



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**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**

---

**TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA**

***DIRECTOR:***

***Eco. Galo Soria***

***IGLESIAS RAZO ELIZABETH CARINA***

# 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 a corto plazo.
- Aplicar los modelos antes diseñados a la empresa Farbiovet Pharma S.A.

# Planteamiento del problema



## Estructura del trabajo de investigación

- CAPITULO 1** → Análisis y diagnóstico de la empresa.
- CAPITULO 2** → Fundamentos teóricos del modelo de gestión.
- CAPITULO 3** → Diseño del modelo de análisis financiero.
- CAPITULO 4** → Diseño de un modelo de planificación financiera.
- CAPITULO 5** → Diseño e implementación del modelo de gestión financiera para la empresa Farbiovet Pharma S.A.

# La organización.



- Fundada en el año 2000.
- Normas ISO y BPM.
- 147 empleados.
- Tecnología de vanguardia.

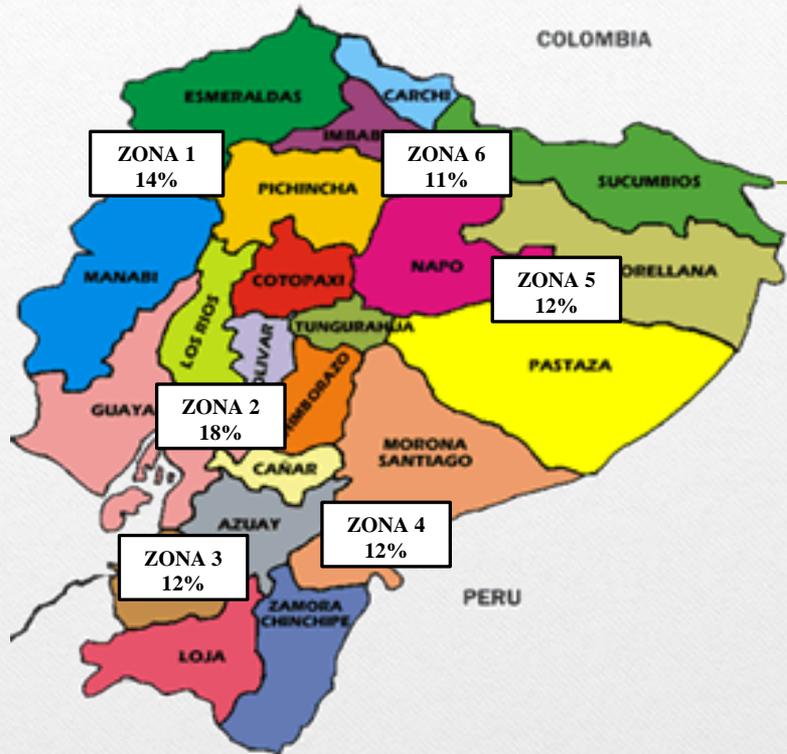
## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



- **Productos.**



# Cientes



México.  
Nicaragua.  
Perú.  
Honduras.

Panamá.  
Guatemala.  
Republica Dominicana.

ZONA 9  
12%

# Proveedores

Local	Extranjero
49%	51%
MEE	Materia prima
Pichincha Guayas	China España Alemania

# Competidores



# Evaluación Financiera

Análisis horizontales  
Análisis vertical

Indicadores de rentabilidad  
Indicadores de endeudamiento

Indicadores de actividad  
Indicadores de liquidez  
Cuentas relacionadas

## RESULTADOS DE LA EVALUACION FINANCIERA (En millones)

	2013	2014	Resultado	%
<b>Ventas</b>	4`495	6`108	Incrementa	35,87%
<b>Costo de venta</b>	- 2`160	- 3`506	Incrementa	62,28%
<b>Utilidad bruta</b>	2`334	2`601	Incrementa	11,43%
<b>Cuentas por cobrar</b>	1`052	1`416	Incrementa	34,62%
<b>Inventarios</b>	1`459	1`166	Disminuye	-20,07%
<b>Cuentas por pagar</b>	257	258	Incrementa	22%
<b>ROA</b>	14%	9%	Disminuye	5%
<b>Costo del dinero</b>	7%	10%	Incrementa	3%

