 | 51% |
| Total | 1.355.853,10 | 100% | 1.469.725,00 | 100% |

Elaborado por: El autor

La participación de las cuentas por pagar sobre el nivel de inventarios y cuentas por cobrar actuales de la empresa demuestran el bajo nivel de crédito que mantiene la compañía y por ende su elevada necesidad de financiamiento como se muestra a continuación:

| Ventas Proyectadas | Costo de venta (57%) | Nivel de inventario (Costo de venta/360*120) |
|-----------------------|-------------------------|---|
| 6.108.733,00 | 3481977,81 | 1.160.659,27 |

MODELO ACTUAL

| COD | FORMULA | CUENTA | VALOR |
|-----|-------------|------------------------------------|---------------------|
| A | | Nivel de Inventario propuesto | 1.160.659,27 |
| B | | Cuentas por cobrar | 1.633.697,08 |
| C | A+B | Producto | 2.794.356,35 |
| D | (C/360)*PPP | Nivel de cuentas por pagar | 302.721,94 |
| E | C-D | <i>Necesidad de financiamiento</i> | 2.491.634,41 |
| F | E*9,33% | <i>Costos de financiamiento</i> | 232.469,49 |

La compañía mantiene una necesidad de financiamiento de \$2.491.634,41 que a un costo financiero de 9,33% tiene un costo financiero de \$232.469,49.

- **Proceso de pagos.**

La empresa Farbiovet Pharma S.A tiene un proceso básico para la gestión de las cuentas se pagar. No existe un cronograma de pagos ni controles para gastos extras.

