



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO- AUDITOR**

**AUTOR: CHICAIZA CHICAIZA, VIVIANA ALEJANDRA**

**TEMA: “MODELO DE CALIFICACIÓN CREDITICIA PARA  
CLIENTES DE PHARMABRAND S.A.”**

**DIRECTOR: ECO. JAIME PÉREZ**

**CODIRECTOR: ECO. GALO SORIA**

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE 2014**

**UNIVERSIDAD DE LA FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**CERTIFICADO**

Que el trabajo titulado “Modelo de calificación crediticia para clientes de Pharmabrand S.A.”, realizado por Viviana Alejandra Chicaiza Chicaiza, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que el Modelo presenta una gran flexibilidad para adaptarse a cada tipo de negocio y determinar una calificación crediticia para los clientes, por lo que se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Viviana Alejandra Chicaiza Chicaiza que lo entregue al Eco. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, septiembre 2014

Eco. Jaime Pérez

---

**DIRECTOR**

Eco. Galo Soria

---

**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LA FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD  
VIVIANA ALEJANDRA CHICAIZA CHICAIZA**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Modelo de calificación crediticia para clientes de Pharmabrand S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, septiembre 2014

---

**Viviana Alejandra Chicaiza Chicaiza**

**UNIVERSIDAD DE LA FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, VIVIANA ALEJANDRA CHICAIZA CHICAIZA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MODELO DE CALIFICACIÓN CREDITICIA PARA CLIENTES DE PHARMABRAND S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre 2014

---

**Viviana Alejandra Chicaiza Chicaiza**

## **DEDICATORIA**

Este es trabajo les dedico a mis padres que con su ejemplo de vida me dieron las bases para saber que un reto no es un obstáculo y todo que reto cumplido engrandece al ser humano.

A cada uno de mis hermanos y hermanas que han sabido darme un claro ejemplo de unión y trabajo.

Gracias a mi familia porque son la base fundamental de mi vida y la inspiración para seguir buscando la excelencia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por mantenerme viva con salud y con más ganas de seguir buscando nuevos conocimientos.

A mis padres a mi familia que no dudaron en brindarme apoyo en todas las maneras posibles.

A los economistas, ingenieros que formaron parte de esta etapa hermosa de mi vida quienes me brindaron su paciencia, tiempo y conocimiento y supieron guiarme en este camino para culminar y cumplir esta meta.

A mis amigas que me supieron brindar su amistad y ayuda sin condición con quienes compartimos muchas horas y hasta el último momento estuvieron dándome fuerzas

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	II
AUTORIZACIÓN.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIV
RESUMEN .....	XV
SUMMARY.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	XVII
CAPITULO I.....	1
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 La empresa.....	3
1.2 Historia de Pharmabrand.....	6
CAPITULO II.....	8
2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	8
2.1 Macro ambiente .....	8
2.1.1 Factor económico .....	8
2.1.2 Factor Político .....	14
2.1.3 Factor Social.....	16
2.1.4 Factor Tecnológico .....	19
2.2 Microambiente .....	20
2.2.1 Clientes.....	20
2.2.2 Proveedores.....	25

2.2.3 Competencia.....	26
CAPITULO III.....	28
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....	28
3.1 Principios y Valores .....	29
3.2 Políticas de Pharmabrand.....	30
3.3 Marco estratégico de PharmaBrand .....	31
3.3.1 Marco Estratégico .....	31
3.4 Organigramas .....	32
3.4.1 Organigrama Estructural .....	32
3.4.2 Organigrama Funcional.....	33
3.5 Análisis administrativo .....	34
3.5.1 Modelo de Operación básica .....	34
3.5.1.1 Generación del producto.....	35
3.5.1.2 Producción .....	35
3.5.1.3 Ejemplo de la creación de medicamentos Homeopáticos.....	35
3.5.2 Venta.....	37
3.5.3 Publicidad .....	40
3.5.4 Producto.....	40
3.5.5 Precios del Producto .....	43
3.6 Situación Financiera de la empresa .....	43
3.6.1 Balance General .....	44
3.6.1.1 Análisis vertical y horizontal del Balance General.....	45
3.6.2 Balance de Resultados .....	47
3.6.2.1 Análisis vertical y horizontal del Balance de Resultados.....	48
3.6.2.2 Análisis índices financieros .....	50
3.6.3 Análisis Financiero .....	56
3.7 Matriz FODA. ....	57
CAPITULO IV.....	60

4. EL CRÉDITO .....	60
4.1 Capital de operación .....	60
4.2 Administración de efectivo .....	61
4.2.1 Técnicas para la administración de efectivo .....	61
4.2.2 Procesos para la concesión de un crédito .....	63
CAPITULO V.....	68
5. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES DE PHARMABRAND .....	68
5.1 Cartera clientes corporativos .....	69
5.1.1 Conformación de la cartera corporativa de enero a diciembre 2013..	69
5.1.2 Análisis por edad de vencimiento clientes corporativos.....	70
5.2 Cartera clientes Sector Público.....	71
5.2.1 Conformación de la cartera Sector Público de enero a diciembre.....	2013..... 71
5.2.2 Análisis por edad de vencimiento clientes Sector Público .....	72
5.3 Clientes Distribuidores .....	73
5.3.1 Conformación de la cartera Distribuidores de enero a diciembre.....	2013..... 73
5.3.2 Análisis por edad de vencimiento clientes Distribuidores.....	74
5.4 Análisis de la cartera vencida .....	76
CAPITULO VI.....	77
6. DESARROLLO DEL MODELO PARA LA CONCESIÓN DE UN.....	CRÉDITO..... 77
6.1 Proceso de otorgamiento del crédito .....	77
6.1.1 Desarrollo del proceso de concesión de un crédito.....	78
6.1.1. 1 Recolección de información .....	79
6.1.1.2 Selección y normas de crédito .....	81
6.1.1.2.1 Las cinco C's del crédito .....	81
6.1.2 Términos y condiciones .....	107
6.1.3 Supervisión del crédito.....	108

6.1.3.1 Técnicas de cobro .....	112
CAPÍTULO VII.....	114
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	114
7.1 Conclusiones .....	114
7.2 Recomendaciones .....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hechos Históricos de Pharmabrand .....	6
Figura 2. Variación de la inflación .....	9
Figura 3. Variación Producto Interno Bruto.....	11
Figura 4. Variación de riesgo país .....	12
Figura 5. Datos Balanza Comercial .....	13
Figura 6 Variación canasta básica.....	16
Figura 7. Tasa de desempleo .....	18
Figura 8. Clientes a diciembre 2013 en porcentuales.....	21
Figura 9. Clientes a diciembre 2013 en valores.....	21
Figura 10. Cuentas por cobrar a diciembre 2013 en porcentaje .....	22
Figura 11. Cuentas por cobrar a diciembre 2013 en valores .....	23
Figura 12. Valor de compras anuales por proveedores 2013 .....	26
Figura 13. Competidores principales de Pharmabrand.....	27
Figura 14. Marco estratégico de la empresa.....	31
Figura 15. Organigrama estructural Pharmabrand S.A.....	33
Figura 16. Organigrama funcional Pharmabrand S.A .....	33
Figura 17. Proceso de venta.....	38
Figura 18. Canales de Distribución .....	39
Figura 19. Matriz FODA Pharmabrand S.A.....	57
Figura 20. Fortalezas Frente a Debilidades .....	58
Figura 21. Oportunidades Frente a Amenazas .....	59
Figura 22. Cartera Corporativa .....	69
Figura 23. Categorías clientes corporativos a diciembre 2013 .....	70
Figura 24. Cartera Sector Público.....	71
Figura 25. Categorías clientes del Sector Público a diciembre 2013.....	73
Figura 26. Cartera de Distribuidores .....	74
Figura 27. Categorías clientes del Distribuidores a diciembre 2013 .....	75
Figura 28. Nacionalidad .....	84
Figura 29. Experiencia en el mercado .....	84

Figura 30. Sector al que pertenece.....	85
Figura 31. Tipo de local comercial.....	85
Figura 32. Persona Habilitada o inhabilidad.....	86
Figura 33. Tipo de calificación según de buro de crédito.....	86
Figura 34. Deudas reportadas por las entidades reguladas.....	87
Figura 35. Cuota estimada mensual.....	88
Figura 36. Monto de endeudamiento.....	88
Figura 37. Mayor plazo vencido.....	89
Figura 38. Mayor valor vencido.....	89
Figura 39. Calificación histórica más alta.....	90
Figura 40. Calificación histórica más baja.....	90
Figura 41. Tiempo de ingreso del cliente en el buró.....	91
Figura 42. Calificación según rango score.....	91
Figura 43. Ingresos Mensuales.....	93
Figura 44. Razón Corriente.....	93
Figura 45. Prueba acida.....	94
Figura 46. Razón de efectivo.....	94
Figura 47. Índices de apalancamiento.....	95
Figura 48. Días de venta en inventario.....	96
Figura 49. Días promedio en cuentas por cobrar.....	96
Figura 50. Días promedio en cuentas por pagar.....	97
Figura 51. Rotación de activos totales.....	97
Figura 52. Margen de Utilidad.....	98
Figura 53. Rendimiento sobre activos.....	99
Figura 54. Presupuesto.....	99
Figura 55. Terrenos y Edificios.....	100
Figura 56. Vehículos.....	101
Figura 57. Cuentas y documentos por cobrar.....	101
Figura 58. Inventario de mercadería.....	102
Figura 59. Patrimonio.....	102

Figura 60. Participación en el mercado.....	103
Figura 61. Referencias.....	103
Figura 62. Activos fijos hipotecados.....	104
Figura 63. Modelo Scoring.....	104-107
Figura 64. Decisión Final .....	107
Figura 65. Seguimientos de cuentas por cobrar clientes Corporativos .....	109
Figura 66. Seguimientos de cuentas por cobrar clientes Sector Público ....	110
Figura 67. Cuadro de seguimiento de cuentas por cobrar clientes Distribuidores .....	111

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Balance General .....	44-45
Cuadro 2. Análisis vertical y horizontal del Balance General.....	45-46
Cuadro 3. Balance de Resultados .....	48
Cuadro 4. Análisis vertical y horizontal de Balance de Resultados.....	48-49
Cuadro 5. Índices financieros.....	50-51
Cuadro 6. Cuadro de categorías.....	68
Cuadro 7. Cuadro de categorías.....	70
Cuadro 8. Cuadro de categorías.....	72
Cuadro 9. Cuadro de categorías.....	75
Cuadro 10. Escala de Saaty .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales producto de PHARMABRAND S.A.....	41-42
---	-------

## RESUMEN

Pharmabrand es una comercializadora de medicamentos que tiene una década en el mercado que cada día va incrementando sus ingresos así como sus clientes quienes exigen mejores propuestas para realizar sus compras, la competencia es una barrera que sostiene debido a que las multinacionales tienen un significativo porcentaje de participación en el mercado farmacéutico porque sus productos registran patentes es decir marcas reconocidas.

La exigencia que tiene Pharmabrand es de sus clientes debido a que solicitan facilidades de pago razón por la cual su cartera de cuentas por cobrar representa un total de 15% de los activos y un 50% como costo frente a la utilidad operacional, por esta razón se ha propuesto un Modelo de Calificación Crediticia que ayude a minimizar su riesgo de incobrabilidad de sus cuentas y poder servir mejor a sus clientes.

La empresa carece de una política de crédito detallada, la cual también se propone para el desarrollo de su gestión de crédito.

El Modelo propuesto es un Credit Scoring en el cual se evalúa todas las variables tanto cualitativas como cuantitativas incluyendo información externa como es la ayuda de los buros de créditos, así como también los balances financieros, todo esto resumido en las cinco C del crédito.

Mediante la experiencia de los colaboradores de la empresa se pudo determinar patrones comunes que conforman este Modelo de Calificación Crediticia, y así dar una herramienta útil para la generación de respuestas ágiles que ayuden a la toma de decisiones y al desarrollo de la empresa.

**PALABRAS CLAVES: CALIFICACIÓN CREDITICIA, INDUSTRIA FARMACÉUTICA, POLÍTICA DE CRÉDITO, CICLO EFECTIVO, CUENTAS POR COBRAR.**

## **SUMMARY**

PharmaBrand is a marketer of drugs has a decade on the market every day will increase revenues and customers who demand best proposals for shopping, the competition is a barrier holding because multinationals have a significant percentage of participation in the pharmaceutical market for patents because their products is recognized brands. The requirement has PharmaBrand is because customers requesting payment facilities why its portfolio of receivables for a total of 15% of assets and 50% as cost versus operating profit, for this reason has proposed a Model of Credit Rating to help minimize your risk of uncollectible accounts and to better serve their customers. The company lacks a detailed credit policy, which also intends to develop its credit management. The proposed model is a Credit Scoring in which all variables both qualitative and quantitative information including external aid such as credit bureaus, as well as evaluating the financial statements, all summarized in the five C's of credit. Through the experience of the employees of the company were able to identify common patterns that make up this Credit Rating Model, and thus provide a useful tool for the generation of responses that help agile decision making and enterprise development tool.

**KEYWORDS: CREDIT RATING, PHARMACEUTICAL INDUSTRY, BUSINESS CREDIT, CASH CYCLE ACCOUNTS RECEIVABLE.**

## INTRODUCCIÓN

Todas las actividades económicas tienen como objetivo obtener ingresos financieros, los mismos que están expuestos a factores tales como la globalización las finanzas internacionales, la competencia entre otros, las mismas que imponen nuevas reglas en el mejoramiento de sus productos y el servicio que brinden a los clientes.

De igual manera estos cambios exigen que los negocios sean eficientes en administrar los recursos financieros, humanos y políticos.

Entre estos cambios y exigencias los clientes solicitan facilidades de pago es decir ventas a crédito, descuentos y renegociaciones de la deuda.

Por esta razón se presenta el siguiente trabajo que tiene como principal objetivo dar un modelo de calificación crediticia para ayudar a Pharmabrand a minimizar la morosidad de la cartera crediticia.

Mediante esta herramienta propuesta se define que en el momento de concretar una venta se va tomar una correcta decisión si el cliente solicita le concedan un crédito en la compra de productos.

En los párrafos siguientes vamos a detallar como está estructurado cada capítulo del presente trabajo.

En el capítulo 1 se presenta los antecedentes de la empresa, un enfoque base de su constitución y para que fue creado, esto con la finalidad para exponer al sujeto a investigar.

En el capítulo 2, se expone todos los factores a los que la empresa debe adaptarse para continuar con sus operaciones.

En el capítulo 3, se basa netamente en el análisis interno de la empresa, aquí se hace un estudio detallado en sus ámbitos tanto financiero, político, valores y principios.

En el capítulo 4, se describe los conceptos básicos que se debe conocer para el desarrollo de este trabajo.

En el capítulo 5 se va a dar a conocer como está conformada la cartera por cobrar de cada cliente y un respectivo análisis de su composición.

En el capítulo 6, se da a conocer la idea del modelo de calificación crediticia para la empresa Pharmabrand S.A., mediante un modelo Scoring y finalmente

El capítulo 7 se basa en las conclusiones y recomendaciones, a los que se llega luego de haber terminado el respectivo análisis de toda la empresa y plasmar la idea mediante un modelo de calificación crediticia.

### **Objetivo general**

✓ Plantear un adecuado modelo de calificación crediticia mediante la utilización óptima de información y políticas de crédito y cobranza para obtener un eficaz proceso de otorgamiento del crédito.

### **Objetivos específicos:**

✓ Analizar la situación actual de la empresa en estudio, conociendo los aspectos relacionados al campo de acción legal y organizacional

✓ Realizar un estudio detallado de la situación histórico y actual del macroambiente y microambiente en el que se desenvuelve la empresa en análisis

✓ Realizar un análisis preliminar de la cartera crediticia de PharmaBrand con el fin de conocer su estructura y posibles cambios que deban realizarse

## **CAPITULO I**

### **1. Antecedentes**

Según datos de IMS Health en el Ecuador el mercado farmacéutico privado para el año 2013 alcanzaría los USD 830 millones de dólares aproximadamente, es decir un 11.95 % más que el año 2012.

Las compras que realizó el sector público es de 450 millones es decir que tiene un valor importante en la economía del país.

El número de laboratorios que existen el país es de 243 entre nacionales y multinacionales los que mismos que comercializan productos genéricos y de marca

De igual manera la de los 900 millones que se vendieron en medicamentos en el año 2013 las marcas extranjeras facturaron alrededor del 80% y la producción nacional un 20%, esta facturación incluye medicamentos para enfermedades como cardiovasculares, cáncer, sida, antiinflamatorios entre otros

### **La industria farmacéutica en el Ecuador**

La industria farmacéutica en el Ecuador se conforma de laboratorios nacionales y multinacionales los mismos que tienen su estadía en países Europeos, Estados Unidos parte de los países latinoamericanos.

En el Ecuador la mayoría de los laboratorios no se dedican a la investigación y desarrollo de moléculas para convertirlas en medicamentos sino a la comercialización de productos genéricos

En cambio para la comercialización de medicamentos genéricos, los laboratorios latinoamericanos son los más fuertes, especialmente los de

origen argentino y chileno, como Bagó, Medicamenta, Roemmers, entre otros. (HEALTH, 2013)

Esta es la razón por lo que se importa medicamentos considerando así un rubro del 80% y el 20% como producción nacional

### **Evolución de la industria farmacéutica en el Ecuador**

En Ecuador el sector farmacéutico tuvo un gran cambio, en la actualidad ya no se encuentran las tradicionales boticas de barrio estas fueron transformados en pequeños empresarios dedicados a esta actividad. Para entender lo sucedido con los pequeños empresarios del sector farmacéutico es necesario remontarnos al Ecuador de hace una década, cuando la economía nacional se encontraba en una etapa muy difícil como devaluaciones del 400%, a la dolarización, y a una recesión generalizada en la producción y el comercio; sin duda escenarios complicados para cualquier empresa, no obstante, había un sector relativamente indispensable relacionado con la salud, esto hizo que se busque una estrategia para reducir los costos de intermediación para llegar de manera eficiente al cliente. Por el lado del distribuidor farmacéutico, la solución fue mejorar el canal de comercialización y vender directamente al consumidor final.

Se empezaron, entonces, a formar con mayor intensidad desde el año 2000 las comercializadoras farmacéuticas convertidas en la actualidad en marcas corporativa.

Pharmabrand S.A. forma parte de las empresas que surgieron a partir del año 2000 y su cartera de clientes es amplia en el mercado, va desde con farmacias de renombre a nivel nacional, brindando un servicio de primera calidad enfocada siempre a los clientes como prioridad.

PharmaBrand es un laboratorio farmacéutico ecuatoriano con proyección internacional, dedicado a la producción, investigación e innovación de

medicamentos para la salud, y su objetivo fundamental es lograr un crecimiento sostenido en todos los mercados de Latinoamérica. En los 10 años que tiene la Empresa ha logrado un desarrollo continuo tanto a nivel nacional como internacional. PharmaBrand cuenta además con FARMACID S.A, una planta procesadora de medicamentos de primer nivel en tecnología, con una amplia línea de productos de la más alta calidad, y principalmente con un equipo de colaboradores altamente capacitados y comprometidos a liderar el mercado farmacéutico en toda la región.

## 1.1 La empresa

Pharmabrand S.A es una empresa farmacéutica que nace en el año 2000, con la adquisición de la planta farmacéutica de Schering Plough del Ecuador llamada Farmacid, su misión está enfocada a las tareas de investigación, innovación y transferencia tecnológica para generar medicamentos efectivos y seguros en busca de la salud.

Sus actividades comienzan con la venta de medicamentos preparados en su único laboratorio Farmacid ubicada en la ciudad de Quito, Avenida Ilaló 1048 entre Conocoto y San Rafael. Actualmente se han incorporado nuevos clientes de otras farmacéuticas a los servicios de manufactura tercerizada que ofrece, esto ha hecho que el grupo se incremente en los últimos años de 60 a más de 250 colaboradores y que la oferta de productos llegue alrededor de 300 de los cuales más de 60 son exclusivamente de la marca Pharmabrand.