## RESULTADOS DE LA EVALUACION FINANCIERA

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>Valor</b>
Rentabilidad financiera	12%
Margen bruto	43%
Margen operacional	9%
Margen neto	6%

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Valor</b>
Rotación del inventario	3
Promedio del inventario	120
Rotación de las CxC	4
Periodo promedio de cobro	98
Rotación de las CxP	4
Periodo de las cuentas por pagar	39

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Valor</b>
Liquidez corriente	1,54
$(CxC + \text{Inventario}) / CxP$	6,18

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Valor</b>
Capacidad de endeudamiento	ROA < i
Apalancamiento de deuda	2,03

Ciclo de conversión de efectivo **161 días**

# Análisis Externo.

**Aspectos políticos.**

**Medio Ambiente.**

**Aspectos socio-económicos.**

**Entorno legal y tributario**



Adaptarse a las reformas y medidas adoptadas por el gobierno

Falta de dinero circulante y pérdida del poder adquisitivo.

Inestabilidad política y económica.

Políticas de cuidado y reciclaje



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

**SRI**  
...le hace bien al país!

# DISEÑO DEL MODELO DE GESTION FINANCIERA

---

Modelo de análisis



Modelo de planificación

Modelo financiero



# MODELO DE ANALISIS FINANCIERO

## Objetivos

- Evaluar el funcionamiento de la organización.
- Toma de decisiones oportunas

Preparación de información financieros.  
Análisis financiero.  
Presentación de informes

## Fases:

## En base a:

Estados de situación financiera  
Estado de resultados



# Modelo de análisis.



## Formatos de aplicación

RESULTADOS						
	CRECIMIENTO X-1 ; X				RESULTADO	ACCION
	VALOR	PORCENTAJE	X-1	X		
VENTAS						
COSTO DE VENTAS						
UTILIDAD BRUTA						
VENTAS						
GASTOS OPERATIVOS						
UTILIDAD OPERACION						
VENTAS						
UTILIDAD NETA						

*Análisis de cuentas relacionadas*

# Informe ejecutivo

## *Informe ejecutivo*



### **EMPRESA FARBIOVET PHARMA S.A**

- Objetivo del informe.
- Alcance
- Procedimientos

### **RESULTADOS DEL ANALISIS FINANCIERO**

- Endeudamiento
- Rentabilidad
- Gestión
- Liquidez

### **PRESENTACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

- Alternativas de solución de liquidez
- Alternativas de solución de endeudamiento
- Alternativas de solución de actividad
- Alternativas de solución de rentabilidad

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

# MODELO DE PLANIFICACION FINANCIERA

## Objetivos

- Mejorar la capacidad empresarial.
- Anticiparse a los resultados y plantea alternativas de solución.
- Establecer una relación entre objetivos, recursos y cambios del entorno.

1. Diseño de plan estratégico. 2. Diseño del plan operativo. 3. Diseño de presupuestos

## 1. PLAN ESTRATEGICO

Misión.	→	Rol actual y su razón de ser.
Visión.	→	Imagen para el futuro.
Valores.	→	Filosofía.
Objetivos.	→	Alineados a la misión y visión.
Estrategias.	→	Plan de acción de los objetivos

## PLAN ESTRATEGICO 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

### 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%....

#### 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 ...

#### Indicador

Indicador	Formula	Resultado
Plazo promedio de cobro		

#### Estrategias

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} + 360}{\text{Ventas}}$$

# 1 Mejorar la selección y estándares de crédito

Establecer un modelo de evaluación (Implementación de un formato de solicitud de credito) con la aplicación de las 6C de crédito (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) lo que mejore la selección de clientes Evitando generar deudas incobrables y gastos innecesarios por recuperación de cartera.

Responsables: Departamento contable

Formato de plan  
estratégico

## 2. PLAN OPERATIVO



- Establecimiento de acciones.
- Estructura presupuestaria.
- Responsables.