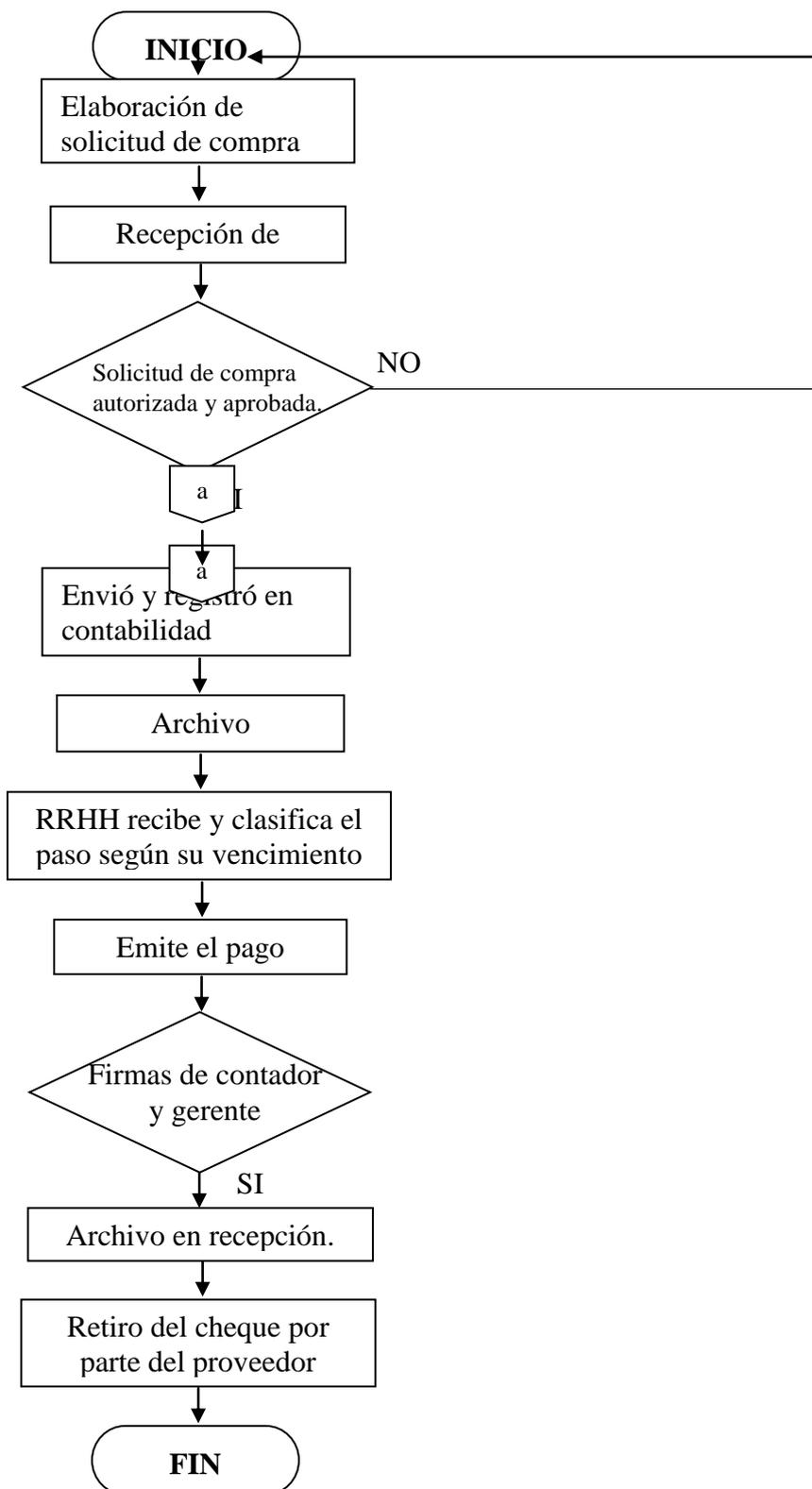


Figura 21 Proceso de cuentas por pagar Farbiovet Pharma S.A

Elaborado por: El autor

El proceso de pagos de la empresa Farbiovet Pharma S.A se encuentra establecido correctamente pese a que no se maneja un flujo grama este se plasma en el POE (Plan operativo estandarizado) de departamento de tesorería.

Existen controles de aprobación de pagos antes de que este llegue a las manos del proveedor, sin embargo se alteran las fechas de vencimiento por falta de liquidez.

5.5.2. Estrategias a aplicar para cuentas por pagar.

Fortalecer la relación con el proveedor

- **Visitas a proveedores**

Estas visitas permitirán mejorar las condiciones de crédito en cuanto sea posible y negociar descuentos favorables por montos de compras o pronto pagos. Estas visitas serán programadas y fortalecerán las relaciones con el proveedor.

Los resultados de las visitas serán entregadas al Gerente comercial de forma mensual para ser analizadas u tomar decisiones acertadas. A continuación de muestran el modelo de cronograma:

CRONOGRAMA DE VISITAS A PROVEEDORES



| N | Cliente | Act. | 20XX | | | | | | | | | | | | Resp | Recursos |
|---|---------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|----------|
| | | | ene | Feb | mar | abr | may | jun | jul | agt | sept | oct | nov | dic | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 22 Cronograma de visitas a proveedores

- **Presupuestos**

Realizar un presupuesto de compras para los próximos 3 años con base al crecimiento del costo de venta, el inventario y los gastos. Como estrategia se establece que el 40% de las compras se realicen en efectivo y el 60% a crédito repartido de la siguiente forma:

| Periodo | % |
|----------------|------------|
| Contado | 40 |
| 30 días | 30 |
| 60 días | 25 |
| 90 días | 5 |
| Total | 100 |

- **Control de pagos**

La empresa elaborara flujos de efectivo donde se controlen los pagos según el flujo disponible, esto se realizara de forma anual, pero estará sujeto a revisiones mensuales.

Todo pago extra que no esté contemplado en el flujo de efectivo deberá ser analizado y aprobado por el contador general, para esto se realizara una reunión mensual donde participarán el departamento comercial, tesorería y contabilidad.

Conseguir nuevos proveedores

Reestructurar la calificación de proveedores y solicitar nuevas cotizaciones para establecer una nueva selección que ofrezca mejores condiciones crediticias que los proveedores actuales.

La calificación de proveedores se establecerá mediante el siguiente formato el mismo que será entregado al gerente comercial para que este conjuntamente con el jefe de compras analicen las opciones y seleccione el proveedor más apropiado según los criterios de evaluación planteados.