A partir del año 2003 comienza a modernizar su planta de procesamiento permitiendo el mejoramiento en la elaboración de sus productos por esta razón cuenta con seis grandes aéreas que son:

- ✓ **Estéril.**- zona estará debidamente sellada, el aire de entrada es filtrado
- ✓ **No estéril.**- son las zonas de ingresos a los laboratorios.
- ✓ **Empaque.**- el sellamiento de cada medicamento es operado por maquinas asignadas.
- ✓ **Control de calidad.**- asegura la calidad en cada momento desde las materias primas, controles en proceso, área de cuarentena, producto terminado y estabilidad, cumpliendo con la Farmacopea de Estados Unidos y la Farmacopea Europea
- ✓ **Aseguramiento de calidad.**- se encarga de asegurar el bienestar de los pacientes de las nuevas formulaciones de los productos mediante tecnología de punta.
- ✓ **Almacenamiento.**- Se dispone de una caja o armario de seguridad para almacenarlas sustancias y especialidades estupefacientes, las sustancias psicotrópica y aquellas especialidades psicotrópicas que se considere aconsejable.
- ✓ **Distribución.**- el transporte de los medicamentos son adecuadamente equipados para que no sufran daños, roses o perdidas al momento de la entrega del medicamento

Desde el año que fue adquirido la planta de Pharmabrand, se ha podido mantener en el mercado mediante estrategias comerciales, haciendo parte a clientes de renombre como Fybeca, Pharmacys, Sana Sana, Farmacias Cruz azul, Farmacias económicas.

Pharmabrand S.A es una empresa constituida en la ciudad de Quito en el año 2000, está regida por la Ley de Compañías, sus accionistas son de nacionalidad ecuatoriana de igual manera su capital.

El objeto social de la compañía es la importación, exportación, comercialización representación y distribución de productos químicos.

La empresa puede realizar importación y exportación de sus productos, para lo cual la compañía podrá celebrar cualquier acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas y que tengan relación con su objeto.

La compañía tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, sin embargo puede abrir sucursales en cualquier parte de la República del Ecuador.

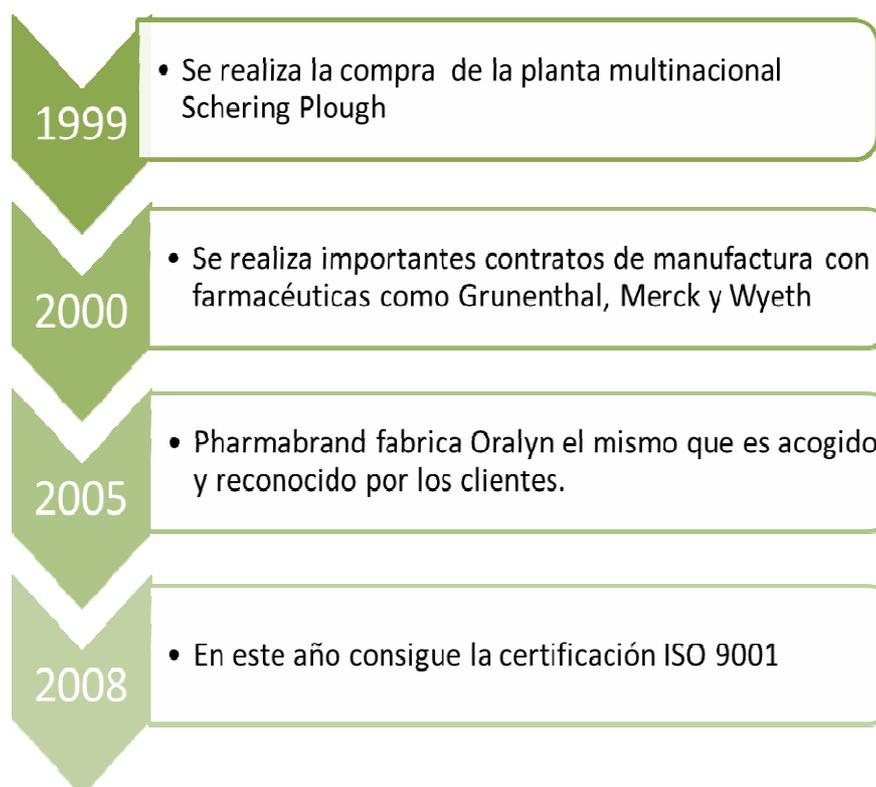
El capital de la Compañía a diciembre 2013 es de USD 4.000.000, su valor en activos es de USD 42.000.000, pasivos USD 31.000.000, patrimonio 10.000.000 y ventas anuales USD 119.000.000 por el momento no es una de las empresa que se encuentra en el ranking de la Superintendencia de Compañías pero es su meta en los próximos años con el perfeccionamientos de procesos de políticas y atención a al cliente.

La Compañía es dirigida por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, el Presidente y el Gerente General, dentro de las atribuciones y deberes que para cada uno de ellos contempla la ley y los estatutos de constitución.

La Junta General formada por los accionistas es el órgano supremo de la Compañía.

El Directorio estará integrado por el Presidente, el Gerente General y sus vocales.

## 1.2 Historia de Pharmabrand



**Figura 1. Hechos Históricos de Pharmabrand**

Pharmbrand comienza sus actividades farmacéuticas en el año 1999 cuando adquiere la planta de la Multinacional Schering.

En el año 2000 firma contratos de manufactura para empresas como Grumenthal, Merck y Wyeth ampliando de una manera sobresaliente a la entidad.

Uno de los más sobresalientes productos que fabrica Farmacid como laboratorio de Pharmabrand, en el año 2005 es Oralyn un producto reconocido en insulina.

En el año 2008 mediante consigue un reconocimiento por sus procesos bien elaborados como es el certificado ISO 9001 el mismo que garantiza la elaboración de los productos.

## **CAPITULO II**

### **2. Análisis Situacional**

El análisis situacional de la empresa es una visión general de la organización para la comprensión de los factores que influirán en su futuro.

En el macro ambiente se va a analizar los diferentes factores externos como son: el factor económico, político, social, y el tecnológico.

De igual manera se analizara el microambiente de la empresa en el que constan los factores internos como económicos, políticos, sociales y tecnológicos los mismos que influyen en el desarrollo de sus actividades.

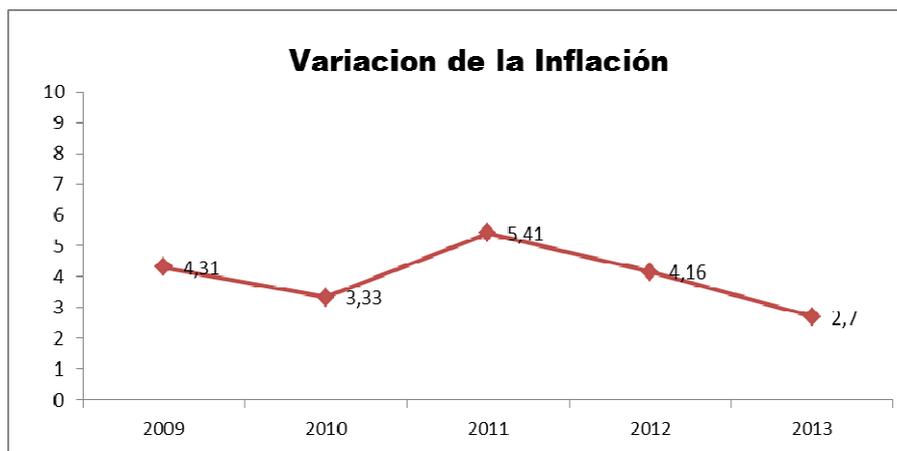
#### **2.1 Macro ambiente**

“Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. (Rivera, 2013)

##### **2.1.1. Factor económico**

###### **✓ Inflación**

“La inflación es la elevación sostenida de los precios que tiene efectos negativos para la economía de un país”. (Ecuador, Que es la Inflacion)



**Figura 2. Variación de la inflación**

### **Análisis**

En el Ecuador la inflación ha sido uno de los factores más variables, el alza de los precios de los productos son incontrolables con los diferentes gobiernos y sus políticas han tratado de combatir este fenómeno.

La inflación de los últimos 5 años ha sido medida según se refleja en el gráfico, con una variación promedio de 3 %, esto se debe a que la materia prima no tuvo mayor diferencia en el precio, al igual que las restricciones arancelarias.

La inflación en el año 2011 tiene el mayor índice de incremento llegando al 5,41% esto debido al incremento de materias primas en los precios, ocasionando un encarecimiento en productos importados como la harina, trigo, derivados del petróleo, insumos agrícolas, productos industriales y también bienes de consumo. La inyección de dinero en el mercado interno, a través del mayor gasto público, también colaboró para que la demanda de bienes y servicios se mantenga elevada y presione sobre los precios. En este mismo año ciertos medicamentos como los antigripales subieron de precio y en promedio las familias ecuatorianas destinaban el 20% de su presupuesto.

La inflación anual del año 2013 fue de 2,70%, es la más baja en los últimos cinco años, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

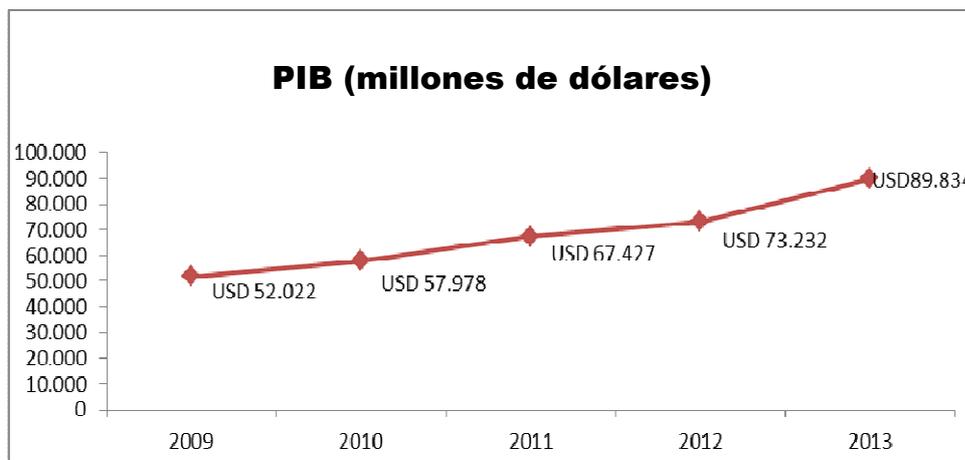
El IPC (índice de precios al consumidor) de Ecuador es el segundo más bajo de la región, luego de Colombia, con 1,94%; Venezuela registró un 56,1%; Argentina, 26%; Uruguay, 8,52%; Bolivia, 6,48%; Brasil, 5,7%; Paraguay, 3,7%; Chile, 2,9%; y Perú, 2,86%. Ecuador terminó en 2012 como el quinto país con menos inflación en la región, según datos del Banco Central

Estos resultados benefician a la población porque el poder de compra de las familias se ha fortalecido, lo que es evidente por los volúmenes que alcanzan las empresas que están dirigidas al consumo (supermercados, cadenas de electrodomésticos, farmacéuticas, venta de vehículos, ventas de mobiliarias, entre otros).

Los medicamentos al igual que otros productos tuvieron una regularización de precios sin embargo mantiene un 1,9 % de crecimiento en la inflación en los últimos 10 años según datos de diario expreso.

#### ✓ **Producto Interno Bruto**

“El producto interno bruto (PIB), conocido también como producto bruto interno (PBI) y producto interior bruto una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año). (Ecuador, 2014)



**Figura 3. Variación Producto Interno Bruto**

### Análisis

El Producto Interno Bruto (PIB) es la principal variable de la economía ecuatoriana, según el gráfico el año con más relevancia es el 2013 con USD 89.834 millones de dólares en este año los sectores de mayor crecimiento son: la Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación, con un crecimiento 13,5%; la Construcción con 9,6%; los

Servicios de Educación y Salud 7,61%; la Intermediación financiera con 6,5%, la Pesca con 5,74%, y las sustancias y productos químicos, con 2% y el resto de actividades económicas han crecido por debajo del 5,01% de lo que creció la economía; el sector de menor crecimiento es la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 0,59% y la Explotación de minas y canteras con 1,51%, según datos del Banco Central del Ecuador.

El sector farmacéutico se contabiliza dentro de la actividad “fabricación de Sustancias y productos Químicos” y representa aproximadamente un 25% de lo que genera en el PIB, para el año 2014 se prevé un crecimiento del 2,8 % de acuerdo a datos del Banco Central.

Los datos anteriores nos indican que el crecimiento de la economía se debe en gran medida al crecimiento del sector público, pero lo preocupante

es que no surge de igual manera el sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, la Explotación de minas y canteras, tampoco el sector farmacéutico.

### ✓ Riesgo País

“El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos o "default".

En el Ecuador se mide el riesgo país con el EI EMBI, o también conocido por sus siglas en inglés, Emerging Markets Bond Index, es el principal indicador de riesgo país. (Ecuador, Datos estadísticos, 2013)



**Figura 4. Variación de riesgo país**

### Análisis

Como se puede analizar en el gráfico el riesgo país ha ido disminuyendo en los cinco últimos años.

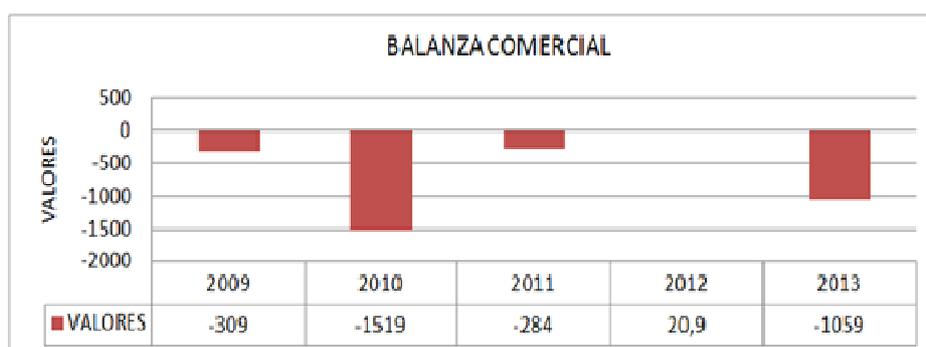
En el 2012 se cierra con 564, mientras que en el 2013 cerró con 531 esto es beneficioso para el desarrollo del sector empresarial dando una imagen de estabilidad social, política y económica al país para futuras inversiones del exterior.

Sin embargo con respecto a los países de Latinoamérica al Ecuador le hace falta garantías jurídicas hacia las inversiones por esta razón no ha crecido tanto como los países vecinos, lo que le hace menos competitivo a la hora de ser atractivo para invertir.

Sin embargo el actual gobierno se ha encargado de buscar países como Irán, China, Rusia para relacionarnos comercialmente. En si es una estrategia para no depender de países tradicionales, y adquirir mejores ventajas frente a aranceles en importaciones de productos.

#### ✓ **Balanza Comercial**

“Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. Hay dos tipos: la negativa, que es cuando el valor de las exportaciones es inferior al de las importaciones, situación que típicamente se presenta en los países en vía de desarrollo, y la positiva, que es cuando el valor de las exportaciones es superior que el de las importaciones. Escenario típico de los países industrializados. (Ecuador, Datos Estadísticos, 2013)



**Figura 5. Datos Balanza Comercial**

#### **Análisis**

Como se puede observar en el gráfico en los últimos cinco años hemos tenido una balanza comercial con saldo negativo cerrando el 2013

con 1059 millones de dólares, debido a la caída del valor unitario promedio del barril de petróleo y por el aumento en las importaciones de combustibles y lubricantes.

De igual manera en el 2013 el gobierno ha invertido en la industria farmacéutica para que la materia prima sea procesada en el país y no se importe medicamentos de países vecinos.

En el año 2012 es la excepción debido a la existencia de ingresos petroleros y no petroleros con 19951 millones de dólares que superan las importaciones con 19930 millones de dólares.

Específicamente en el sector farmacéutico prevalecen las importaciones tanto de materia prima como de productos terminados por lo que la balanza comercial tiene déficit es justificable también porque la actividad requiere de una disponibilidad de una alta capacidad tecnológica y niveles de investigación y desarrollo significativos.

### **2.1.2 Factor Político**

La situación de la salud en el Ecuador ha sido un tema que los gobiernos no han sabido resolver porque cada año es un problema que se expande.

Muy pocas actividades industriales son tan controversiales como la farmacéutica, cuestionándose incluso su legitimidad como una actividad económica con fines de lucro. A pesar de estos aspectos, la industria farmacéutica es un negocio y hay que aceptarlo como tal.

Tal es así, que las frecuentes fusiones y adquisiciones de laboratorios multinacionales han hecho que muchos de ellos se ubiquen en los primeros puestos de todas las clasificaciones mundiales por rama de negocios, en muchos casos superiores a las empresas de actividad petrolera. Sin embargo, el acceso a las medicinas tiene un alto impacto social y

económico, y es un indicador comúnmente utilizado y apropiado para medir el nivel de vida de un país.

## **GOBIERNO DE RAFAEL CORREA**

El Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador contiene 12 Objetivos Nacionales, de los cuales el Objetivo 3 se refiere a mejorar la calidad de vida de la población, donde la salud es el fundamento para alcanzar esa mejora. Aunque los indicadores de salud han evolucionado favorablemente en los últimos años, existen aspectos que están muy relacionados con la vinculación entre el sector público y el sector privado cuya interacción los afecta directamente.

Al margen de esta relación entre sector público y empresa privada, el Gobierno ha creado Empresa Pública de Fármacos (ENFARMA), una empresa nacional farmacéutica, que tiene personería jurídica pero que aún no ha iniciado operaciones. Sus objetivos son la fabricación nacional, importación y comercialización directa de la mayor parte de productos farmacéuticos, especialmente los genéricos de bajo costo. Esta idea del gobierno beneficiaría a la población ecuatoriana pero sería competencia de la industria farmacéutica nacional e internacional.

Como respuesta la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE) ha optado por plantear que sus integrantes tienen la capacidad y la tecnología para abastecer el mercado ecuatoriano, poniendo a disposición de ENFARMA sus plantas para fabricación nacional y así evitar la competencia estatal, o, lo que podría ser peor aún, la importación de productos farmacéuticos. Entonces estas políticas hacen que los laboratorios farmacéuticos y comercializadoras mantengan una espera nerviosa porque la propuesta del gobierno aun no es clara, sin embargo sería muy beneficioso para la ciudadanía si entrara en operación, pero de alto impacto para la empresa farmacéutica.

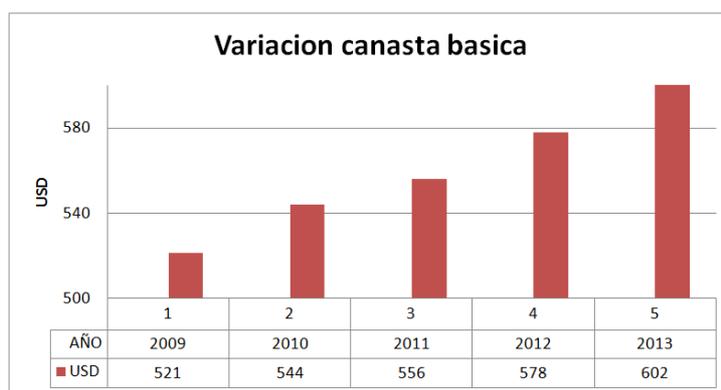
### Otro aspecto relevante es la obtención de información de los buros de crédito.