PLAN OPERATIVO EMPRESA FARBIOVET S.A																
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>		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.														
<b>INDICADORES CUMPLIMIENTO:</b>		Cuentas por cobrar * 360 Ventas												<b>DEPARTAMENTO:</b> Contabilidad/Comercial		
Nº	Estrategia	Actividades	20XX												Responsable	Presupuesto / Recursos
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	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		

### 3. PRESUPUESTOS

Identificar posibles problemas y ventajas económicas.  
 Coordinar esfuerzos.  
 Toma de decisiones oportuna.



- Ventas.
- Compras.
- Gastos.
- De efectivo.

#### Presupuesto de gastos

MATERIALES E INSUMOS DE PRODUCCION

Proveedores Nacionales

Proveedores internacionales

Gasto de personal

Costo de producción

Gastos administrativos

Gastos de venta

Impuestos

Participación trabajadores

**Total gastos operativos**

Presupuesto de efectivo

	2016	2017	2018	2019
Volumen	#	X+1	X+2	X+3
Ventas Proyectadas	X	X+1	X+2	X+3
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	\$	\$	\$	\$
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	\$	\$	\$	\$
Ventas de contado	(X + 60%)	(X-1 + 60%)	(X-2 + 60%)	(X-3 + 60%)
Cuentas por Cobrar Periodo Anterior	(X-1 + 40%)	(X + 40%)	(X-1 + 40%)	(X-2 + 40%)
<b>EGRESOS ORDINARIOS</b>	\$	\$	\$	\$
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%)
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	\$	\$	\$	\$
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	\$	\$	\$	\$
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%
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	\$	\$	\$	\$
<b>INGRESOS POR INVERSION</b>	\$	\$	\$	\$
Venta de activos fijos	\$	\$	\$	\$
<b>EGRESOS POR INVERSION</b>	\$	\$	\$	\$
Inversión en obras e infraestructura	\$	\$	\$	\$
Compra de activos Fijos	\$	\$	\$	\$
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	\$	\$	\$	\$
<b>INGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>	\$	\$	\$	\$
Aporte accionistas	\$	\$	\$	\$
Préstamos accionista	\$	\$	\$	\$
Préstamos bancarios	\$	\$	\$	\$
<b>EGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>	\$	\$	\$	\$
Pagos dividendos a accionistas	\$	\$	\$	\$
Capital prestamos	\$	\$	\$	\$
Intereses bancarios	\$	\$	\$	\$
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	\$	\$	\$	\$
<b>SALDO INICIAL DE CAJA Y EQUIVALENTES</b>	\$	\$	\$	\$
<b>FLUJO TOTAL ACUMULADO</b>	\$	\$	\$	\$

2019

\$

\$

\$

\$

\$

\$

\$

\$

\$

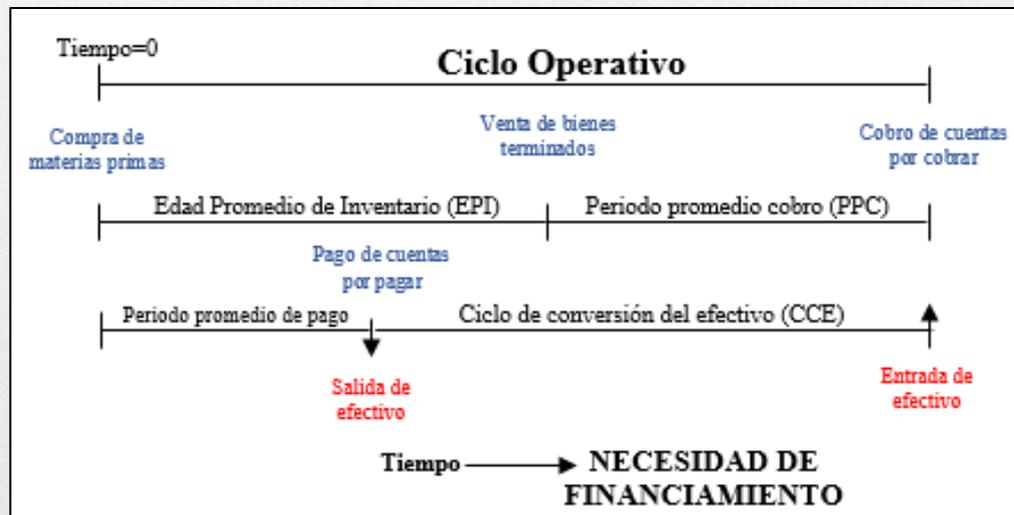
\$

\$

# MODELO DE GESTION FINANCIERA



## Ciclo de conversión del efectivo



# Acciones

- 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

---

## ANALISIS DE CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO

<b>RESULTADOS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUEST</b>
CCE	179	106
Recursos invertidos	2.751.921	2.002.900
Necesidad de finacniamiento	256.754	186.870