A continuación de muestra el cuadro de calificación de proveedores:


VALUACIÓN DE PROVEEDORES
Nombre del proveedor:
Periodo de evaluación:
Numero de contacto

| CARACTERÍSTICAS | SELECCIÓN | CRITERIO | CALIFICACIÓN |
|--|-----------|-------------------------|--------------|
| Entrega de bienes/servicios según fecha | | No aplica | |
| | | Cumple | |
| | | Incumple ocasionalmente | |
| | | NO cumple | |
| Entrega de bienes/servicios según cantidades | | No aplica | |
| | | Cumple | |
| | | Incumple ocasionalmente | |
| | | NO cumple | |
| Conformidad en la calidad | | No aplica | |
| | | Cumple | |
| | | Incumple ocasionalmente | |
| | | NO cumple | |
| Capacidad de respuesta ante solicitud | | No aplica | |
| | | Cumple | |
| | | Incumple ocasionalmente | |
| | | NO cumple | |
| Gestión de facturación | | No aplica | |
| | | Cumple | |
| | | Incumple ocasionalmente | |
| | | NO cumple | |
| Atención a reclamos | | No aplica | |
| | | Cumple | |

| | | | |
|----------------------|--|-------------------------|--|
| | | Incumple ocasionalmente | |
| | | NO cumple | |
| Servicios post venta | | No aplica | |
| | | Cumple | |
| | | Incumple ocasionalmente | |
| | | NO cumple | |

* El criterio y la calificación final dependerá de al experticia del funcionario encargado.

Figura 23 Formato de evaluación a proveedores

Cuadro de calificaciones.- El Criterio de evaluación del funcionario se basara en:

| Nº | CARACTERÍSTICA | PESO |
|----|--|------|
| 1 | Entrega de bienes/servicios según fecha | 20 |
| 2 | Entrega de bienes/servicios según cantidades | 20 |
| 3 | Conformidad en la calidad | 20 |
| 4 | Capacidad de respuesta ante solicitud | 10 |
| 5 | Gestión de facturación | 10 |
| 6 | Atención a reclamos | 15 |
| 7 | Servicios post venta | 5 |

Cuadro de resultados.

**CRITERIOS DE CALIFICACIÓN
DEFINIDA**

| Puntaje | Resultado |
|----------|--------------|
| 100-90 | Confiable |
| 90-70 | Recomendado |
| Menor 70 | No Confiable |

Una vez determinada la calificación del proveedor el gerente comercial se encargará de la elección de nuevos proveedores.

5.5.3. Aplicación del modelo de gestión propuesto para cuentas por pagar.

| ETAPA | RESULTADO |
|-------|-----------|
|-------|-----------|

| | Periodo de pagos | Cuentas por pagar |
|---------------------------|---|---|
| RELACIÓN CON EL PROVEEDOR | Se espera que al mejorar la relación con el cliente, mejoren las condiciones y plazos del crédito permitiendo mejorar en al menos 9 días el plazo promedio de pagos. | Se espera que al mejorar la relación con los proveedores esto generen confianza en la organización e incrementen la relación crediticia. Es decir se espera que las cuentas por pagar incrementen en al menos un 2% del total del producto a financiar. |
| NUEVOS PROVEEDORES | Se espera que con la consecución de nuevos proveedores la empresa pueda extender y plazos de pago y cambiar sus compras de contado a crédito lo que resultaría en una mejora de la menos 6 días en los plazos promedios de pagos. | La concesión de nuevos proveedores permitirá que la organización consiga nuevas cuentas a crédito lo que se espera incremente las cuentas por pagar en al menos 2% del total del producto a financiar. |

Los resultados esperados se muestran a continuación:

Impacto en rentabilidad por la aplicación del modelo de gestión planteado para cuentas por pagar.