El gobierno menciona en agosto del 2012 la eliminación de los buros de crédito, pero en noviembre del mismo año, el presidente presenta un veto sobre la derogación de la ley de buros de crédito la misma que indica la creación del Registro de Datos Crediticios, que sería manejado por una entidad del Estado llamada como la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (Dinardap) y sería la única entidad que podría prestar servicios de referencia crediticia y con información de los últimos seis años y no de 20, como se fijaba en el documento inicial. (Comercio, 2013)

#### 2.1.3 Factor Social

##### ✓ Canasta Básica

“Defínase como el conjunto de alimentos, expresados en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades de calorías de un hogar promedio. Sin embargo, debe quedar claro que representa un mínimo alimentario a partir de un padrón de consumo de un grupo de hogares de referencia y no una dieta suficiente en todos los nutrientes. (Sabino, 1991)



**Figura 6 Variación canasta básica**

### **Análisis**

Como podemos ver en el gráfico el valor de la canasta básica va incrementado cada año en el 2013 cierra con un valor de USD 602 dólares siendo uno de los más altos con respecto a los cinco años anteriores , y el ingreso familiar mensual ascendió 593,60. Cubriendo un 98,59%, es decir que no cubre en su totalidad el consumo de los productos básicos en cada familia ecuatoriana.

Ante el incremento registrado en los productos de primera necesidad las medicinas también han subido en los últimos años, el Ministerio de Salud

(Minsa), la CSS, el Instituto Conmemorativo Gorgas de Estudios de la Salud (Icges) y la Autoridad de Protección al Consumidor trabajan conjuntamente en el proyecto “Canasta Básica de Medicamentos”.

Se trata de una iniciativa que agrupa 40 fármacos y es fiscalizada mensualmente por la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia Acodeco.

La selección de las medicinas se hizo a partir del estudio Desarrollo del sistema de información de medicamentos genéricos. Disponibilidad, accesibilidad y precios.

De los resultados obtenidos, 60 fármacos fueron preseleccionados y posteriormente la lista se redujo a los 40 que conformarán el nuevo indicador de referencia para los consumidores, se espera con esto que desde el año 2012 la población pueda adquirir los fármacos convirtiéndolos en parte de su canasta básica.

### ✓ Tasa de desempleo

“Desempleo, desocupación, cesantía o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo. (Flacso, 2013)



**Figura 7. Tasa de desempleo**

#### **Análisis**

Como se puede observar en el gráfico la tasa de desempleo ha bajado el último año cerró con 4,55% sin embargo esto no quiere decir que los trabajadores consiguieron empleo estable en condiciones óptimas o con un seguro, según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), las personas optaron por el subempleo, es decir que la población para tener ingresos labora en donde exista ingresos para sobrevivir.

De acuerdo a la última encuesta de Empleo y remuneraciones de INEC, la actividad en su conjunto emplea a 8000 personas con una remuneración promedio anual cercana a los 9900, considerado como una de las mejores remuneraciones después del sector petrolero.

#### **2.1.4 Factor Tecnológico**

Para el desarrollo y producción de medicamentos, se puede afirmar que la tecnología es incipiente, Ecuador no posee la suficiente capacidad instalada ni tecnología puesta en marcha para poder sostener la autosuficiencia en medicamentos de producción nacional.

En el año 2006 fue publicada la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, que fue elaborada y acordada en todos los sectores, en la cual se mencionó que se desarrollará acciones para fortalecer la Investigación Científica y el Desarrollo Tecnológico en Salud. El Instituto de Ciencia y Tecnología (ICT-PCYT), realizó en 1999 un Censo Nacional de Investigadores en salud a nivel nacional, habiéndose presentado a este llamado 807 “investigadores”, de los cuales fueron calificados 635, además se conformaron 20 núcleos de investigación en salud en las provincias del país.

En términos generales, la investigación científica en salud ha sido financiada, en gran medida por organismos de cooperación internacional gestionados frecuentemente a través del Ministerio de Salud y por organizaciones privadas por su propia cuenta. Pocas son las instituciones que disponen de fondos propios dedicados a la investigación en salud, factor determinante para su escaso desarrollo, su baja producción y el poco incentivo para los investigadores. En el pasado, los esfuerzos de investigación científica no han sido sistemáticos; generalmente ha sido individual, fragmentaria y frecuentemente incoherente. Tampoco ha sido oficialmente publicada; ha estado carente de Centros de Información; ha sido repetitiva y poco original.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre

la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología en el sector farmacéutico es primordial pues se reflejado en la inmersión de nuevos productos y nuevos servicios que repercuten en el producto final y a la satisfacción del cliente.

Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares altos, asegura calidad y una mayor variedad de productos.

## **2.2 Microambiente**

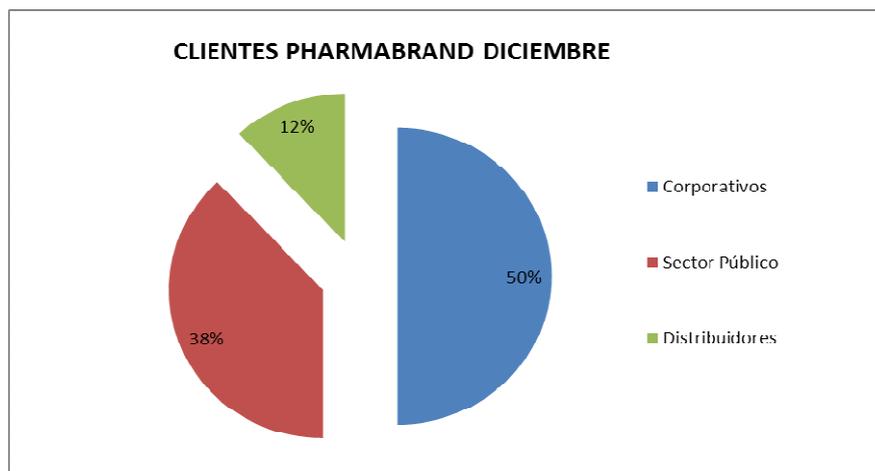
“Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de las empresas. (Nordmeyer, 2014)

Este análisis está enfocado en las decisiones internas que tienen los directivos de la empresa los mismos que pueden influir de manera positiva o negativa en el desarrollo de sus actividades.

### **2.2.1 Clientes**

La cartera de clientes de Pharmabrand está conformada por:

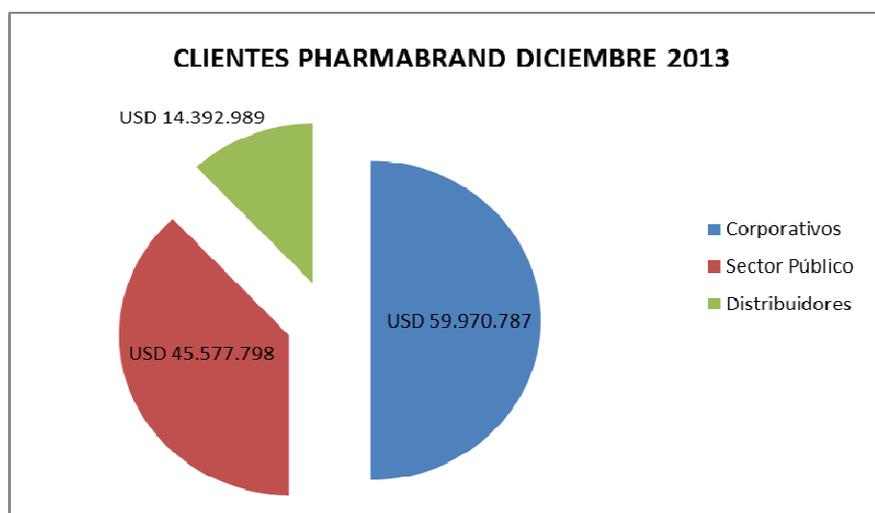
- ✓ Farmacias aproximadamente constan de 120,
- ✓ Sector Público aquí tenemos el dispensario del seguro social las redes de instituciones públicas 80
- ✓ y los distribuidores que son 60



**Figura 8. Clientes a diciembre 2013 en porcentuales**

### **Análisis**

Como se puede observar en el gráfico los clientes corporativos tienen el mayor porcentaje de participación en la empresa con un 50% seguido por los Sector Público que tienen el 38% y los distribuidores con el 12%.

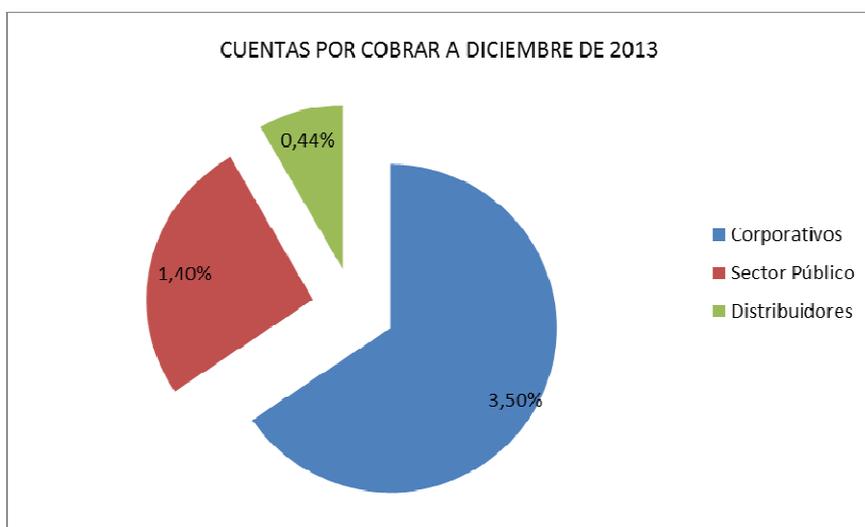


**Figura 9. Clientes a diciembre 2013 en valores**

### Análisis

En este gráfico se puede determinar que los clientes corporativos representan una cifra significativa de participación en la empresa con USD 59'970787, seguido por los Sector Público que representa en USD 45'577798, y los distribuidores con USD 14'392.989. Dando un valor de total en ventas de USD 119'941.573.

### CUENTAS POR COBRAR A DICIEMBRE DE 2013 CLIENTES PHARMABRAND.



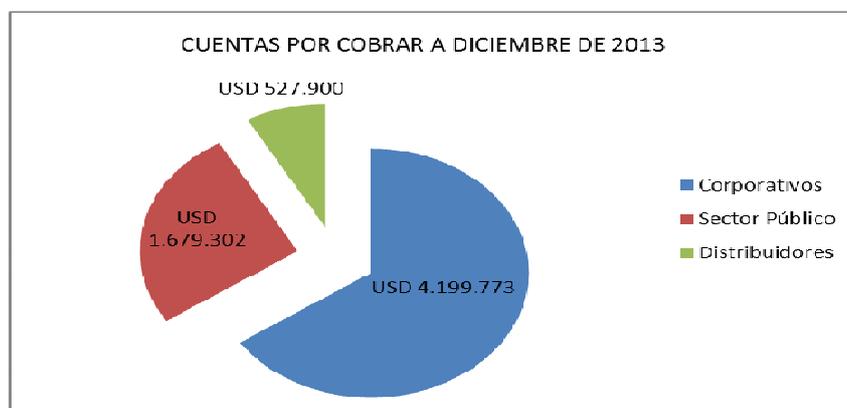
**Figura 10. Cuentas por cobrar a diciembre 2013 en porcentaje**

### Análisis

A diciembre de 2013 las cuentas por cobrar representan el 5,34% del total de las ventas compuesto de la siguiente manera:

- ✓ Cartera de clientes corporativos a diciembre del 2013 tiene 3,50%
- ✓ Cartera de clientes Sector Público a diciembre del 2013 tiene 1,40%,

✓ Cartera de clientes distribuidores a diciembre del 2013 tiene 0,44%



**Figura 11. Cuentas por cobrar a diciembre 2013 en valores**

### Análisis

A diciembre de 2013 las cuentas por cobrar son de USD 6.406.975 del total de las ventas compuesto de la siguiente manera:

- ✓ Cartera de clientes corporativos a diciembre del 2013 tiene USD 4.199.773 de los cuales el USD 592.000 esta vencida es decir representa un 14% de la cartera.
- ✓ Cartera de clientes Sector Público a diciembre del 2013 tiene USD 1.679.302 de los cuales el USD 167.000 esta vencida es decir representa un 10% de la cartera.
- ✓ Cartera de clientes distribuidores a diciembre del 2013 tiene USD 527.900, de los cuales el USD 105.000 esta vencida es decir representa un 19% de la cartera.

La cartera vencida representa alrededor de USD 1,500 000 un 25% del total de la cartera, el costo que este porcentaje representa el 50% de la utilidad obtenida en el 2013 de USD 3.986.752 aproximadamente. Este porcentaje es significativo debido a que la utilidad de la empresa debe ser invertida en adquirir nueva tecnología, expandir su mercado, y no enfocarse en como cubrir deudas de los clientes los mismos que deben ser cubiertos

dentro de los 60 días como se menciona en las políticas de la empresa. Y de igual manera al momento de la concesión de la venta a crédito se debió asegurar que el cliente este en plenas facultades económicas para pagar el monto de la compra.

Las cuentas por cobrar representan el 15% frente al total de los activos los cuales son USD 42.396.670 es porcentaje importante después de los inventarios y los activos fijos que tienen un rubro alto al igual que las cuentas por cobrar.

El índice del mercado está en el 12% según el boletín mensual de análisis sectorial para diciembre 2013 del Ministerio de Industrias y Productividad para las empresas que se dedican a la distribución compra venta de medicamentos, es decir que la empresa tiene 3% más del promedio del mercado.

### **Ciclo de conversión de efectivo**

“El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto”. (RM, 2008)

El ciclo de conversión del efectivo se calcula de la siguiente manera

#### **Componentes:**

P.C.I. = periodo de conversión de inventario.

P.C.C. = periodo de cobranza de las cuentas por cobrar.

P.C.P. = periodo en que se difieren las cuentas por pagar

#### **Planteamiento:**

$C.C.E.=P.C.I. + P.C.C. - PCP$

Según los datos extraídos de la empresa como políticas de pago, cobro e inventario además los cálculos realizados para determinar los índices financieros extraídos de los balances a diciembre 2013 podemos concluir que:

C.C.E. =30 DÍAS -60 DÍAS-45 DÍAS

C.C.E.= 45 DÍAS

El resultado es como consecuencia de las políticas de la empresa es decir que la empresa tiene presupuestado para los 45 días ingresos de dinero divididos en aportaciones de los accionistas, financiamiento de entidades financieras y del cobro de cuentas por cobrar pendientes

Datos financieros a diciembre de 2013

C.C.E. =72 DÍAS -36 DÍAS-47 DÍAS

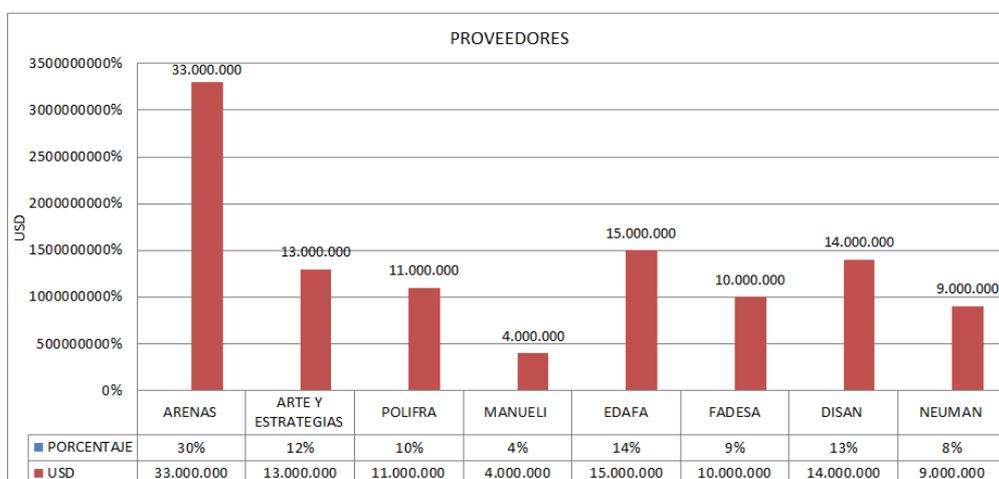
C.C.E.= 61 DÍAS

El resultado nos indica que el financiamiento que la empresa debe buscar no es para los 45 días como se tenía previsto si no para 61 días como arroja datos de los indicadores financieros. Es decir la empresa debe buscar un rubro más alto el mismo que debe ser tomado de las reservas del patrimonio o utilizar la utilidad del ejercicio o en su caso solicitar un crédito en alguna entidad financiera.

Una recomendación es que la empresa debe tener en cuenta es que el ciclo de conversión del efectivo no puede estar financiado en su totalidad por una entidad de crédito debido a que esto genera interés y es un gasto para la empresa así como dependencia de acreedores, en este caso los propietarios deben asumir un compromiso con su negocio y tomar parte de la problemática de la empresa y mejorar sus condiciones crediticias para que la recuperación de las cuentas por cobrar sean más ágiles y exista efectivo para contrarrestar el pago a proveedores.

### **2.2.2 Proveedores**

“Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.” (Alegsa, 1998)



**Figura 12. Valor de compras anuales por proveedores 2013**

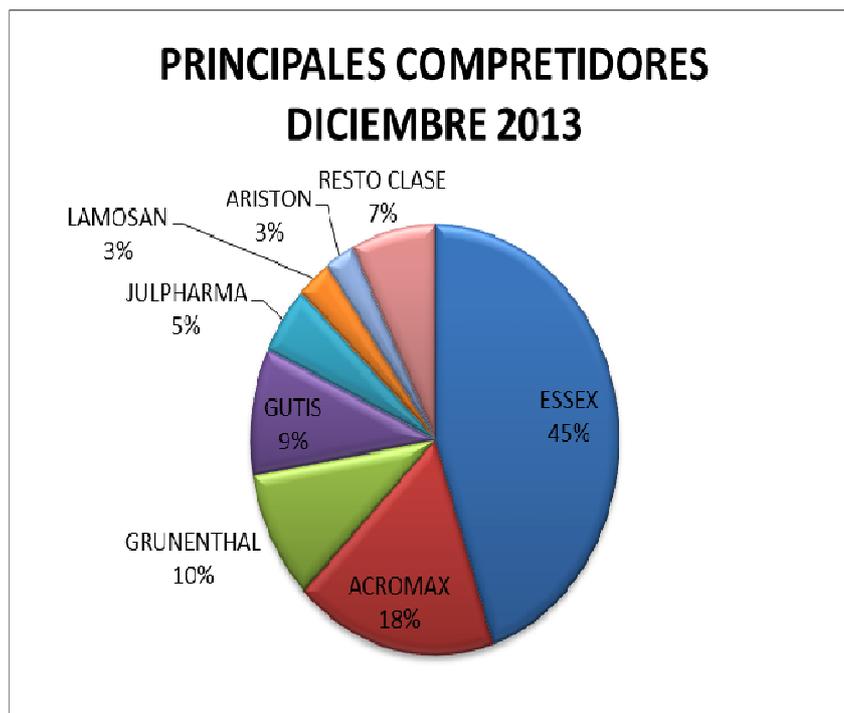
### **Análisis**

En el siguiente gráfico podemos observar todos los proveedores que tiene la empresa para la adquisición de materia prima siendo el principal distribuidor ARENAS con un 30% lo que significa USD 33.000.000 del total de la compras.

### **2.2.3 Competencia**

“Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra.” (Carmebarba, 2008)

Los principales competidores para Pharmabrand son los que se indican en el siguiente gráfico.



**Figura 13. Competidores principales de Pharmabrand**

### **Análisis**

En el gráfico podemos observar grandes multinacionales con marcas renombradas en el mercado farmacéutico ecuatoriana y a nivel internacional, como life, bayer y quifatex en otros que representan porcentajes altos en el mercado. Sin embargo Pharmabrand siendo una marca nueva es reconocida en el mercado ecuatoriano y sus productos son de calidad y son garantizados, gracias a esto cada año crece para seguir ampliando su participación en el mercado.

## CAPITULO III

### 3. Análisis de la empresa

En este capítulo se va a analizar todo lo correspondiente a la organización y decisiones netamente internas de la empresa como son: misión, visión, objetivos, valores, objetivos y políticas, su estructura financiera y productiva, y cómo influye este conjunto de factores en las decisiones para que la empresa sea competitiva y surja en el mercado.