MODELO PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR  
MODELO PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR  
MODELO PARA EL CONTROL GESTION DE INVENTARIOS

INFORMACION EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
 ACTIVOS: PASIVOS:

ESTANDAR	RANGO PUNTEACION	
	SI	NO
Empresa Sol Personas o empresa con ventas mayores de \$8000 dólares mensuales. \$5001-\$7999 \$3001-\$5000 \$1001-\$3000 Menos \$1000	20	15 10 5 0
INICIO DE AC ACTIVIDAD: Empresas con un inventario anual menor a \$8000. \$8001-\$9000 \$9001-\$10000 Mayor \$10000	10	5 3 0
ACCIONISTA NOMBRE DE ACCIONISTAS (	10	5 2
DIRECTORIO CARG		
GERENTE GEN PRESIDENTE		
Empresa o personas con activos fijos mayores a \$30000. \$10000-\$29999 \$5000-\$9999 Menor \$5000	10	5 3 0
VENTAS AN MATERIA INSUMOS P PRODUC	20	5
DATOS DE CA CARTERA VEN CARTERA VEN	20	0
Clientes que mantengas relaciones crediticias comerciales por al menos 1 año sin problemas.		
Empresas o personas cuyos pasivos no superen los \$15000. \$15001-\$20000 Mayor \$20000		
¿EXISTE COLECTIVO?	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

DESCRIBA LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y SU CICLO:

## RESULTADOS DEL MODELO DE GESTION A CUENTAS POR COBRAR

	Impacto					
		Ventas	Periodos de cobro		Riesgo de incobrabilidad	
<b>Evaluación del crédito</b>	2%	Incrementa	8 días	Disminuye	5%	Disminuye
<b>Concesión del crédito</b>	2%	Incrementa	9 días	Disminuye	3%	Disminuye
<b>Gestión de cobros</b>	1%	Incrementa	6 días	Disminuye	2%	Disminuye

	COD	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

<b>Beneficio por el incremento en ventas</b>	221.227,00
<b>(+) Rentabilidad por financiamiento</b>	17.371,44
<b>(=) Impacto en rentabilidad antes de impuestos y participaciones</b>	238.598,44
<b>* Carga impositiva</b>	80.407,67
<b>(=) Impacto en rentabilidad</b>	158.190,77

## RESULTADOS DE LA VENTA DE CARTERA

	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
<b>Total</b>	<b>454994</b>	<b>463653</b>	<b>261447</b>	<b>178088</b>	<b>66918</b>	<b>208594</b>

Total cartera recuperada	715.049,36
(-) Costo por dscto en ventas	99.272,13
(-) Contratacion de un abogado	10.000,00
(=) Impacto en liquidez	605.777,23

Provisión Cuentas incobrables	230.906,97
(*) % Rrecuperacion	86%
(=) Total recuperado provision ctas incobrables	198.579,99
(-) Costo por descuento venta cartera	99.272,13
(-) Contratacion de un abogado	10.000,00
(=) Impacto en rentabilidad	89.307,87

# MODELO DE GESTION DE INVENTARIOS

## ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

	PARTICIPACION DE CARTERA	PARTICIPACION INVENTARIOS
NIVEL A	80%	20%
NIVEL B	15%	50%
NIVEL C	5%	30%
TOTAL	100%	100%

## MANEJO DE INVENTARIOS

**Cantidad económica de pedido**

$$CEP = \frac{\sqrt{2AP}}{C}$$

**Punto de pedido**

((Tiempo de entrega \* Uso diario\*)+Existencia de seguridad)