La disminución del periodo promedio de rotación de inventario disminuye el nivel de inventarios después de la aplicación del modelo, al igual que el modelo de gestión para cuentas por cobrar disminuye su valor:

| Ventas Proyectadas | Costo de venta (57%) | Nivel de inventario (Costo de venta/360*85) |
|-------------------------------|---------------------------------|--|
| 6.414.169,65 | 3656076,701 | 863.240,33 |

Estos resultados unidos al incremento en el periodo promedio de pagos generan un ahorro financiero mayor para la empresa como se muestra a continuación:

| COD | FORMULA | CUENTA | ACTUAL | PROPUESTO |
|------------|----------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| A | | Nivel de Inventario | 1.160.659,27 | 863.240,33 |
| B | | Cuentas por cobrar | 1.633.697,08 | 918.647,72 |
| C | A+B | Producto | 2.794.356,35 | 1.781.888,05 |
| D | (C/360)*PPP | Nivel de cuentas por pagar | 302.721,94 | 267.283,21 |
| E | C-D | <i>Necesidad de financiamiento</i> | <i>2.491.634,41</i> | <i>1.514.604,84</i> |
| F | E*9,33% | <i>Costos de financiamiento</i> | <i>232.469,49</i> | <i>141.312,63</i> |

Como se puede notar, la aplicación del modelo de gestión a cuentas por pagar propuesto permite que el nivel de cuentas por pagar con relación al producto a financiar incremente ocasionando una mejora de 16 días en el plazo promedio de cobros, lo que genera una disminución del costo financiero como se muestra a continuación:

| | |
|--------------------------------------|------------------|
| Costo financiero actual | 232.469,49 |
| Costo financiero propuesto | 141.312,63 |
| Impacto en rentabilidad | 91.156,86 |
| (-) Carga impositiva | 30719,86137 |
| Impacto total en rentabilidad | 60.437,00 |

5.6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA AL EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A.

Impacto en liquidez

| | Actual | Propuesto | | Resultado |
|---------------------------|--------------|------------|------------|------------|
| | | + | - | |
| Cuentas por cobrar | 1.633.697,08 | | 715.049,36 | 918.647,72 |
| Cuentas por pagar | 302.721,94 | | 35.438,73 | 267.283,21 |
| Inventarios | 237.972,02 | 625.268,31 | | 863.240,33 |

$$\text{Actual} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} + \text{Inventario}}{\text{Cuentas por pagar}} = 6,183$$

$$\text{Propuesta} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} + \text{Inventario}}{\text{Cuentas por pagar}} = 6,667$$

El manejo de la liquidez ha mejorado por la disminución de cuentas por cobrar pues tenemos la capacidad de hacer liquidas las cuentas de la empresa y oxigenar el flujo del efectivo.

Impacto en rentabilidad

La aplicación del modelo de gestión financiera propuesto permitirá reducir costos de financiamiento, disminuir pasivos y generar más ingresos por lo que su rentabilidad aumentara como se muestra a continuación:

| ACCIONES A IMPLEMENTAR | IMPACTO RENTABILIDAD |
|--|-----------------------------|
| Modelo de gestión para cuentas por cobrar. | 247.498,63 |
| Modelo de gestión de inventario | 18.397,71 |
| Modelo de gestión de cuentas por pagar. | 60.437,00 |
| Total | <u>326.333,34</u> |