#### ✓ Misión

“La salud es nuestra misión. Por esta razón, dedicamos nuestro esfuerzo a las tareas de investigación, innovación y transferencia tecnológica para generar medicamentos efectivos y seguros en busca de la salud.”

#### Análisis

La misión de la empresa está bien estructurada pues desea a la población ecuatoriana medicamentos seguros mediante toda la innovación que ellos tienen en tecnología, y prestación de servicios de los sus profesionales.

#### ✓ Visión

Fortalecer la industria farmacéutica nacional, liderando la comercialización en Ecuador y Latinoamérica, de medicamentos de calidad, eficacia comprobada y a precios accesibles.

#### Análisis

La visión de la empresa es liderar el mercado farmacéutico no solo a nivel nacional sino también en Latinoamérica, dando a conocer sus productos, para mejorar sus ventas y posesionarse como marca principal.

### ✓ **Objetivos**

Brindar productos de calidad a bajos costos a través de su equipo de científicos, bioquímicos y farmacéuticos ecuatorianos y que garantizar la búsqueda de formulaciones novedosas, que permitirán una mayor innovación en la salud ecuatoriana.

### **Análisis**

En el Ecuador tenemos un factor primordial como es la naturaleza que nos brinda la amazonia con la diversidad de plantas medicinales que empresas como Pharmabrand saben aprovechar, mediante esto han realizado nuevas fórmulas de medicamentos poniendo a prueba su elemento principal como es el recurso humano así es como se plantea el objetivo de la empresa.

### **3.1 Principios y Valores**

Todas sus acciones se basan en el respeto al hombre y al medioambiente.

- ✓ Compromiso
- ✓ Excelencia
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Solidaridad

Los principios y valores están bien enfocados porque se debe respetar el medioambiente para no acabar con el planeta, y todos los beneficios naturales que nos brinda.

El compromiso y la responsabilidad con el bienestar de la salud de los ecuatorianos, ofreciéndonos los mejores productos elaborados en sus laboratorios Farmacid.

La honestidad en crear nuevos productos con fórmulas nuevas y comprobadas.

En si la entidad nos brinda el mejor servicio, mediante los recursos humanos y la inversión hecha en la tecnología.

### **3.2 Políticas de Pharmabrand**

Pharmabrand para la realización de sus actividades en cada área cuenta con las siguientes políticas.

#### **✓ Recursos humanos:**

Los aspirantes deben realizar todo el proceso de reclutamiento y admisión para el ingreso a nuestra empresa.

Los nuevos empleados estarán sujetos a un período de tres meses de prueba.

#### **✓ Servicio al cliente**

Todos los empleados lidiarán con nuestros clientes, no importa cuál sea su posición, todos los empleados afectan el cliente de alguna manera. Se recuerda a los empleados promocionar información del producto como lo harían con sus familias.

Esto significa ser amable y cortés con los clientes y también con la propiedad de la empresa

#### **✓ Contabilidad**

Los colaboradores de esta área deben registrar sin ningún retraso los regalos de acciones, bonos, manuscritos, arte y las antigüedades se registran y dicha información está disponible abiertamente a los funcionarios, accionistas y empleados, al igual que con cualquier otro activo corporativo

Toda la información financiera debe estar disponible para su análisis y toma de decisiones.

Así mismo cumplirán con todo lo estipulado por las leyes que rigen el país en cuestión de tributos presentación de información al día.

#### ✓ **Uso de las instalaciones**

Las actividades que se realicen dentro de la empresa deben ser específicamente correspondientes a su desempeño dentro de la empresa, es decir no puede hacer mal uso de la maquinaria, implementos, suministros y tampoco de Internet.

#### ✓ **Ventas**

En caso de ser ventas al contado se le asignará inmediatamente un ejecutivo de ventas

En caso de ser una venta a crédito la empresa le asigna un ejecutivo de ventas y un cobrador

### **3.3 Marco estratégico de PharmaBrand**

#### **3.3.1 Marco Estratégico**

“El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Carreto, 2008)



**Figura 14. Marco estratégico de la empresa**

El marco estratégico de Pharmabrand está enfocado a la calidad de los medicamentos y mediante esto queda al servicio de sus clientes. Las estrategias se basan en objetivos como:

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Producción
- ✓ Administración de venta y comercialización

Con esto busca un mejor relacionamiento con el cliente mediante un modelo inteligente para mantenerse en el mercado y ganar a la competencia, así asegura rentabilidad.

Una de las principales estrategias también es que los empleados se sientan identificados con la empresa por esta razón, los principios, valores morales y la cultura que la empresa ha implementado mediante reuniones sociales son de gran importancia.

### **3.4 Organigramas**

“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.” (Thompson, 2007)

#### **3.4.1 Organigrama Estructural**

“Este organigrama representa de una forma detallada los departamentos o divisiones que existen en las empresas cumpliendo con un rol informativo.” (Mauu, 2014).

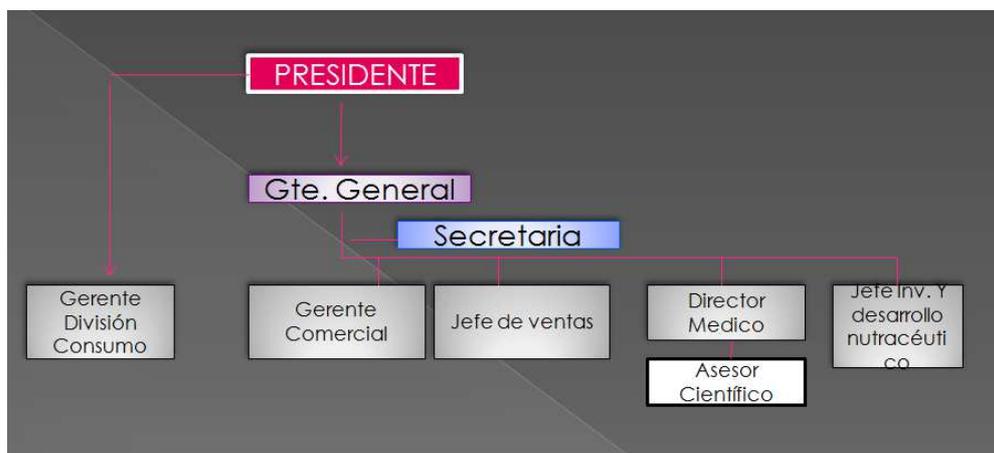


Figura 15. Organigrama estructural Pharmabrand S.A.

### 3.4.2 Organigrama Funcional

Este organigrama representa de una forma detallada los roles que cumplen los departamentos.

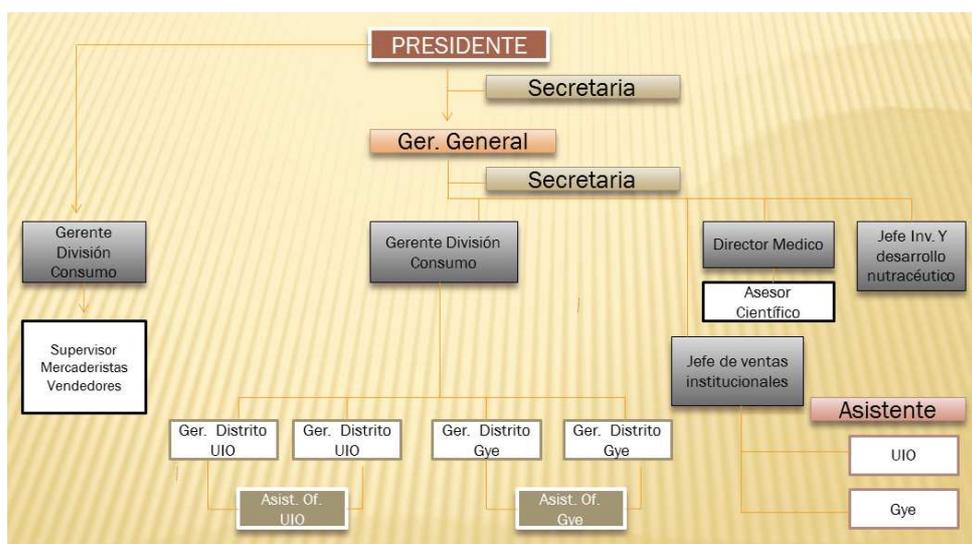


Figura 16. Organigrama funcional Pharmabrand S.A.

### GERENCIA GENERAL

La gerencia general está representada por el dueño el Dr. Roberto Cid el mismo que es dueño de las dos empresas Pharmabrand S.A y Farmacid S.A y de igual manera se involucra como químico.

**Gerente división consumo**

Está en constante vigilancia de los productos para la venta libre

**Gerente comercial**

Da seguimiento a la formación de los colaboradores en la empresa y de igual manera a la elaboración del presupuesto anual.

**Jefe de ventas**

Ayuda a perseguir las estrategias planteadas por la empresa y alcanzarlos con éxito.

**Director medico**

Se encarga de estar a la vanguardia de los productos en creación y su respectiva entrega del producto terminado

**Jefe de desarrollo**

Se encarga de todas las funciones de vigilar, dar seguimiento, en todas las actividades en la unidad de investigación.

**3.5 Análisis administrativo**

Como podemos ver la empresa está bien distribuida para que cada división pueda realizar sus actividades sin ningún problema, cada división tiene su jefe de área los cuales se encuentran capacitados para dar soporte a los colaboradores, además son personas preparadas profesionales con altos valores éticos y morales, siendo un gran ejemplo para las nuevos postulantes, de igual manera con amplio conocimiento por los años de experiencia.

**3.5.1 Modelo de Operación básica**

En esta parte se revisará en donde se genera el producto y la forma de producción que se realiza mediante el laboratorio FARMACID S.A así como la comercialización, venta y distribución.

### **3.5.1.1 Generación del producto**

Los medicamentos que comercializa Pharmabrand se fabrica en FARMACID S.A, una planta procesadora de medicamentos de primer nivel en tecnología, con una amplia línea de productos de la más alta calidad.

Los bioquímicos de la entidad realizan estudios en un centro médico de una enfermedad, realizan diagnósticos de la frecuencia con la que se presentan, los síntomas de los pacientes, que medicación se prescribe, análisis de cómo reaccionan ante estos medicamentos, y mediante estudios buscan como realizar una medicina que ayude a la eliminación de dicha enfermedad.

### **3.5.1.2 Producción**

La clase de Fármacos que elabora el laboratorio de Pharmabrand son:

#### **✓ FÁRMACOS NATURALES**

ANIMALES: venenos de serpiente

VEGETALES: antidepresivos

MINERALES: aguas medicinales, aceites

#### **✓ FÁRMACOS SINTÉTICOS**

SINTÉTICOS: Anestésico local

SEMISINTÉTICOS: penicilina, escopolamina

BIOTECNOLÓGICOS: Hormonas, Vacunas

### **3.5.1.3 Ejemplo de la creación de medicamentos**

#### **Homeopáticos**

##### **✓ CEPA**

La materia prima en lo posible es natural la cual es seleccionada mediante científicos bioquímicos y farmacéuticos en la amazonia ecuatoriana.

De las aproximadamente 2.800 sustancias empleadas como productos homeopáticos, unas 1.200 son de origen vegetal.

Las plantas deben ser cultivadas en su hábitat natural por cosecheros profesionales. El cultivo debe realizarse en las condiciones y con las características que determina la Farmacopea..

Las plantas, una vez recolectadas, llegan a la unidad de fabricación donde son inmediatamente utilizadas, lo más tarde 24 h. después. A su llegada son seleccionadas mediante procesos macro y microscópicos. A continuación se eliminan las impurezas de las plantas seleccionadas. Una muestra de cada remesa de mercancía se deposita en un herbario de control donde se les adjudica un número de lote.

A continuación se determina el peso seco de la planta, para ello se utiliza una balanza de infrarrojos, que determina automáticamente

Una vez determinado el peso en seco de la planta, entera o la parte utilizada, es cortada en fragmentos cuyo tamaño varía entre 10-15 mm. No debe ser triturada, sino que el corte es neto y preciso, con ello se evita la pérdida de jugos de la planta.

### ✓ **MACERACIÓN**

Después de cortada, la planta es sometida al proceso de maceración. Este proceso se lleva a cabo en unas cubas de acero inoxidable. El vehículo, en el que se realiza la maceración, es Alcohol a distintos grados (normalmente, dependiendo de la planta, entre 60° - 70°).

Se tiene en maceración tres semanas, transcurrido este periodo se saca de las cubas. Se obtiene por un lado el líquido de la maceración y por otro lado el residuo sólido de la planta. Este residuo sólido es llevado a una prensa hidráulica y se le extrae todo el líquido que contiene, posteriormente se añade al que ya tenían.

El líquido total se somete a un proceso de filtración. Se deja decantar durante 48 h. y se filtra de nuevo. De esta forma hemos obtenido la

TINTURA MADRE. Esta TM se acondiciona en recipientes de cristal oscuro que evitan que la luz disminuya o destruya los principios activos que contiene. Las TM se almacenan en naves donde la temperatura se mantiene constante a 18° para asegurar su perfecta calidad.

### ✓ DILUCIÓN

Las diluciones se realizan en una sala especial con aire filtrado y bajo una campana de flujo laminar que genera aire purificado.

La dilución consiste en una serie de operaciones sucesivas de reparto de la cepa en un vehículo inerte, generalmente el alcohol.

### ✓ DINAMIZACIÓN

Se define como el proceso por el cual se le proporciona a una solución, un mínimo de 100 agitaciones energéticas por minuto. Cuando es trituración esta dinamización se realiza en un mortero. Cuando es dilución (medio líquido) esta dinamización se hace mecánicamente con un aparato llamado DINAMIZADOR que garantiza un tiempo de dinamización y un número de sacudidas exactas y constantes.

La forma de administración de vía oral, ampollas, colirios entre otros.

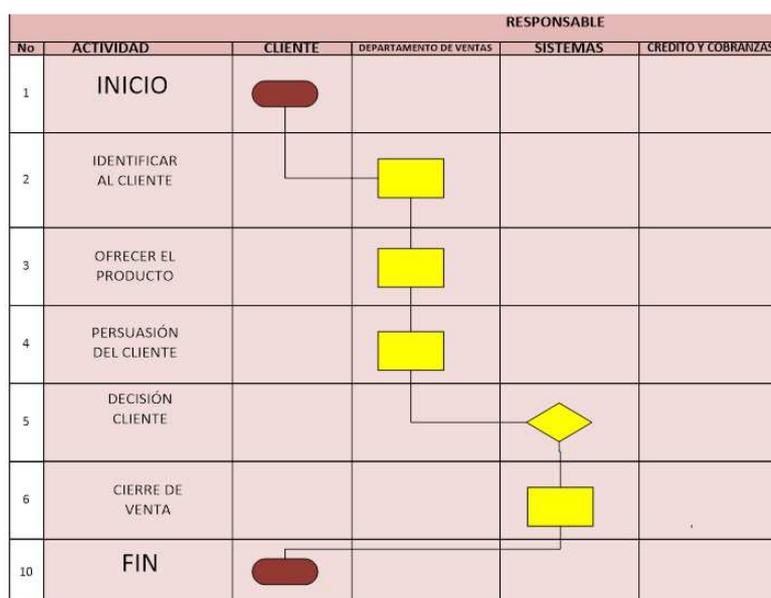


### 3.5.2 Venta

“Se entiende por venta directa o venta a domicilio la comercialización fuera de un establecimiento comercial de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración

personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora.”  
(Thompson, Definición de Venta, 2006).

### PROCESO VENTA



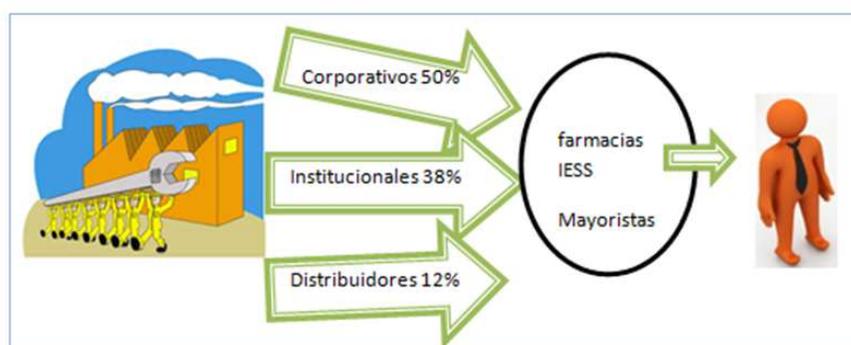
**Figura 17. Proceso de venta**

Una vez que el producto sale de los laboratorios de Farmacid el producto está listo para la venta los pasos a seguir son los siguientes:

- ✓ Identificar al cliente.- luego de haber identificado el producto y el posible cliente, el ejecutivo se dirige para ofrecer el producto
- ✓ Ofrecer el producto.- se realiza un proceso de preparación para ofrecer los medicamentos que el cliente necesita, y se debe pedir una entrevista antes de llegar al lugar.
- ✓ Persuasión al cliente.- el ejecutivo de ventas se presenta, verifica al potencial cliente y propone todos los productos que fueron antes analizados según el cliente, el recurso humano con el que cuenta la empresa son químicos por tanto pueden argumentar las ventajas que tienen los medicamentos con claridad adecuación y convicción.

Además si recibe objeciones del cliente el ejecutivo debe recurrir a una solución táctica de venta.

✓ Cierre de venta.- aquí el ejecutivo debe confirmar la respuesta del cliente en caso de ser favorable, el verifica las condiciones del pedido y plantea las formas de pago, adicional a esto el ejecutivo debe confirmar que puede venir periódicamente para sustentar posibles necesidades que tenga el futuro cliente.



**Figura 18. Canales de Distribución**

Los canales de distribución a los que va dirigidos los productos son los siguientes:

✓ Los corporativos que están conformados por el 50% de los clientes que a su vez se enfocan en la cadena de farmacias que tienen a su cargo e inmediatamente pasa al consumidor final. Estos están representados por funcionarios del área de compras y se encargan de la negociación con los ejecutivos de venta de Pharmabrand

✓ Los Sector Público que representan el 38% de los clientes de Pharmabrand, se enfocan al sector público, como cadenas de farmacias y el dispensario del I.E.S.S. el proceso de acercamiento se lo hace mediante concursos que impone el sector público mediante el Ministerio de Salud.

✓ Los mayoristas que representan el 12% de los cliente de Pharmabrand, se enfocan a los distribuidores intermediarios quienes compran al por mayor y llega al consumidor final, las mayoristas generalmente envían a los funcionarios encargados de las compras para hacer la negociación

### **3.5.3 Publicidad**

La publicidad está regida por el Ministerio de Salud el mismo que dispone que ningún medicamento bajo prescripción médica, medicamentos que contengan sustancias psicotrópicas o estupefacientes y aquellos que por razones de salud pública, epidemias o emergencias sanitarias sean determinados no debe ser objeto de publicidad

Únicamente serán sujetos de autorización de publicidad los: medicamentos en general, productos naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos, y dispositivos médicos clasificados según el certificado de registro sanitario como de venta libre.