# DETERMINACION DE LA CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO

## PRODUCTO A

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

Días de rotación  
esperada

91

CEP= 2.332,38

Punto de pedido = 28.078,74 unidades

## PRODUCTO B

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

Días de rotación  
esperada

71

CEP= 489,90

Punto de pedido = 2.287 unidades

## RESULTADOS DE LA APLICACION DEL MODELO

<b>Inventario actual</b>	<b><math>(6.108.733 * 0,57) * (120/360)</math></b>	<b>=</b>	<b>1.160.659</b>
<b>Inventario propuesto</b>	<b><math>(6.414.169, * 0,57) * (85/360)</math></b>	<b>=</b>	<b>863.240</b>

---

<b>Costo financiero actual</b>	<b><math>(1.160.659 * 9,33\%)</math></b>	<b>108.289</b>
<b>Costo financiero propuesto</b>	<b><math>(863.240 * 9,33\%)</math></b>	<b>80.540</b>
<b>Impacto en rentabilidad</b>		<b>27.749</b>
<b>(-) Carga impositiva</b>		<b>9.351</b>
<b>Impacto total en rentabilidad</b>		<b>18.397</b>

---

## MODELO DE GESTION DE CUENTAS POR PAGAR

	Fortalecer la relación con el proveedor	Conseguir nuevos proveedores
ESTRATEGIAS	Visitas a proveedores Prepuestos Control de pagos	Calificación de proveedores
Impacto en periodo de pagos	Aumente en al menos 9 días.	Aumente en al menos 6 días.
Impacto en cuentas por pagar	Incrementen en la menos 2%.	Incrementen en la menos 2%.

		EVALUACION DE PROVEEDORES			
		Nombre del proveedor:	Periodo de evaluación:		
		Numero de contacto			
N	Cliente	CARACTERISTICAS	SELECCIÓN	CRITERIO	CALIFICACION
		Entrega de bienes/servicios según fecha		No aplica	
				Cumple	
				Incumple ocasionalmente	
				NO cumple	
1		Entrega de bienes/servicios según cantidades		No aplica	
2				Cumple	
3				Incumple ocasionalmente	
4				NO cumple	
5		Conformidad en la calidad		No aplica	
6				Cumple	
				Incumple ocasionalmente	
				NO cumple	

# RESULTADOS DE LA APLICACION DEL MODELO DE GESTION

## Liquidez

	Actual	Propuesto		Resultado
		+	-	
Cuentas por cobrar	1.633.697		715.049	918.647
Cuentas por pagar	302.721		35.438	267.283
Inventarios	1.166.894		303.653	863.240

## Rentabilidad

ACCIONES A IMPLEMENTAR	IMPACTO RENTABILIDAD
Modelo de gestión para cuentas por cobrar.	247.498
Modelo de gestión de inventario	18.397
Modelo de gestión de cuentas por pagar.	60.437
<b>Total</b>	<b>326.333</b>

Actual = 12%

Propuesta = 21%

## CONCLUSIONES

La estructura financiera administrativa de la empresa Farbiovet Pharma S.A mantiene un modelo simple. No posee un departamento financiero.

La empresa mantiene en la actualidad un plazo promedio de cobros de 98 días, un plazo promedio de pagos de 39 y una rotación del inventario de 120 días lo que origina un ciclo de conversión del efectivo de 169 días generando altos costos de financiamiento

La aplicación del modelo de gestión financiera propuesto disminuirá el PPC en 23 días y recuperará el 44% de total de cuentas por cobrar, reducirá la rotación promedio del inventario, e incrementará el PPP en 15 días, esto disminuirá el CCE a 106 días. Teniendo un impacto positivo en el manejo de la liquidez y mejorando los índices de rentabilidad en un 9% por la generación de ahorro financiero de \$69.883

## RECOMENDACIONES

El departamento de planificación y desarrollo con los jefes de producción deberán apoyar la gestión de compras e inventarios generando planificaciones de producción y el departamento de compras deberá mantener estadísticas de crecimiento

A la empresa se recomienda aplicar el modelo de gestión financiera propuesto y controlar los niveles del CCE como se propone en el presente trabajo de investigación

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.

---

**¡GRACIAS!**