$$\text{Actual} = \frac{367.019,00}{3.154.395,00} = \mathbf{11,64\%}$$

$$\text{Propuesta} = \frac{693.352,34}{3.154.395,00} = \mathbf{21,98\%}$$

La aplicación del modelo de gestión financiera propuesto para le empresa Farbiovet Pharma S.A. permitirá que la rentabilidad de la compañía aumente en un 10% pasando de 11,64% a 21,98% como se comprobó.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Farbiovet Pharma S.A es una empresa con 15 años en el mercado que a pesar de su alta cartera en morosidad incursiona en nuevas líneas de negocios.
- La estructura financiera administrativa de la empresa Farbiovet Pharma S.A mantiene un modelo simple, con escasos controles e identificación de problemas deficiente. Sus procesos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios no están establecidos y no permiten mejorar los indicadores de la compañía.
- Actualmente la empresa Farbiovet Pharma S.A no mantiene una política de crédito que permita mejorar la recuperación de cartera ni la gestión del crédito, la gestión de cobranza se encuentra a cargo de los ejecutivos de ventas que la realizan de manera personal y las concesiones del crédito no son evaluadas con suficientes filtros que permitan asegurar la recuperación del crédito lo que ha llevado a que la compañía mantenga un nivel de cartera vencida de \$1.178.702,76 lo que representa el 72% del total de cuentas por cobrar y un promedio de cuentas por cobrar de 98 días.
- Si la empresa decidiera aplicar un modelo de gestión financiera para cuantas por cobrar se implementarían políticas para mejorar la evaluación y concesión de créditos, optimizar la gestión de cobranza que permitan disminuir el plazo promedio de cobros en 23 días y recuperar cartera vencida de \$715.049,26 equivalente al 44% de total de cuentas por cobrar lo que resultara en un incremento de liquidez de 0,48% equivalente a \$932.424,76 y un incremento en rentabilidad de 8% equivalente a \$247.498,63.
- Actualmente Farbiovet Pharma S.A no mantiene una correcta gestión de inventarios, esto ocasiona que los niveles de inventario no sean apropiados y por ende genera un costo de mantenimiento del inventario de \$1.160.659,27 lo que tendría un costo financiero para la compañía de \$108.289,51.
- Si la empresa decide aplicar un modelo de gestión financiera para inventarios le permitirá mantener los mismos en niveles apropiados de tal forma que la empresa no tenga ni excesos ni faltantes. Además con la implementación de

la cantidad económica de pedido se tendrá un control sobre los productos con mayor impacto financiero lo que permitirá reducir la rotación promedio del inventario lo que reduce el costo de almacenamiento del inventario a \$108.289,51 que tendría un costo financiero de \$80.540,32 generando un impacto en la rentabilidad de la compañía de \$27.749,19

- Actualmente la empresa Farbiovet Pharma S.A no mantiene una correcta gestión de cuentas por pagar lo que impide generar una buena relación con el proveedores y conseguir así mejores condiciones de pagos en la actualidad la empresa mantiene un periodo promedio de pagos de 39 días lo que genera una necesidad de financiamiento de \$1.588.850,18.
- Si la empresa decidiera aplicar un modelo de gestión financiera para cuantas por pagar se implementarían acciones orientadas a mejorar la relación con el proveedor y la consecución de nuevos proveedores lo que reducirá la necesidad de financiamiento de la empresa a \$1.514.604,84 pues incrementaría las cuentas por cobrar en \$74.245,34 generando un impacto en la rentabilidad de la compañía de \$81.172,43 ocasionado por el incremento en el periodo promedio de pagos de 15 días.
- Actualmente la empresa mantiene un ciclo de conversión del efectivo de 179 días lo que representa una cantidad de recursos invertidos de \$2.751.921,43 con un costo financiero de 9,33% equivalente a \$256.754,27.
- Si la empresa decide implementar el modelo de gestión planteado y disminuye su ciclo de conversión de efectivo a 106 días resultará en una cantidad de recursos invertidos de \$2.002.900,83 que a un costo financiero de 9,33% representa \$186.870,65 lo que origina un ahorro para la empresa de \$69.883,62.

6.2. Recomendaciones.

- La empresa deberá mantenerse alerta ante los cambios en reformas legales y tributarias del país, y a las condiciones de los competidores y el mercado para poder responder oportunamente y aprovechar oportunidades.
- El departamento de planificación y desarrollo conjuntamente con los jefes de producción deberán apoyar la gestión de compras e inventarios generando planificaciones de producción anuales al igual que el departamento de compras deberá mantener estadísticas de crecimiento de las compras para producción que permita a los directivos tomar decisiones de manera oportuna.
- Al departamento comercial se le recomienda implementar el modelo de gestión financiero propuesto, implementando nuevas políticas que aseguren la concesión, seguimiento y recuperación de cartera.
- Al área de planificación y desarrollo se le recomienda aplicar el modelo de gestión financiera planteado aplicando el modelo ABC y la cantidad económica de pedido para optimizar los niveles de inventarios y mejorar el promedio de rotación del inventario.
- Al departamento de compras se le recomienda aplicar el modelo de gestión financiera planteado realizando visita a proveedores para conseguir una mejorar la relación con el proveedor y cambiando los modelos de calificación de proveedores para conseguir condiciones de crédito favorables y mejorar los plazos promedio de pagos.
- A la empresa controlar los niveles del ciclo de conversión del efectivo como se propone en el presente trabajo de investigación, disminuyendo el periodo de cobros a 75 días y la rotación del inventario a 85 días mientras que se incrementa el periodo de pago a 54 días.
- A la empresa aplicar el modelo de gestión financiera propuesto que originara una rentabilidad de \$326.333,34 que traídos a valor presente con un periodo de aplicación de 5 años resultaría en un incremento en la rentabilidad de \$631.999,79.
- A la empresa se le recomienda dar seguimiento a los resultados de la aplicación del modelo de gestión financiera propuesto y evaluar periódicamente la mejora en el manejo de la liquidez y el impacto en la rentabilidad.