### **3.5.4 Producto**

“El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización.”(Thompson, Definicion de Producto, 2005)

Pharmabrand ofrece medicamentos de calidad garantizada y costos bajos los mismos que son hechos en el país con materia prima de la amazonia:

## PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA

**Tabla 1**

**Principales producto de PHARMABRAND S.A**

VADECUM					
PRODUCTO	MEDIDA	PRESENTA CIÓN	CANT	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
<b>AMEBICIDAS</b>					
Metronidazol	500 MG	Tableta	1.594	0,0169	26,94
<b>AMINOGOCOSIDOS</b>					
Neostigmine	0,5 mg	Ampolla	773	0,25	193,25
Amikacina	500 mg	Ampolla	420	1,109	465,78
Gentamicina	80 mg	Ampolla	884	0,272	240,45
<b>ANALGESICOS</b>					
Ampicilina	1,5gr	Frasco	366	1,31	479,46
Ergotamina		Tableta	774	0,28	216,72
Escopolamina	200mg	Ampolla	800	0,39	312
Ketorolaco	30mg	Ampolla	475	0,3	142,98
paracetamol jarabe	120mg	Frasco	236	0,68	160,48
Epinefrina	10mg	ampolla	1,749	0,16	\$279,84
<b>SOLUCIONES</b>					
Cloruro de sodio 0.9%	100ml	frasco	742	0,68	\$504,56
Cloruro de sodio 0.9% funda	500ml.	frasco	446	0,92	\$410,32

**CONTINÚA**



<b>FLUOROQUINOLONAS</b>					
<b>cinocaina + Policresuleno</b>		supositorio o	30	15	\$46,3
<b>Ciprofloxacino</b>	500 mg.	Tableta	3	0,059	\$169,27
<b>Ciprofloxacino</b>	200mg/100ml	Frasco	125	26	\$325
<b>HEMOSTATICOS</b>					
<b>Gelofusine</b>	500ml.	frasco	95	109	\$1.038,3 5
<b>HIPNOTICOS .ANSIOLITICOS</b>					
<b>Alprazolam</b>	0,25 mg.	tableta	1,081	0,1	\$108,1
<b>Diazepan</b>	10mg/2ml	ampolla	20	0,6	\$12
<b>Losartan</b>	50mg	tableta	1,459	0	
<b>Losartan</b>	100mg	tableta	205	0,23	\$48,81 81
<b>Remifentanilo</b>	5mg	frasco	80	10,4	\$833,6 2
<b>LAXANTES</b>					
<b>Lactato de ringer</b>	1000ml.	frasco	581	0,56	\$325,36
<b>PENICILINAS</b>					
<b>Penicilina benzatinica</b>	<b>1200000ui</b>	<b>ampolla</b>	<b>637</b>	1,50	\$960,28 75
<b>Penicilina benzatinica</b>	<b>2400000ui</b>	<b>ampolla</b>	<b>304</b>	2,05	\$625,97 91
<b>Penicilina clemisol</b>	<b>1000000ui</b>	<b>ampolla</b>	<b>476</b>	1,15	\$548,54 24
<b>Penicilina clemisol</b>	<b>4000000ui</b>	<b>ampolla</b>	<b>340</b>	1,3	\$442
<b>Penicilina sodica cristalina</b>	<b>5000000ui</b>	<b>ampolla</b>	<b>712</b>	1,05	\$749,74 3
<b>Efedrina</b>	1ml	ampolla	892	0,37	\$330,04

**Fuente: Pharmabrand S.A.**

### **3.5.5 Precios del Producto**

El Estado representado por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios y este a su vez conformado por el Ministerio de salud y la ministra coordinadora de Desarrollo Social aprueban los precios de los medicamentos, previa la justificación de detallados estudios de costos.

El Ministerio de Salud establece tres regímenes de precios: regulado, vigilado y por fijación directa. En el régimen regulado, las revisiones de precios sólo se podrán solicitar y aprobar cada dos años y el porcentaje del alza no podrá ser superior al de la inflación, registrado el año anterior al de la solicitud. A toda solicitud de incremento de precios deberá adjuntarse una justificación acompañada de los estudios de costos y demostración de que no se supera el margen de ganancia, sea que se trate de medicinas importadas o fabricadas en el país. Los medicamentos importados deberán demostrar el precio de compra en el puerto de embarque en el exterior, con un documento apostillado, Los fabricantes precisarán los costos de las materias primas y sus costos de importación. Así mismo, las peticiones de fijación o revisión de precios se deberán hacer por cada medicamento y forma de presentación, de manera individual, y no podrá presentarse en paquetes o grupos de medicinas, por laboratorios o distribuidores.

Según el decreto ejecutivo 777 para el productor e importador el margen de utilidad no debe exceder del 20% y para las distribuidoras no debe exceder el 10%, mientras que para las farmacias debe ser máximo de 20% si el precio no refleja los costos de fabricación o comercialización realizar el procedimiento antes indicado para la aprobación del incremento.

### **3.6 Situación Financiera de la Empresa**

La situación financiera es un análisis que nos ayuda a verificar como está la empresa en su sector e internamente en comparación con la políticas

impuestas para esto se utilizan índices financieros e indicadores emitidas por el Banco central del Ecuador.

### 3.6.1 BALANCE GENERAL

El Balance General mide el desempeño de la empresa durante un período determinado, tomando en cuenta sus activos, pasivos y patrimonio para relacionarlos y determinar su utilidad o pérdida.

#### Cuadro 1

#### BALANCE GENERAL

CUENTA	VALOR		
	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>	<b>47.193.952</b>	<b>46.140.113</b>	<b>42.396.670</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>41.159.234</b>	<b>39.641.478</b>	<b>31.806.869</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	1.618.609	1.672.438	1.772.437
ACTIVOS FINANCIEROS	20.583.390	18.999.011	10.996.282
DOCUMENTOS POR COBRAR	1.880.940	1.465.654	2.165.686
CUENTAS POR COBRAR	18.891.364	17.710.461	6.406.975
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-188.914	-177.105	-64.070
INVENTARIOS	18.955.366	18.968.097	19.032.452
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	18.955.366	18.968.097	19.032.452
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	1.869	1.932	2.493.388
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>6.034.718</b>	<b>6.498.635</b>	<b>10.589.801</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5.677.100	5.689.311	5.729.401
ACTIVO INTANGIBLE	48.646	61.457	1.033.992
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	308.971	747.867	3.826.407
<b>PASIVO</b>	<b>19.781.443</b>	<b>21.365.518</b>	<b>31.602.007</b>
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>20.784.395</b>	<b>22.405.350</b>	<b>30.401.439</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	15.752.232	17.349.854	22.947.476
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	3.610.426	3.628.537	3.640.610
PROVISIONES	376.999	378.999	385.999
PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	888.193	891.415	900.000
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	0	0	1.705.575
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	156.545	156.545	821.779

CONTINÚA 

CUENTA	VALOR		
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.002.952</b>	<b>1.039.832</b>	<b>1.200.569</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	763.932	777.174	861.917
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	14.055	18.407	26.061
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	172.043	188.274	242.608
PASIVO DIFERIDO	45.904	47.336	54.979
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	7.018	8.641	15.004
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>27.412.510</b>	<b>24.774.595</b>	<b>10.794.662</b>
CAPITAL	21.912.901	18.938.657	4.000.000
RESERVAS	219.144	233.517	287.890
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0	0	0
RESULTADOS ACUMULADOS	1479133	1644367	2.520.020
RESULTADOS DEL EJERCICIO	3.801.332	3.958.055	3.986.752

Fuente: Pharmabrand

### 3.6.1.1 Análisis vertical y horizontal del Balance General

#### Cuadro 2

#### Análisis vertical y horizontal del Balance General

CUENTA	ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2011	2012	2013	2012	2013
<b>ACTIVO</b>	100%	100%	100%	-2%	-8%
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	86%	86%	75%	-3%	-19%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	4%	4%	6%	3%	6%
ACTIVOS FINANCIEROS	49,1%	48%	35%	-5,8%	-41,3%
DOCUMENTOS POR COBRAR	5,7%	8%	20%	29,0%	47,8%
CUENTAS POR COBRAR	82,7%	80%	58%	-6,3%	-63,8%
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-0,8%	-1%	-1%	-9,1%	-57,1%
INVENTARIOS	46,9%	48%	60%	0,1%	0,3%
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	100,0%	100%	100%	0,1%	0,3%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,0%	0%	0%	3,4%	194,9%
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	14,3%	15%	25%	0,4%	56,2%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	84,3%	84%	54%	0,2%	0,4%
ACTIVO INTANGIBLE	11,1%	11%	10%	1,7%	35,8%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	4,6%	5%	36%	0,0%	1138,4%

CONTINÚA 

CUENTA	%	%	%	%	%
<b>PASIVO</b>	41,9%	46%	75%	8,0%	47,9%
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	105,1%	105%	96%	7,8%	35,7%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	75,8%	77%	73%	10,1%	32,3%
PROVISIONES	1,8%	2%	1%	0,5%	1,8%
PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	4,3%	4%	3%	0,4%	1,0%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	0,0%	0%	6%	0,4%	1,0%
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	0,8%	1%	3%	0,0%	424,9%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	5,1%	5%	4%	3,7%	15,5%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	76,2%	75%	72%	1,7%	10,9%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1,4%	2%	2%	31,0%	41,6%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	17,2%	18%	20%	9,4%	28,9%
PASIVO DIFERIDO	4,6%	5%	5%	3,1%	16,1%
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0,7%	1%	1%	23,1%	73,6%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	58,08%	54%	25%	-9,6%	-56,4%
CAPITAL	79,9%	76%	37%	-13,6%	-78,9%
RESERVAS	0,8%	1%	3%	6,6%	23,3%
RESULTADOS ACUMULADOS	5,4%	7%	23%	11,2%	53,3%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	13,9%	16%	37%	4,1%	0,7%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	100,00%	100,00%	100,00%		

Fuente: Pharmabrand

### 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.” (Tolima, 2011)

Las cuentas con mayor relevancia en los activos son las cuentas por cobrar, el inventario, propiedad planta y equipo

En el pasivo encontramos las cuentas por pagar a corto plazo y a largo plazo debido a que la empresa no ha podido cumplir con sus deudas a los acreedores

En la cuenta de patrimonio las cuentas de capital y reservas como en el

2013 incrementaron debido a que se pueden recuperar un porcentaje de cuentas por cobrar.

#### **Análisis horizontal:**

“El análisis horizontal es la herramienta financiera que permite verificar la variación que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero con respecto de un periodo, a otro anterior. En otras palabras al análisis horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos” (Tolima, 2011).

La cuenta con mayor decremento dentro de los activos en el año 2013 es la de cuenta por cobrar, debido al contrato de personal especializado en cobranza, para minimizar la cartera morosa que estaba incrementándose.

Otro de las cuentas que tuvo incremento es la de otros activos corrientes, debido a la inversión asociada para exploración y explotación biológica, esto incremento afecto a la cuenta de caja bancos a pesar del cobro de cuentas en mora. En la parte de pasivos en el año 2013 las cuentas por pagar tuvieron un decremento porque la empresa tuvo efectivo para pagar a los proveedores a largo plazo y a corto plazo. En la cuenta capital con respecto a los años anteriores existe un decremento debido a que se decidió incrementar la cuenta de reservas. Con los datos expuestos en el balance se va a realizar el análisis de los índices financieros para saber el estado de situación financiera de la empresa.

#### **3.6.2 BALANCE DE RESULTADOS**

“Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros (ingresos) y de los esfuerzos (costos y gastos) por una entidad durante un período determinado.” (Vallado, 2005).

## Cuadro 3

## BALANCE DE RESULTADOS

CUENTAS	VALOR		
	2011	2012	2013
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	118.463.564	119.098.948	119.941.574
VENTAS BRUTAS	118.463.564	119.598.948	119.941.574
GANANCIA BRUTA VENTA DE MEDICINAS	24.855.793	25.403.865	26.189.943
OTROS INGRESOS	1.182.898	1.324.702	1.492.100
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS	1.079.612	1.156.104	1.249.740
OTRAS RENTAS	103.286	168.598	242.360
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	93.607.771	93.695.083	93.751.631
GASTOS	20.584.843	21.049.865	21.901.866
GASTOS ADMINISTRATIVOS	13.922.072	14.354.706	15.120.274
GASTOS VENTAS	6.150.802	6.174.647	6.251.201
GASTOS FINANCIEROS	511.969	520.512	530.391
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES	5.453.848	5.678.702	5.780.177
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	818.077	851.805	867.026
IMPUESTO A LA RENTA	834.439	926.398	926.398
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	3.801.332	3.958.055	3.986.752

3.6.2.1 Análisis vertical y horizontal del Balance de Resultados

## Cuadro 4

## Análisis vertical y horizontal de Balance de Resultados

CUENTAS	ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2011	2012	2013	2012	2013
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100,00%	100,00%	100,00%	0,01	0,01
VENTAS BRUTAS	100,00%	100,00%	100,00%	0,01	0,01
GANANCIA BRUTA VENTA DE MEDICINAS	20,98%	21,24%	21,84%	0,02	0,03
OTROS INGRESOS	1,00%	1,11%	1,24%	0,12	0,13
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS	91,27%	87,27%	83,76%	0,07	0,08
OTRAS RENTAS	8,73%	12,73%	16,24%	0,63	0,44
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	79,02%	78,67%	78,16%	0,00	0,00
GASTOS	17,38%	17,67%	18,26%	0,02	0,04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,63%	68,19%	69,04%	0,03	0,05
GASTOS VENTAS	29,88%	29,33%	28,54%	0,00	0,01

CONTINÚA



<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	2,49%	2,47%	2,42%	0,02	0,02
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAS I. R.</b>	4,60%	4,77%	4,82%	0,04	0,02
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	0,69%	0,72%	0,72%	0,04	0,02
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	0,70%	0,78%	0,77%	0,11	0,00
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO</b>	<b>3,21%</b>	<b>3,10%</b>	<b>3,32%</b>	<b>0,04</b>	<b>0,01</b>

**Fuente: Pharmabrand S.A.**

## **Análisis**

La mayor participación que tiene la empresa son los ingresos por sus ventas el mismo que destina al gasto tanto administrativo como de ventas.

El incremento en gastos administrativo desde el año 2012 se debió al contrato de personal especializado en cobros sin embargo también se incrementaron las ventas esto ayudo para que se pueda destinar los recursos para diferentes operaciones pendientes que tenía la empresa la utilidad del ejercicio no ha tenido mayor variación esto debido a al incremento de gastos el mismo que pude contrarrestar mediante las ventas.

### 3.6.2.2 Análisis índices financieros

**Cuadro 5**  
**Índices financieros**

ÍNDICE	FORMULA	2011	2012	2013
CAPITAL NETO DE TRABAJO	ACT CORRIENTE -PASV CORRIENTE	19.654.83	16.955.0	1.405.4
		9	23	30
RAZÓN CIRCULANTE	ACT CORRIENTE /PASV CORRIENTE	1,95	1,76	1,05
PRUEBA ACIDA	(ACT CORRIENTES-INVENTARIO)/PASIVOS CORRIENTES	1,03	0,91	0,42
ROTACIÓN DE CTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Ctas. cobrar año anterior} + \text{ctas. cobrar año}} \div \frac{\text{ultimo}}{2}$	4 VECES	7 VECES	10 VECES
PLAZO MEDIO DE COBROS	$\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR}}$	90 DÍAS	51 DÍAS	36 DÍAS
ROTACIÓN DE CTAS POR PAGAR	$\frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Ctas. pagar año anterior} + \text{ctas. pagar año}} \div \frac{\text{ultimo}}{2}$	5 VECES	5 VECES	4 VECES

CONTINÚA



ÍNDICE	FORMULA	2011	2012	2013
PLAZO MEDIO DE PAGOS	360 / ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	72 DÍAS	72 DÍAS	47 DÍAS
ROTACIÓN DE INVENTARIO DE MERCADERÍAS	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inv. merc año ant} + \text{Inv merc año ult.}/2}$	5 VECES	6 VECES	5 VECES
PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS	360 / ROTACIÓN DE INV MERCADERÍAS	72 DÍAS	60 DIAS	72 DIAS
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	UTILIDAD NETA /VENTAS NETAS	0,03	0,03	0,03
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	UTILIDAD NETA /ACTIVO TOTAL	0,08	0,09	0,09
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA /PATRIMONIO	0,14	0,16	0,37
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	0,42	0,46	0,75
ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO	PATRIMONIO /ACTIVO TOTAL	0,58	0,54	0,25
APALANCAMIENTO	PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	0,72	0,86	2,00

Fuente: Pharmabrand S.A

✓ **Capital de trabajo Neto**

“El capital neto de trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de activos corrientes, en una fecha determinada, con el total de pasivos, también circulantes o de corto plazo. El resultado de dicha comparación señala los recursos con los cuales la empresa atiende sus actividades operacionales y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios.” (Valdez, 2014).

### **Interpretación**

Luego de comparar los activos corrientes con los pasivos corrientes, podemos concluir que el capital de trabajo neto en el año 2013 es de USD 1`405.430 es decir que más del 50% está comprometido con terceros pero su capital neto sigue siendo positivo para seguir con sus actividades.

#### ✓ **La razón de circulante**

“Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo corriente para solventar requerimientos de acreedores.” (Lara, 2004).

### **Interpretación**

Luego de comparar los activos y los pasivos corrientes, el resultado indica que Pharmabrand cuenta con USD 1,05 dólares para cubrir las deudas de manera inmediata. Este índice es bajo con respecto al sector farmacéutico que tiene un 1,7 como indicador. En los años anteriores la empresa cuenta con un mejor índice de liquidez.

#### ✓ **Prueba Acida.**

“Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.” (Lara, 2004)

### **Interpretación**

Lo que nos indica este indicador es que por cada dólar de adeuda la empresa dispone de USD 0,42 de liquidez inmediata para cubrir el pasivo corriente. Esto supone que la empresa no tiene liquidez inmediata para cubrir sus deudas en el año 2013 sin embargo en años anteriores tiene un mejor índice.

✓ **Rotación de cuentas por cobrar**

“Mide con qué rapidez se convierte en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de cuentas por cobrar, nos da una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de la actividad.” (Lara, 2004)

✓ **Plazo medio de cobros**

“Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.”

**Interpretación**

Luego de analizar los indicadores de rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobros, podemos indicar que la empresa en el año 2013 ha mejorado debido a la gestión de cobro tiene una rotación de 10 veces.

Adicional a esto la empresa en su política de cobro menciona a los 60 como máximo en el año 2013 si cumple la política pero en años anteriores como el 2011 sobrepasa en 30 días.

✓ **Rotación de cuentas por pagar**

“Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.” (Lara, 2004).

✓ **Plazo medio de pagos**

“Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de mercaderías o materias primas.” (Lara, 2004).

**Interpretación**

Luego de analizar los indicadores de rotación de cuentas por pagar y plazo medio de pagos, podemos indicar que la empresa tiene una rotación de 3 veces por año de las cuentas por pagar. Adicional a esto la empresa

tiene una política de pagos de 90 días para el pago de compras a crédito, con respecto al índice evaluado la empresa cumple con la política establecida pero se es en el tiempo máximo.

✓ **Rotación de inventarios de mercaderías**

“Mide la rapidez con que el inventario de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.” (Lara, 2004)

**Plazo medio de inventarios**

Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.

**Interpretación**

Mediante esta razón se puede analizar que el inventario en los años analizados en la empresa tiene una rotación aproximada de 5 veces al año, es decir que su rotación varía en un plazo de 72 días.

✓ **RENTABILIDAD SOBRE VENTAS**

“Muestra la utilidad sobre ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo” (Lara, 2004)

Mediante este índice se puede analizar que la empresa tiene un margen de rentabilidad del 3,32%, el mismo que es bajo en comparación con otras empresas del sector que proponen el 4,3% según datos del portal financiero, económico y empresarial.

### ✓ **RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS**

“Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados con los activos disponibles, independiente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.” (Lara, 2004)

Su rentabilidad sobre los activos es de 9,40 es decir que la inversión sobre los activos no están siendo aprovechados como debería pues su índice es bajo.

### ✓ **RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO**

“Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo.” (Lara, 2004)

En el año 2013 este nos índice nos indica que la empresa tiene un 36,93 sobre la inversión del patrimonio el cual es mejor que la rentabilidad sobre los activos

### ✓ **RAZONES DE ENDEUDAMIENTO**

En el año 2013 la empresa tiene un nivel de endeudamiento con terceros casi un 70% esto no es beneficioso para la empresa debido a que en el sector es aceptable hasta un 60%.

En cambio con respecto al patrimonio en todos los años la empresa tiene un índice alto de endeudamiento es decir que no trabaja con recursos propios o aportes de los socios si no con dinero de terceros.

### **3.6.3 ANÁLISIS FINANCIERO**

Luego de haber analizado los índices financieros se puede analizar que la empresa cuenta con un capital de trabajo de 1.405.430 lo que le permite seguir operando pero está comprometido con terceros con más del 50%.

En el indicador de razón de circulante la empresa cuenta con 1,05, para cubrir sus deudas corrientes, según el sector al que pertenece el valor aceptable esta entre 1 y 1,5 es decir que la empresa entre en el rango permitido.

En el indicador de prueba acida en cambio tiene 0,42 centavos de dólar para cubrir las deudas corrientes con lo mas liquido de la empresa, comparado con el sector a que pertenece no entre en el rango porque comienza desde 0,50 según datos del portal de sector financiero, económico y empresarial (SECTORIAL).

El indicador de rotación de cuentas por cobrar nos indica que la empresa está cumpliendo con los 60 días según la política de cobro, pero no es beneficioso para la empresa porque las ventas a crédito pueden hacerse efectivo en un plazo menor para el pago de los pasivos ya que este indica que tienen 97 para pagar, comparado con las políticas de pago no cumple con lo establecido porque aquí solo nos indica que tiene 90 días.

El indicador de rotación de los inventarios nos indica que se demora 81 días en ser vendidos los productos, este porcentaje es aceptable según datos del grupo de investigadores económicos Corfiecudor porque el promedio varía entre 119 y 50 días según estudios de las principales farmacéuticas en el ecuador.

El indicador de rentabilidad nos indica que el margen de rentabilidad es del 3,32%, el mismo que es bajo en comparación con otras empresas del sector que proponen el 4,3% según datos del portal financiero, económico y empresarial (SECTORIAL).

Los datos que arrojan los indicadores de rentabilidad tanto sobre activos y patrimonio nos indican que la empresa tiene una inversión alta en recursos propios con el 36,93 % esto según datos de Cofieccuador se da porque la empresas de este sector no usan en su gran mayoría de apalancamiento financiero, si no del capital que aportan los accionistas.

En conclusión la empresa está en un nivel estable también se podría decir que tiene proyecciones alta de crecimiento, pero debe incrementar sus ventas para mejorar la rotación de los inventarios, realizar los cobros de de sus deudas a menor tiempo para pagar sus deudas en lo establecido por las políticas propias de la empresa.

### 3.7 MATRIZ F.O.D.A.



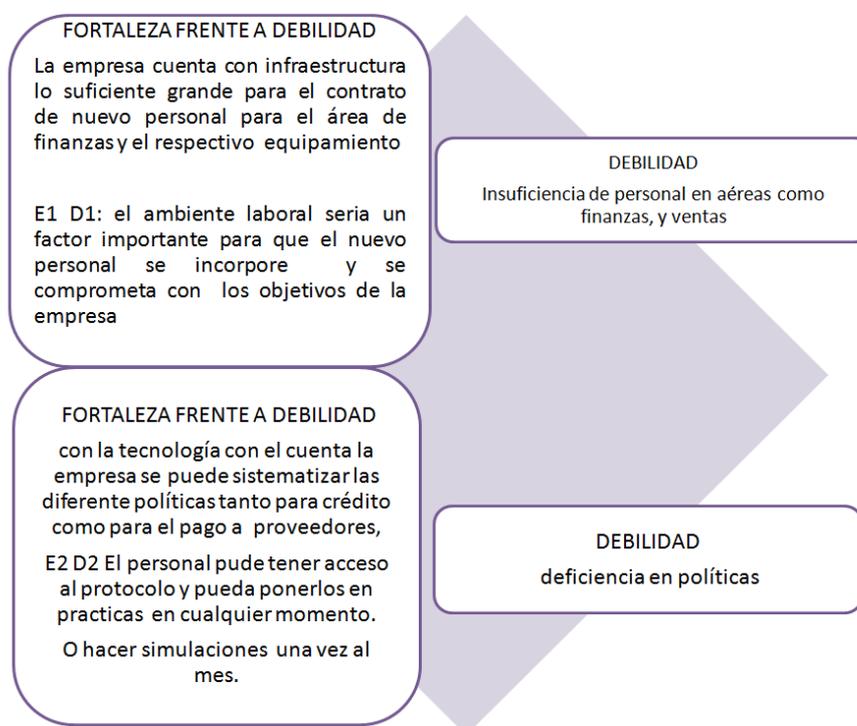
**Figura 19. MATRIZ FODA PHARMABRAND S.A.**

### Resumen Matriz F.O.D.A.

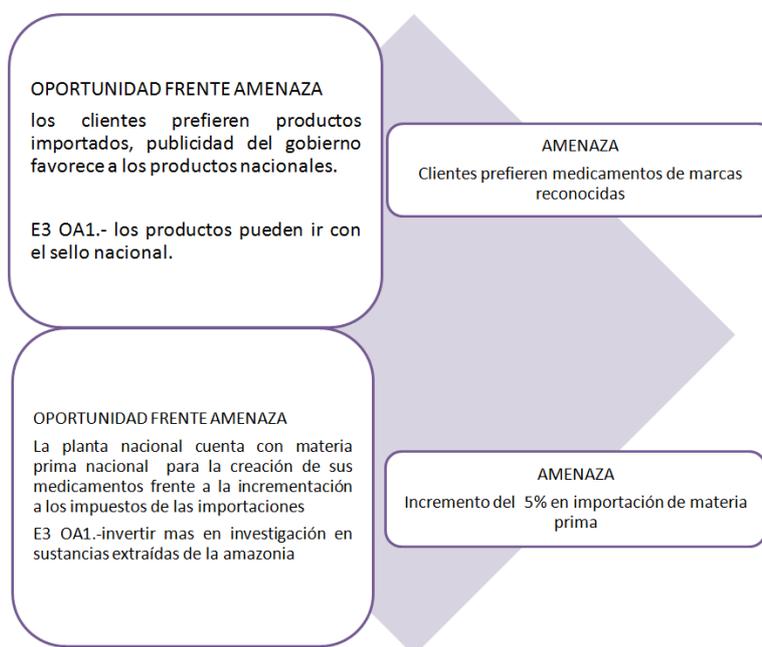
La empresa tiene varias debilidades entre ellas con las políticas con las que cuenta la empresa que son deficientes, y de igual manera no tiene el suficiente personal para cubrir el área de ventas y cobro por tal razón la cartera vencida se mantiene en cada mes.

Frente a sus amenazas la empresa se vuelve vulnerable ya que no puede controlarlos, lo que puede hacer es adaptarse al medio para sobrevivir y mantenerse una de ellas es el creación de una entidad pública que entraría directamente como competencia, con bajos costos y capaz de importar medicamentos terminados más económicos. Sin embargo la empresa cuenta con una planta lo que le permite convertirse en un proveedor de esta nueva entidad pública.

Frente a las debilidades y amenazas vamos a plantear la siguiente estrategia en las siguientes matrices.



**Figura 20. Fortalezas Frente a Debilidades**



**Figura 21. Oportunidades Frente a Amenazas**

## CAPITULO IV

### 4. EL CRÉDITO

“El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.” (Amador, 2014)

El crédito es una herramienta que las empresas a nivel mundial la usan para facilitar las formas de pago a los clientes y de esta manera atraen y conservan nuevas ventas.

Por esta razón muchas de las empresas toman decisiones como incrementar sus ventas a crédito sin un previo análisis para su aprobación o una política bien estructurada.

En este capítulo vamos a conocer varios de los conceptos para comprender mejor el crédito.

#### 4.1 CAPITAL DE OPERACIÓN

El capital de operación puede definirse como “la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa”.

El buen manejo del capital de operación se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un manejo sobre el nivel de liquidez ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

Aquí tenemos las siguientes políticas.

##### ✓ **Política relajada o conservadora**

Mantiene una cantidad grande de efectivo, valores negociables e inventarios y a través de la cual las ventas se estimulan por medio de una

política liberal de crédito, que proporciona un financiamiento liberal para los clientes y un nivel correspondiente alto de cuentas por cobrar.

✓ **Política Restringida o Agresiva**

Busca tener bajos niveles de activo circulante, con lo cual tendrá posibilidad de mayores utilidades.

✓ **Política moderada**

Es aquella que observa características de las dos políticas anteriores. Se encuentra entre extremos, buscando mantener un equilibrio entre ambas, con niveles dentro de lo normal en lo relacionado al activo circulante y pasivo circulante.

## **4.2 ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO**

El efectivo es denominado a veces un activo que no gana interés, por tanto la meta del administrador de efectivo es minimizar la cantidad de efectivo que la empresa debe retener para emplear en la conducción de las actividades normales de su negocio, tener suficiente efectivo, aprovechar descuentos comerciales, mantener su historial de crédito y satisfacer necesidades de efectivo

### **4.2.1 Técnicas para la administración de efectivo**

Una de las técnicas que posee la empresa es el manejo de las cuentas por cobrar como herramienta para movilizar el efectivo.

✓ **Cuentas por cobrar**

El crédito comienza con la decisión de otorgar o no un crédito.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas servicios prestados y otorgamientos de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o

pueden convertirse en efectivo, aceptaciones entre otras y que por tanto pueden ser cobrados. Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encargan de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado General representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.

Desde el punto de vista de un administrador financiero las cuentas por cobrar se pueden dividir en dos partes.

Una de ellas los desembolsos de cada efectuados por la empresa al proporcionar los productos que se vendió y la otra es la diferencia entre los desembolsos de caja y los precios de venta de los productos. La porción de desembolsos es la inversión real de la empresa en cuentas por cobrar, lo restante representa utilidad contable.

### **Clasificación de cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata

- ✓ CORTO PLAZO. no mayor de un año.

Las cuentas por cobrar se dividen en

**Clientes.-** son todas aquellas personas que deben al negocio mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía.

**Deudores diversos.-** Proviene de operaciones diferentes a las ventas y a los servicios que proporciona la entidad.

- ✓ LARGO PLAZO. Su disponibilidad es a más de un año.

#### **4.2.2 Procesos para la concesión de un crédito**

El procedimiento para la concesión de un crédito tiene varios procedimientos enmarcados para una evaluación concreta del nuevo cliente.

Entre esos procedimientos se analizan las políticas de crédito que tiene la empresa, la recolección de información, selección y normas de crédito los Términos y condiciones y la supervisión de crédito.

##### **✓ Políticas de crédito**

Es el conjunto de medidas originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, que determina lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Por ejemplo periodo de crédito de una empresa, normas de crédito, procedimientos de cobranza y documentos ofrecidos.

La política de crédito de una empresa da pauta para determinar si debe concederse el crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no debe

solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito.

##### **✓ Recolección de información**

Este procedimiento enfoca la solicitud de datos del cliente mediante documentos que validen toda la información para la concesión del crédito como:

##### **Registro Único de Contribuyentes (RUC):**

Este documento permite saber que la empresa está regida por el Servicio de Rentas Internas, y registra información de la dirección de la

matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

### **Declaraciones del SRI como es impuesto a la renta de los dos últimos años.**

Estos documentos sirven para constatar que la empresa está al día con sus pagos con el Estado.

### **Referencias comerciales, bancarias y personales**

Las referencias bancarias y comerciales ayudan a conocer mejor a un cliente porque son opiniones son objetivas, y nos dan información acerca de la relación financiera que tienen con nuestro futuro cliente.

### **Justificación si tiene calificación negativa en el buro**

Si el cliente tiene una calificación negativa debe obligadamente presentar una justificación debido a que el puntaje no sería de beneficio para su calificación final, y el crédito sería negado.

### **Estados financieros**

Pidiendo al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de este, su liquidez rentabilidad y capacidad de endeudamiento. En un balance de resultados el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera actual.

### ✓ Selección y normas de crédito

La selección de crédito supone la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir el crédito. Este proceso se va analizar las cinco C's del crédito.

**Carácter:** es el registro del cumplimiento de las obligaciones contraídas en anteriores solicitante, aquí se puede verificar la información del buro de crédito.

**Capacidad.-** la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito concedido, juzgado en términos del análisis de estados financieros enfocado a índices financieros.

**Capital.-** la deuda relacionada con el capital del solicitante.

**Colateral.-** se refiere a referencias de terceros que nos da una opinión externa.

**Condiciones.-** son las condiciones en las que se concede el crédito en general de la industria específica.

### **Calificación de crédito**

La calificación es un método de selección de una herramienta para definir todas las variables que van a ser impuestas para dar una opinión final en este trabajo se va a proponer un Scoring de crédito

### **Credit scoring**

El Scoring es una metodología estadística capaz de determinar la probabilidad futura de ocurrencia de un evento dado como el pago,

desempeño, uso o deserción de clientes en el futuro. Esta herramienta puede evaluar no solo a personas sino también a empresas. Su finalidad es determinar el mejor universo de clientes, aquellos que sean más rentables y para los cuales se puedan determinar las mejores estrategias y ofertas, sin incurrir en altos niveles de riesgo.

La suma del puntaje de las características ponderadas representa la probabilidad de que el préstamo, si se desembolsara, resulte bueno o malo, asignado a las solicitudes en cualquiera de las categorías determinadas a continuación.

#### ✓ **Términos y condiciones**

##### **Evaluación de la información**

Las condiciones son los términos de venta que la empresa adopta para evaluar un crédito que va a ser extendido, por ejemplo mediante el Scoring se va a proponer se tiene parámetros con los que debe cumplir para ser aprobado la venta a crédito y existe un mínimo para el mismo. Adicional a esto la condición que se impone es el cliente debe pagar en un plazo de 60 días.

Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio.

Una empresa debe competir con base en la calidad y el precio de sus ofertas de bienes y servicios no de sus condiciones de crédito, por consiguiente las condiciones regulares de crédito de la empresa deben concordar con las normas de la industria, pero las condiciones individuales del cliente deben reflejar que tan riesgoso es concederle un crédito.

### ✓ **Supervisión de crédito**

El último aspecto que una empresa debe considerar en su administración de cuentas por cobrar es la supervisión del crédito, la supervisión del crédito es una revisión constante de las cuentas por cobrar de una empresa para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas en las políticas de la empresa.

Si un cliente no paga para la empresa representa costos altos porque debe alargar el periodo promedio de cobranzas, incrementando así la inversión en cuentas por cobrar.

En este proceso se debe determinar la antigüedad de las cuentas por cobrar, las mismas que se dividen en grupos con base en el tiempo de origen, por lo general la división se lo hace mensualmente, el resultado es una tabla que indica los cuantos días de impago tienen los clientes, el propósito es permitir que la empresa localice con precisión los problemas.

## CAPITULO V

### 5. Análisis de la cartera de clientes de Pharmabrand

La cartera de clientes comprende varios grupos estos son clientes corporativos, Sector Público y distribuidores, por eso es necesario analizar cada uno para saber el comportamiento de la cartera según el tipo de cliente. El periodo de análisis es de enero a diciembre de 2013.

Se va analizar de igual manera la cartera por edad de vencimiento, Pharmabrand cuenta con las siguientes categorías:

- ✓ Categoría A o “riesgo normal”.
- ✓ Categoría B o “riesgo aceptable, superior al normal”
- ✓ Categoría C o “riesgo apreciable”
- ✓ Categoría D o “riesgo significativo”
- ✓ Categoría E o “riesgo de incobrabilidad”

#### Cuadro 6

#### Cuadro de categorías

CATEGORÍA	VENCIMIENTO
A	0-30
B	31-60
C	61-90
D	91- 180
E	MAS DE 180

**Fuente: Pharmabrand S.A.**

## 5.1 Cartera clientes corporativos

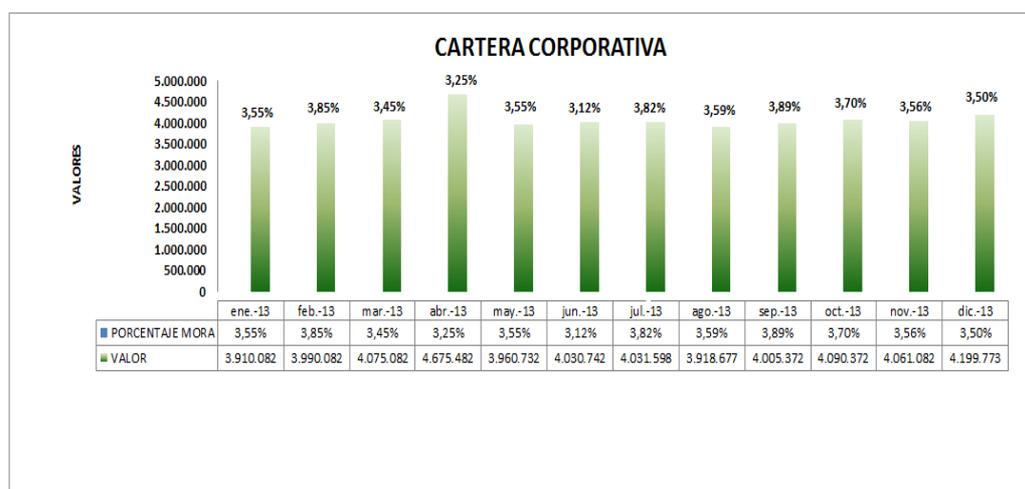
Estos clientes están conformados por farmacias y representan el 50% del total de los clientes con USD 59'970.787 del total de las ventas

### 5.1.1 Conformación de la cartera corporativa de enero a diciembre 2013.

Los datos a ser analizados corresponden desde enero a diciembre de 2013 y resume los antecedentes correspondientes a las dos ciudades en el cual ejerce sus operaciones como son:

La cartera corporativa a diciembre del 2013 es USD 4199773 conformada de la siguiente manera.

- ✓ Quito
- ✓ Guayaquil



**Figura 22. Cartera Corporativa**

### Interpretación

La cartera corporativa cierra a diciembre de 2013 con USD 4.000.000, el mes con más índice de morosidad es abril con 3,25% que corresponde a

USD 4675482, se puede analizar que no hay mes relativamente bajo, puesto que la tendencia sigue un curso similar.

En abril se presenta esta diferencia porque el índice de ventas a crédito incrementa en un 21% con respecto al mes de marzo.

### 5.1.2 Análisis por edad de vencimiento clientes corporativos

La empresa cuenta con cinco categorías para analizar la edad de vencimiento de la cartera total de clientes corporativos, los datos son a diciembre de 2013.

#### Cuadro 7

#### Cuadro de categorías

CATEGORÍA	VENCIMIENTO	%	Valor
A	0-30	85,9	3'607.605
B	31-60	3,9	163.791
C	61-90	3,8	159.591
D	91- 180	2,4	100.795
E	MAS DE 180	4	167.991

Fuente: Phamabrand S.A.



Figura 23. Categorías clientes corporativos a diciembre 2013

## Interpretación

Como se puede observar en el gráfico la cartera con más índice es la categoría A con 85% este porcentaje es normal y no preocupa a la empresa debido a que están en un rango de 0 a 31 días

En cambio la categoría E tiene un 4%, es decir que existe cuentas con edad de vencimiento mayores a 180 días.

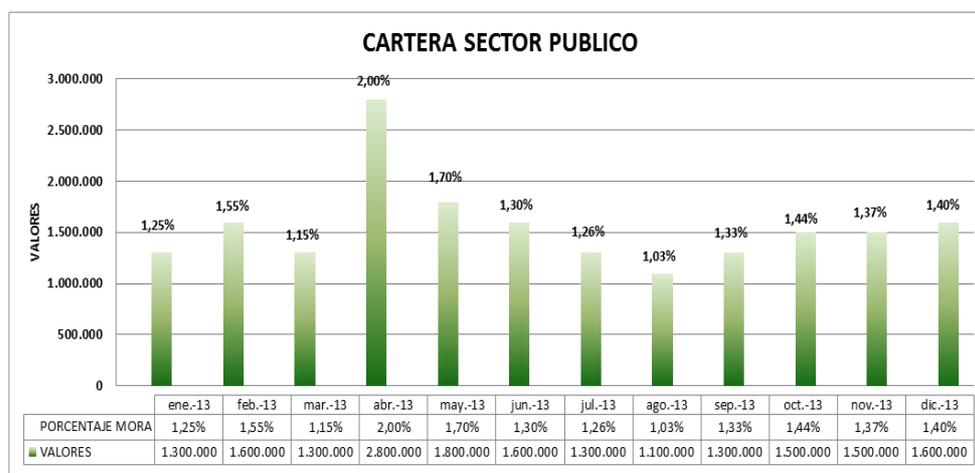
## 5.2 Cartera clientes Sector Público

Estos clientes están conformados por entidades del sector público como el dispensario del I.E.S.S, y entidades del gobierno central autorizados para el expendio de medicamentos el porcentaje que representan es de 38% del total de las ventas.