Bibliografía

- Rojas, Alejandra. (2013). *Uso de la tecnología en la clase*. Recuperado el 15 marzo del 2016, de <http://usosdelatecnologiaenlaula.blogspot.com/2013/02/recursos-tecnologicos-definicion.html>
- Perez, Juan. (2008). *Definicion de*. Recuperado el 20 abril del 2016, de <http://definicion.de/plan-operativo/>
- Ayala, Mario. (2014). *El mercado farmaceutico en el Ecuador*. Recuperado el 1 octubre del 2016, de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/>
- Ballesta, Juan. (2002). *Analisis de renabilidad de la empresa*. Recuperado el 20 de abril del 2016, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicador inflacion*. Recuperado el 20 abril del 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Tadec. (2015). *Quienes somos*. Recuperado el 12 enero del 2016, de <http://www.tadec.com.ec/index.php>
- Gitman, Lawrence. (2007). *Fundamentos de la administracion financiera*. Editorial Person Educacion.
- Gomez, Alberto. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnostico Etrategico*. Bogota: Editorial Mc Graw Hill.
- Gomez, Gonzalo. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de enero del 2016, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>.
- Gonzales, Israel. (2003). *Gerencia.com*. Recuperado el 12 de enero del 2016 de, Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero/>
- Gonzales, Israel. (2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 12 de enero del 2016 de <http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>

- Horngrén, Sundén, & Stratton. (2005) *Contabilidad administrativa*. México: Editorial Person Educación.
- Intervet. (2015). Quiénes somos. Obtenido el 2 de abril del 2016, de <http://www.msd-salud-animal.ec/>
- James Brown. (2015). Quiénes somos. Obtenido el 20 de abril del 2016, de Obtenido de <http://www.jamesbrownpharma.com/es>
- Pérez, Juan. (2015). *Revista Líderes*. Consumo de carnicos. Recuperado el 20 de abril del 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-carnicos-ecuador.html>
- Manéne, Luis. (2013). *Fundación*. Estrategias empresariales. Recuperado el 15 de marzo del 2016, de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Monsalve, Juan. (2011). *El ejercicio actual del contador*. Recuperado el 15 de marzo del 2016, de <http://jcmonsalve1210.blogspot.com/2011/04/metodo-vertical-y-horizontal-de.html>
- Padilla, David. (2011). *Contabilidad administrativa*. México-Monterey. Editorial Mc Graw Hill.
- Peña, María (2011). *Finanzas en las organizaciones*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- Pfizer, S. (2015). Quiénes somos *Pfizer*. Recuperado el 15 de marzo del 2016, de <http://www.pfizer.com.ec/content/index>
- Stanton, Ferrey. (1987). *Marketing, comercialización y orientación al mercado*. Recuperado el 15 de marzo del 2016, de <http://www.gestiopolis.com/marketing-comercializacion-orientacion-mercado-definicion-tendencias-principales/>
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Índices superintendencia de compañías* Recuperado el 15 de marzo del 2016, de <http://es.scribd.com/doc/59357876/indices-Superintendencia-de-Companias#scribd>

Viloria, Samuel. (2008). *Scribd*. Estrategias financieras. Recuperado el 15 de marzo del 2016, de <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS#scribd>