### 5.2.1 Conformación de la cartera Sector Público de enero a diciembre 2013.

Los datos a ser analizados corresponden desde enero a diciembre de 2013 y resume los antecedentes correspondientes a las dos ciudades en el cual ejerce sus operaciones como es:

- ✓ Quito
- ✓ Guayaquil



**Figura 24. Cartera Sector Público**

### Interpretación

La cartera Sector Público cierra a diciembre de 2013 con USD 1.000.000, el mes con más índice de morosidad es abril con 2% que corresponde a USD 2.800.000 esto debido a hubo un incremento de ventas.

El mes que refleja menos porcentaje en el índice de vencimiento es agosto con 1,03% equivalente a 1.100.000 dólares, en este mes la empresa conto con el pago del sector público de un valor de USD 13.000.

### 5.2.2 Análisis por edad de vencimiento clientes Sector Público

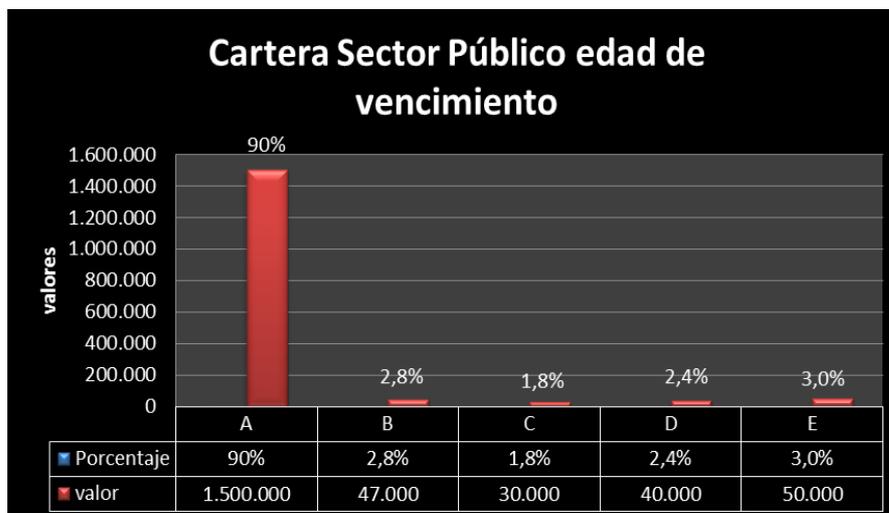
La empresa cuenta con cinco categorías para analizar la edad de vencimiento de la cartera total de clientes Sector Público, los datos son a diciembre de 2013.

#### Cuadro 8

#### Cuadro de categorías

CATEGORÍA	VENCIMIENTO	%	Valor
A	0-30	90	1'500.000
B	31-60	2,8	47.000
C	61-90	1,8	30.000
D	91- 120	2,4	40.000
E	MAS DE 120	3	50.000

Fuente: Phamabrand S.A.



**Figura 25. Categorías clientes del Sector Público a diciembre 2013**

### Interpretación

Como se puede observar en el gráfico la cartera con más índice es la categoría A con 90% este porcentaje es normal por tal motivo no preocupa a la empresa se encuentra en un rango de 0 a 31 días y la categoría E con el 3%, es decir que existe cuentas con edad de vencimiento mayores a 120 días.

### 5.3 Clientes distribuidores

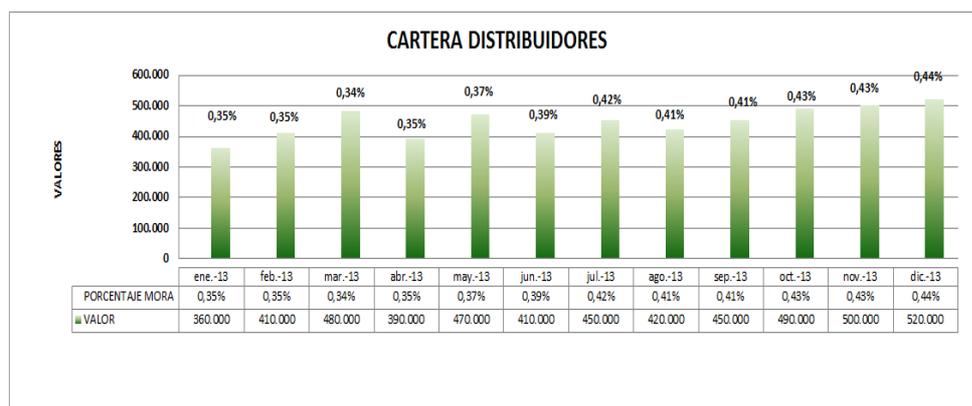
Estos clientes están conformados por distribuidores mayoristas como farmaventas, el porcentaje de participación en el total de ventas es del 12% el mismo que en dólares es 119'941.573.

#### 5.3.1 Conformación de la cartera distribuidores de enero a diciembre 2013.

Los datos a ser analizados corresponden desde enero a diciembre de 2013 y resume los antecedentes correspondientes a las dos ciudades en el cual ejerce sus operaciones como son:

La cartera a diciembre de 2013 es de USD 527.900

- ✓ Quito
- ✓ Guayaquil



**Figura 26. Cartera de Distribuidores**

### Interpretación

La cartera distribuidores cierra a diciembre de 2013 con USD 520.000 que representa 0,44% del total de ventas acreditado.

Según el gráfico el mes con más índice de morosidad es diciembre, porque cierra con 0,44% seguido del mes de octubre y noviembre que mantienen un 0,43% y un de USD 490.000 y USD 510.000 respectivamente.

El mes que refleja menos porcentaje es enero y abril con 0,35% en estos meses la cadena de distribuidores no compra un porcentaje significativo en comparación con la cartera corporativa y a Sector Público.

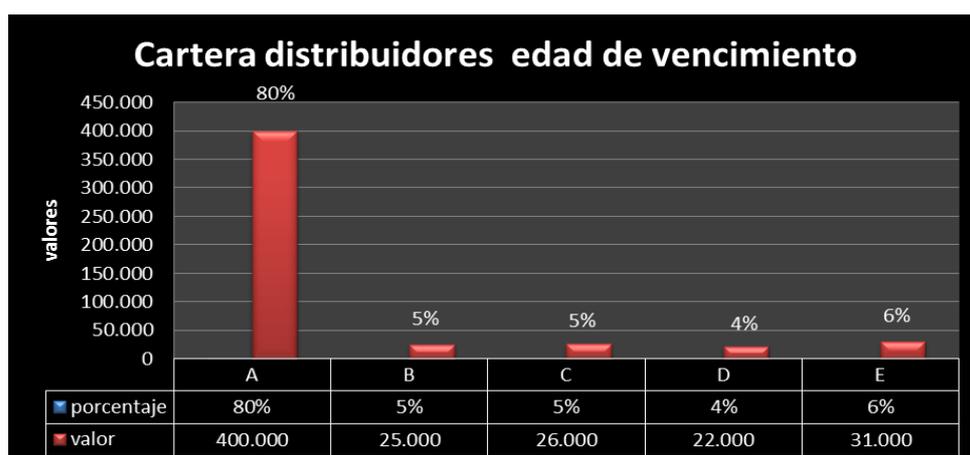
### 5.3.2 Análisis por edad de vencimiento clientes distribuidores

La empresa cuenta con cinco categorías para analizar la edad de vencimiento de la cartera total de clientes distribuidores, los datos son a diciembre de 2013.

**Cuadro 9**  
**Cuadro de categorías**

CATEGORÍA	VENCIMIENTO	%	Valor
A	0-30	80	400.000
B	31-60	4,8	25.000
C	61-90	5	26.000
D	91- 120	4,2	22.000
E	MAS DE 120	6	31.000

Fuente: Phamabrand S.A.



**Figura 27. Categorías clientes del Distribuidores a diciembre 2013**

### Interpretación

Como se puede observar en el gráfico la cartera con más índice es la categoría A con 80% este porcentaje es normal por tal motivo no preocupa a la empresa se encuentra en un rango de 0 a 31 días, la categoría C tiene un porcentaje de 5%, esto si preocupa a la empresa porque sobrepasa la política de 60 días para el cobro de cuentas por cobrar y la categoría E con el 6%, es decir que existe cuentas con edad de vencimiento mayores a 120 días.

#### **5.4 Análisis de la cartera vencida**

Como podemos observar en los gráficos anteriores la cartera con índices altos es la A y la categoría E el primero representa un riesgo normal para la empresa puesto que está en un rango de 0 a 30 días, el segundo representa un riesgo de incobrabilidad y esto no beneficia a la empresa pues en mucho de los casos tiene que darlos de baja, luego de haber seguido el proceso debido para su cobro y esto implica costos, tiempo y recurso humano.

Las posibles causas de incobrabilidad son las siguientes:

- ✓ No existe una apropiada recolección de información para continuar con el proceso de análisis del cliente.
- ✓ Algunas empresas son nuevas en el mercado y ameritan un mejor análisis de crédito.
- ✓ La inestabilidad política que viven las empresas las hacen vulnerables y no pueden pagar sus deudas
- ✓ Los estándares para la concesión de crédito son flexibles.
- ✓ No hay una gestión de cobranza que ayuda a recuperar la cartera antes que caiga en categorías como la C, D, y E.
- ✓ Rotación continua del personal de cobranzas.

## CAPITULO VI

### **6. Desarrollo del modelo para la concesión de un crédito**

El modelo a ser planteado sirve como una herramienta en la toma de decisiones al momento de conceder un crédito, este procedimiento en la actualidad se lo hace de forma subjetiva, por este motivo la empresa concede créditos con alto riesgo de incobrabilidad y en muchas ocasiones con documentos no actualizados y esto es una medida de seguridad necesaria para el cobro forzado si cae en mora.

Este modelo está dirigido tanto a personas naturales como jurídicas es ajustable al actual sistema de gestión de cobros y a las políticas que tiene la empresa.

Además que es de fácil manejo para el personal encargado de la concesión del crédito.

#### **6.1 Proceso de otorgamiento del crédito**

##### **Políticas de crédito**

La política de crédito tiene como objetivo determinar los criterios de carácter institucional con los cuales se va a otorgar el crédito.

La política de crédito es la síntesis de criterios que conforman el proceso de evaluación. Estos criterios se materializan al momento de evaluar cada una de las variables tanto en la matriz cualitativa como cuantitativa.

##### **Área de crédito.**

La calificación de los activos de riesgo se efectuará para los créditos comerciales, sobre cada sujeto de crédito, sea ésta persona natural o jurídica, considerando las obligaciones directas y contingentes vigentes y vencidas.

### **Políticas generales de crédito.**

- ✓ Toda venta a crédito debe pasar siempre por el respectivo proceso de análisis de crédito para una decisión
- ✓ El tiempo de recuperación de la inversión en el cliente en caso de una venta a crédito es de 60 días.
- ✓ Para cada cliente en su respectivo grupo se debe solicitar todos los requisitos que permita el respectivo análisis de la empresa.
- ✓ No se podrán otorgar créditos a personas jurídicas que tengan calificaciones negativas registradas en el historial de la empresa.
- ✓ No se podrán otorgar créditos a personas jurídicas que no mantengan residencia en el Ecuador.
- ✓ Personas jurídicas que se encuentren intervenidas por la superintendencia de compañías o de bancos o se encuentre en proceso de liquidación o reportados por deudas incumplidas por el sector público.
- ✓ A empresas que no cumplan con los permisos respectivos de comercialización o que vayan en contra del medio ambiente, o que sus operaciones se desarrollen en áreas protegidas.
- ✓ A empresas que incumplan con los principios fundamentales de los derechos en el trabajo, y actividades que produzcan reasentamiento voluntario o que produzca impactos sobre grupos sociales.

### **6.1.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE CONCESIÓN DE UN CRÉDITO**

El desarrollo del proceso de concesión de un crédito cuenta con los siguientes procedimientos para la aprobación correcta de una venta a crédito.

### 6.1.1.1 Recolección de información

#### ✓ **Clientes farmacias.-**

Requisitos que deben presentar para la aprobación de una venta a crédito.

- Toda la documentación que comprueben la existencia de la empresa constitución, políticas, reglamentos.

- Nombramientos.

- RUC

- Balance auditado del último año, en caso de no haber debe presentar los balances de los tres últimos años.

- Declaraciones del SRI como es impuesto a la renta de los dos últimos años o Impuesto al valor agregado de los últimos tres meses o último semestre.

- En caso de no haber balances presentar situación personal de codeudores o garantes

- Referencias comerciales, bancarias y personales

- En caso de ser multinacionales debe presentar información financiera de la casa matriz.

- Justificación si tiene calificación negativa en el buro.

#### ✓ **Clientes Sector Público**

Requisitos que deben presentar para la aprobación de una venta a crédito.

- Toda la documentación que comprueben la existencia de la empresa constitución, políticas, reglamentos.

- Nombramientos.

- RUC

- Balance auditado del último año, en caso de no haber debe presentar los balances de los tres últimos años.

- Declaraciones del SRI como es impuesto a la renta de los dos últimos años o Impuesto al valor agregado de los últimos tres meses o último semestre.

- En caso de no haber balances presentar situación personal de codeudores o garantes

- Referencias comerciales, bancarias y personales

- En caso de ser multinacionales debe presentar información financiera de la casa matriz.

- Justificación si tiene calificación negativa en el buro.

#### ✓ **Clientes distribuidores**

Requisitos que deben presentar para la aprobación de una venta a crédito.

- Toda la documentación que comprueben la existencia de la empresa constitución, políticas, reglamentos.

- Nombramientos.

- RUC

- Balance auditado del último año, en caso de no haber debe presentar los balances de los tres últimos años

- Declaraciones del SRI como es impuesto a la renta de los dos últimos años o Impuesto al valor agregado de los últimos tres meses o último semestre.

- En caso de no haber balances presentar situación personal de codeudores o garantes

- Referencias comerciales, bancarias y personales

- En caso de ser multinacionales debe presentar información financiera de la casa matriz.

- Justificación si tiene calificación negativa en el buró.

### 6.1.1.2 Selección y normas de crédito

Mediante este procedimiento se va a evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con las normas de crédito, los requisitos mínimos de la empresa para extenderle el crédito.

La técnica que se va emplear para calificar las variables de las cinco C's y la información del buro es la escala numérica presentada por Thomas Saaty.

#### Cuadro 10

##### Escala de Saaty

ESCALA NUMÉRICA	ESCALA VERBAL
-3	El elemento tiene un alto impacto de negatividad
-2	El elemento tiene una moderado impacto negativo
-1	El elemento tiene una fina línea de impacto negativo
0	Los elementos no contribuyen
1	Los elementos son de igual importancia
2	Moderada importancia de un elemento sobre otro
3	Extrema importancia de un elemento sobre otro

Fuente: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

### 6.1.1.2.1 Las cinco C's del crédito

#### Carácter

La primera C del crédito analiza el comportamiento habitual de pago del cliente con información general seguido por información de las variables tanto internas como las del buro de créditos:

El carácter tiene un peso de 23 puntos ante el total de 54 como mínimo del Credit scoring.

**Información general del cliente:**

- ✓ Razón social
- ✓ Nombre Comercial:
- ✓ Estado:
- ✓ RUC:
- ✓ Inicio de Actividades:
- ✓ Actividad Principal:
- ✓ Provincia-Ciudad
- ✓ Contacto
- ✓ Dirección
- ✓ Teléfonos
- ✓ Correo

**Información destacada del cliente:**

- ✓ Representante Legal:
- ✓ No de cedula:
- ✓ Persona de contacto
- ✓ Cargo
- ✓ Correo electrónico:

**Variables a ser analizadas:**

- ✓ Nacionalidad
- ✓ Experiencia en el mercado
- ✓ Sector al que pertenece
- ✓ Tipo de local comercial

**INFORMACIÓN BURO DE CRÉDITO**

La información del buro nos permite conocer datos externos del comportamiento del cliente, frente a las deudas obtenidas.

Las siguientes variables analizar son:

✓ Persona Habilitada o Inhabilidad por la Superintendencia de Bancos y Seguros

- ✓ Tipo de calificación
- ✓ Deudas reportadas por el sistema financiero
- ✓ Cuota estimada mensual
- ✓ Monto de endeudamiento
- ✓ Mayor Plazo Vencido
- ✓ Mayor valor vencido
- ✓ Calificación histórica más alta
- ✓ Calificación histórica más baja
- ✓ Tiempo de ingreso del cliente en el buro
- ✓ Calificación score

### **Capacidad**

Las variables para analizar la capacidad de pago son:

- ✓ Ingresos mensuales
- ✓ Rotación de sus inventarios referencias

### **Capital**

Se puede analizar si la empresa si cuenta con patrimonio para seguir con sus operaciones el siguiente año

- ✓ Patrimonio

### **Condiciones**

Analiza cómo actúa al cliente frente al mercado si sobresale o no frente a la competencia.

- ✓ Participación en el mercado

### **Colateral**

Son documentos escritos que dan fe de buen cliente o no.

- ✓ Referencias
- ✓ Activos hipotecados

### VARIABLES:

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>1.</b>	<b>Nacionalidad</b>	
a	Ecuatoriana	2
b	Extranjero residente	1

**Figura 28. Nacionalidad**

### **Análisis**

En este cuadro se analiza la variable nacionalidad en caso de ser ecuatoriana se da una puntuación de 2 debido a que el negocio es de capital nacional y su ubicación es dentro del país.

El ser extranjero residente tiene como valoración 1 porque si bien cierto el negocio está dentro del país pero se desconoce el tiempo que permanezca y regrese a su nación.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>2.</b>	<b>Experiencia en el mercado</b>	
a	De 0 hasta 1	0
b	De 2 hasta 4	1
c	De 5 hasta 10	2
d	De 11 en adelante	3

**Figura 29. Experiencia en el mercado**

### **Análisis**

La experiencia en el mercado corresponde al tiempo desde que inició sus operaciones y es valorada de la siguiente manera:

- ✓ De 0 años hasta 1 año con valoración de (0).- la valoración es debido a que el cliente está iniciando sus operaciones y no tiene mercado aun definido por ende es difícil que llegue a cubrir las cuotas de un crédito.

✓ De 2 años hasta 4 años con valoración de (1).- la valoración es debido a que la empresa tiene un poco de conocimiento del sector y esta posicionándose en el mercado.

✓ De 5 años hasta 10 años con valoración de (2).- la valoración impuesta es porque el cliente esta posicionado en el mercado y se ha mantenido por tanto tiene un mercado definido.

✓ De 11 años en adelante (3).- es la máxima ponderación debido a que son empresas con amplia experiencia incluso con ingresos de venta altos, y cuentan con el reconocimiento de los clientes por sus logros.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>3.</b>	<b>Sector al que pertenece</b>	
a	Rural	1
b	Urbano	2

**Figura 30. Sector al que pertenece**

### **Análisis**

✓ La ponderación para esta variable es 1 y 2. Para el área rural 1 debido a que son barrios lejos de la concurrencia de la gente y su mercado está conformado solo por los habitantes de un sector específico.

✓ Para un cliente que se encuentra en el sector urbano se da como puntuación de 2 debido a que está dentro de la ciudad y exista concurrencia de personas de diferentes partes de la ciudad y puede darse a conocer más cualquier producto.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>4.</b>	<b>Tipo de Local Comercial</b>	
a	Propia	2
b	Arrendada	1
d	Otros	0

**Figura 31. Tipo de local comercial**

### Análisis

- ✓ La ponderación a esta variable es de 0, 1 y 2. Para un lugar propio en donde se desarrolle sus actividades se da un valor de 2 debido a que no tienen la necesidad de cambiar o perder su lugar de negocio.
- ✓ Si el local es arrendado se da una valoración de 2 debido a que es probable que en un momento cambien de lugar de negocio.
- ✓ Para la variable otros se dan un valor de 0 porque puede ser un lugar temporal para que el negocio surja.

### Información del Buró de crédito

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>5.</b>	<b>Persona Habilitada o Inhabilidad</b>	
a	Sin datos	0
b	habilitado	1
c	inhabilitado	-1

**Figura 32. Persona Habilitada o inhabilidad**

### Análisis:

Esta variable nos indica si el cliente tiene alguna cuenta cancelada por la Superintendencia de Bancos.

En caso de que este inhabilitado se le castiga con -1 a la variable.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>6.</b>	<b>Tipo de calificacion</b>	
a	Sin datos	0
b	calificacion A	3
c	calificacion B	2
d	calificacion C	1
e	calificacion D	-1
f	calificacion E	-2

**Figura 33. Tipo de calificación según de buro de crédito**

### Análisis:

En este variable podemos analizar que calificación le da el score según la puntuación emitida por el buró.

- ✓ Así tenemos la calificación A significa un riesgo mínimo frente a un crédito y se le da una puntuación de 3
- ✓ Tenemos la calificación B con una valoración de 2 incrementa el riesgo pero aun es confiable el cliente.
- ✓ La calificación tiene una valoración de 1 porque no representa para la empresa confianza y es un valor bajo.
- ✓ La calificación D y E tienen calificación negativa debido a que estas calificaciones no garantizan confianza

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>7.</b>	<b>Deudas reportadas por el SBS, MIES, SC</b>	
a	Sin datos	0
b	de 1 hasta 2	3
c	de 3 hasta 4	2
d	de 4 en adelante	1

**Figura 34. Deudas reportadas por las entidades reguladas**

#### **Análisis:**

En esta variable podemos verificar cuantas deudas tiene registrado hasta el momento el cliente.

- ✓ Si el cliente tiene 1 a 2 deudas tiene una calificación 3, esto debido a que el cliente no tiene tantas deudas pendientes y adquirir un crédito
- ✓ Si el cliente tiene de 3 a 4 su calificación de 2 porque existe la probabilidad que trabaje con dinero de terceros y no tenga sus propios recursos.
- ✓ Si el cliente tiene de 4 en adelante tiene una puntuación de 1, porque puede estar sobre endeudado.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>8.</b>	<b>Cuota estimada mensual en dólares</b>	
a	Sin datos	0
b	de \$1 hasta \$200	1
c	de \$201 hasta \$300	2
d	de \$300 en adelante	3

**Figura 35. Cuota estimada mensual**

**Análisis:**

Aquí podemos verificar su capacidad para pagar según la cuota impuesta por otras entidades.

- ✓ Así tenemos de \$1 a \$200 con calificación 1 debido a que el cliente no registra una capacidad alta de pago.
- ✓ De \$201 a \$400 tiene una calificación de 2 debido a que es una monto más elevado sin embargo no llega a satisfacer el puntaje máximo.
- ✓ De \$300 en adelante tiene un puntaje de 3 porque las cuotas representan la quinta parte de lo que gana es decir que sus ingresos son altos.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>9.</b>	<b>Monto de Endeudamiento</b>	
a	Sin datos	0
b	de \$800 hasta \$1500	1
c	de \$1501 hasta \$7000	3
d	de \$7001 en adelante	2

**Figura 36. Monto de endeudamiento**

**Análisis:**

En esta variable podemos analizar qué cantidad le aprobaron en otras entidades pero sobre todo cuanto debe en el momento.

- ✓ La escala esta desde \$800 hasta \$1500 con una puntuación de 1 porque no tienen mayor valor de endeudamiento.
- ✓ De \$1501 a \$7000 tienen un peso 3 debido a que sus ingresos pueden ser de \$3000 a \$5000 mensuales para darles esta calificación.

✓ Y la calificación de 2 es para el rango de \$7000 en adelante esto se da porque el valor de deuda es muy alto y puede ser que estén comprometidos en garantía sus activos lo que no es conveniente para la empresa.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>10.</b>	<b>Mayor Plazo Vencido</b>	
a	sin datos	0
b	sin mora	1
c	menor a 60 días	-1
d	mayor a 60 días	-2

**Figura 37. Mayor plazo vencido**

#### **Análisis:**

Los plazos de vencimiento reflejan como el cliente se demora en cubrir sus obligaciones.

✓ Así tenemos el sin mora es decir que el cliente es un buen pagador debido que no ha tenido ningún retraso en sus pago con calificación de 1.

✓ A la variable que está en mora menor a 60 días se les castiga con -1 y a la variable que tiene mora mayor a 60 días se le castiga con un puntaje de -2 debido a que la empresa no podría darle un crédito a un cliente que tenga días de retraso en sus pagos.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>11.</b>	<b>Mayor valor vencido</b>	
	sin vencimiento	1
a	de \$800 hasta \$1500	-1
b	de \$1501 hasta \$7000	-2
c	de \$7000 en adelante	-3

**Figura 38. Mayor valor vencido.**

**Análisis:**

En esta variable podemos analizar el monto que el cliente no pudo cumplir en un plazo establecido.

- ✓ La variable sin vencimiento tiene un puntaje de 1,
- ✓ Seguido desde \$800 a \$1500 con un puntaje de - 1 para castigar a su calificación final.
- ✓ Y de \$1501 a \$7000 a la con -2 y de \$7001 en adelante con un porcentaje de -3 debido a que no es aceptable montos vencidos.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>12.</b>	<b>Calificación historica más alta</b>	
a	sin datos	0
b	calificacion A	3
c	calificacion B	2
d	calificacion C	1

**Figura 39. Calificación histórica más alta**

**Análisis:**

Podemos analizar como el cliente ha hecho frente a sus deudas en el transcurso de tiempo.

- ✓ El puntaje de 1 es para la calificación C debido a que el cliente no es buen pagador.
- ✓ El puntaje de 2 es para la calificación de B debido a que el cliente puede pagar sus deudas o las paga en un rango aceptable.
- ✓ La puntuación de 3 es para el cliente que tiene calificación A porque se denota que es un buen pagador.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>13.</b>	<b>Calificación historica más baja</b>	
a	sin datos	0
b	calificacion D	-1
c	calificacion E	-2

**Figura 40. Calificación histórica más baja**

**Análisis:**

La calificación de E y D se les castiga con un puntaje de -1 y -2 debido a que no es aceptable estas calificaciones para la concesión de un crédito.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>14.</b>	<b>Tiempo de ingreso del cliente en el buro.</b>	
a	de 1 año hasta 2 años	1
b	de 3 año hasta 4 años	2
c	de 4 años en adelante	3

**Figura 41. Tiempo de ingreso del cliente en el buró.**

**Análisis**

✓ En esta variable podemos ver que el ingreso de la persona en el buro de créditos es bueno debido a que conocemos como se responsabiliza frente a sus deudas.

✓ El rango de 1 año a 2 años tiene un puntaje de 1 debido a que no tenemos mayor información.

✓ El rango de 3 años a 4 años tiene un puntaje de 2 debido a que podemos ver mayor información y se tener una visión más amplia de su comportamiento frente a las deudas

✓ Por último tenemos el rango de 4 años en adelante con un puntaje de 3 de igual manera aquí tenemos una valiosa información por eso se le da un puntaje mayor.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>15.</b>	<b>Calificacion según rango de score</b>	
a	sin datos	0
b	de 1 hasta 200	-2
c	de 201 hasta 400	-1
d	de 401 hasta 600	1
e	de 600 hasta 800	2
f	de 801 hasta 999	3

**Figura 42. Calificación según rango score**

### **Análisis**

✓ De 1 a 200 la puntuación es de -2 debido a que tiene un promedio bajo y calificación E que no es aceptable.

✓ De 201 a 400 tiene un puntaje de -1 debido a que el buro para esta calificación le da como C que tampoco es aceptable para la empresa.

✓ De 401 a 600 tiene un calificación de 1 debido a que tiene una calificación C, tampoco es aceptable para la empresa pero no se castiga con un número negativo.

✓ De 600 a 800 con calificación B es aceptable y le damos un puntaje de 2 lo que ya es aceptable para la empresa.

✓ Y el máximo con puntaje de 3 para una calificación de 801 a 999 es muy favorable para el cliente.

### **Capacidad**

En este procedimiento se va a analizar la capacidad que tiene el negocio, en caso de contraer el crédito con información de los siguientes factores:

- ✓ Ingresos Mensuales
- ✓ Razón Corriente
- ✓ Prueba acida
- ✓ Razón de efectivo
- ✓ Razón de deuda total
- ✓ Días de venta en inventario días promedio en cuentas por cobrar
- ✓ Días promedio en cuentas por cobrar
- ✓ Días promedio en cuentas por pagar
- ✓ Rotación de activos totales
- ✓ Margen de utilidad
- ✓ Rendimiento sobre activos.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>c</b>	<b>Ingresos mensuales</b>	
a	de \$5000 hasta \$8000	0
b	De \$8001 hasta \$12000	1
c	De \$12001 hasta \$18000	2
d	De \$18001 en adelante	3

**Figura 43. Ingresos Mensuales**

### Análisis

La ponderación esta desde el 0 hasta el 3 con las siguientes variables:

✓ De \$5000 a \$8000 con valoración (0).- esta valoración es dada porque los ingresos no son representativos.

✓ De \$8001 hasta \$12000 valoración (1).- esta valoración es dado porque entra en el rango de ingresos medios, y puede cubrir las deudas que contraiga.

✓ De \$12001 hasta \$18000 valoración (2).- la valoración es debido a sus ingresos son representativos, si contrae un crédito tiene con que sustentarlo

✓ De \$18001 en adelante valoración (3).- la valoración es más alta debido a que sus ingresos aseguran su pago en caso de contraer el crédito.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>17.1</b>	<b>Razon Corriente</b>	
a.	De \$0 hasta \$0,99	0
b.	De \$ 1 hasta \$ 1,5	1
c.	De \$ 1,6 en adelante	2

**Figura 44. Razón Corriente**

### Análisis

El índice de liquidez para el sector farmacéutico debe estar por encima del \$ 1, es por esta razón que da los siguientes puntajes:

✓ si el indicador va desde de \$1,6 en adelante, el puntaje es de 2 , debido a esta en el nivel que el sector exige y supera incluso este valor.

✓ para el resultado que arroje de \$1 a \$1,5 tiene un puntaje de 1, porque si esta en el rango.

✓ de \$0 hasta \$1 el puntaje es de 0 debido a que la empresa por cada dólar que debe de sus pasivos más corrientes no alcanza a cubrirlo con los activos corrientes.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
17.2	Prueba acida	
a.	De \$0 hasta \$10,99	0
b.	De \$ 1 hasta \$ 1,5	1
c.	De \$ 1,6 en adelante	2

**Figura 45. Prueba acida**

### **Análisis:**

Esta variable es un indicador que nos permite conocer si el cliente puede cubrir sus deudas de manera inmediata y con sus activos más líquidos así tenemos los siguientes puntajes.

✓ Un índice de \$1,6 en adelante se le da una ponderación de 2, debido a que la empresa puede cubrir de manera inmediata por cada dólar que adeuda con \$1.6.

✓ Un índice de \$1 hasta \$1,5 se le da una ponderación de 1, debido a que tiene con que cubrir sus deudas pero no son representativos.

✓ Un índice de \$0 hasta \$ 0,99 tiene una ponderación de 0, debido a que no alcanza a cubrir de manera inmediata por cada dólar que adeuda.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
17.3	Razon de efectivo	
a.	De 0 veces hasta 0,5 veces	0
b.	De 0,6 veces hasta 1 vez	2
c.	De 1,1 en adelante	1

**Figura 46. Razón de efectivo**

**Análisis:**

Esta variable es un indicador que nos permite conocer el cuantas veces representa el efectivo que tiene la empresa con respecto a los activos corrientes así tenemos los siguientes puntajes.

✓ Un índice de 1,1 en adelante se le da una ponderación de 1, debido a que la empresa no debería tener efectivo acumulado, siempre debería invertido.

✓ Un índice de 0,6 veces hasta 1 vez se le da una ponderación de 2, debido a que tiene con que cubrir sus deudas y es probable que el dinero este invertido.

✓ Un índice de 0 veces hasta 0,50 veces tiene una ponderación de 0, debido a que su efectivo no es representativo y se debería analizar con más profundidad en que en donde se encuentra invertido, es probable que lo tenga en cuentas cobrar.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
18.1	Razon de deuda total	
a.	de \$0 hasta \$0.50	2
b.	de \$0,51 hasta \$1	1
c.	de 1 en adelante	0

**Figura 47. Índices de apalancamiento**

**Análisis:**

Esta variable es un indicador que nos permite conocer el nivel de compromiso que tiene el patrimonio con terceros así tenemos los siguientes puntajes.

✓ Un índice de \$0 hasta \$0,50 se le da una ponderación de 2, debido a que el patrimonio no tiene un nivel alto de compromiso con terceros.

✓ Un índice de de \$0,51 hasta \$1 se le da una ponderación de 1, debido a que el patrimonio tiene un nivel medio de compromiso con terceros.

✓ Un índice de \$ 1 en adelante tiene una ponderación de 0, debido a que su patrimonio está comprometido con nivel alto.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
19.1	Días de venta en inventario	
a.	Menores a 50 días	3
b.	De 51 días a 119 días	2
c.	De 119 días en adelante	1

**Figura 48. Días de venta en inventario**

**Análisis:**

La variable que se muestra está dada dependiendo del sector al que pertenece comienza desde:

✓ Menores a 50 días la valoración es (3).- se da la máxima ponderación debido a que el inventario del cliente se hace efectivo o cuentas por cobrar en menos de lo establecido.

✓ De 51 días a 119 días la valoración es (2).- se da la ponderación de (2) debido a que el inventario del cliente se hace efectivo o cuentas por cobrar en lo establecido.

✓ De 119 días en adelante la valoración es (1).- se da la ponderación de 1 debido a que el inventario del cliente se hace efectivo o cuentas por cobrar en más tiempo de lo establecido.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
19.2	Días promedio en cuentas por cobrar	
a.	de 30 días a 60 días	2
b.	de 61 días a 90 días	1
c.	de 91 días en adelante	0

**Figura 49. Días promedio en cuentas por cobrar**

**Análisis:**

Esta variable nos permite saber en qué tiempo paga sus créditos el nuevo cliente.

- ✓ Si el índice del cliente está entre los 30 días a 60 días tiene un puntaje de 2, debido a que esta en dentro de las políticas de la empresa.
- ✓ Si el índice del cliente está entre los 61 días a 90 días tiene un puntaje de 1 debido a que sobrepasa la política de de los 60 días.
- ✓ Si el índice del cliente supera los 91 días tiene un puntaje de 0 debido a que está muy lejos de la política de la empresa.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
19.3	Días promedio en cuentas por pagar	
a.	de 30 días a 60 días	2
b.	de 61 días a 90 días	1
c.	de 91 días en adelante	0

**Figura 50. Días promedio en cuentas por pagar**

#### **Análisis:**

Esta variable nos permite saber en qué tiempo paga sus créditos el nuevo cliente.

- ✓ Si el índice del cliente está entre los 30 días a 60 días tiene un puntaje de 2, debido a que esta en dentro de las políticas de la empresa para el cobro de sus deudas es decir que el cliente entonces cubrir su crédito con nosotros en este lapso.
- ✓ Si el índice del cliente está entre los 61 días a 90 días tiene un puntaje de 1 debido a que no está cumpliendo en comparación a la política que tiene la empresa para cobrar el crédito.
- ✓ Si el índice del cliente supera los 91 días tiene un puntaje de 0 debido a que está muy lejos en comparación con la política de Pharmabrand.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
19.4	Rotación de activos totales	
a.	De 1 vez hasta 2 veces	1
b.	De 3 veces a 4 veces	3
c.	De 5 en adelante	2

**Figura 51. Rotación de activos totales**

**Análisis:**

Esta variable es un indicador que nos permite conocer cuántas veces rota el activo en base al nivel de ventas obtenidas en un periodo así tenemos los siguientes puntajes.

✓ Un índice de 1 vez hasta 2 veces se le da una ponderación de 1, debido a que la empresa es probable que no tenga rotación de activos por sus bajas ventas.

✓ Un índice de 3 veces hasta 4 veces se le da una ponderación de 3, debido a que la empresa tiene un nivel de rotación que está dentro de lo aceptable en el sector farmacéutico.

✓ Un índice de 5 veces en adelante se le da una ponderación de 2, debido a que la empresa tiene un nivel de rotación elevado y es probable que se esté usando más recursos de los que debería.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
19.5	Margen de utilidad	
a.	De 0% hasta 0,99%	0
b.	De 1% hasta 1,5%	1
c.	De 1,6% en adelante	2

**Figura 52. Margen de Utilidad**

**Análisis:**

Esta variable es un indicador que nos permite conocer el porcentaje de utilidad que tiene en la empresa en un periodo con respecto a las ventas obtenidas, así tenemos los siguientes puntajes.

✓ Un índice de 0 % hasta 0,99 % se le da una ponderación de 0, debido a que no tiene un nivel aceptable según el sector farmacéutico que debe superar el 1%

✓ Un índice de 1 % hasta 1,5 % se le da una ponderación de 1, debido a que tiene un nivel aceptable según el sector farmacéutico que debe superar el 1%.

✓ Un índice de 1,6 % en adelante se le da una de ponderación de 2, debido a que tiene un nivel aceptable y supera el indicador del sector farmacéutico.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
19.6	Rendimiento sobre activos	
a.	De 0 % hasta 0,99%	0
b.	De 1 % hasta 2%	1
c.	De 3 % en adelante	2

**Figura 53. Rendimiento sobre activos**

#### **Análisis:**

Esta variable es un indicador que nos permite conocer el porcentaje de rendimiento frente a los activos totales así tenemos los siguientes puntajes.

✓ Un índice de 0 % hasta 0,99 % se le da una de ponderación de 0, debido a que no tiene un porcentaje aceptable según el indicador del sector farmacéutico que debe superar el 1%.

✓ Un índice de 1 % hasta 2 % se le da una de ponderación de 1, debido a que tiene un nivel aceptable según el sector farmacéutico que debe superar el 1%. Pero si embargo puede mejorar.

✓ Un índice de 3% en adelante se le da una de ponderación de 2, debido a que tiene un nivel aceptable y supera el indicador del sector farmacéutico.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
20.	Presupuesto	
a	aprobado	2
b	pendiente de aprobacion	1

**Figura 54. Presupuesto.**

#### **Análisis:**

✓ El presupuesto del cliente debe contener un rubro en donde se cubra el crédito que está adquiriendo si esto está aprobado se le da una puntuación de 2.

✓ En caso de que el presupuesto este pendiente de aprobación tiene una puntuación de 1, porque no sabemos cuál va a ser la respuesta en caso del presupuesto.

### **Capital**

En este procedimiento se va a analizar los bienes que tiene el negocio, en caso de contraer el crédito con información de los siguientes factores:

- ✓ Terrenos y edificios
- ✓ Vehículos
- ✓ Cuentas y documentos por cobrar
- ✓ Inventario de mercadería

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>21.</b>	<b>Propiedad Planta y equipo</b>	
<b>21.1</b>	<b>Terrenos y Edificios</b>	
a	De 0 a 1	0
b	De 2 a 4	1
c	De 5 en adelante	2

**Figura 55. Terrenos y Edificio**

### **Análisis:**

En esta variable se va dar una puntuación dependiendo el numero de bienes inmuebles que tengan.

✓ En caso de que tenga una propiedad tiene 0 debido a que no tiene mayores bienes.

✓ Si el cliente tiene de 2 a 4 bienes inmuebles tiene una puntuación de 1 debido a que representa un buen nivel de patrimonio que sustenta su negocio.

✓ Si el cliente tiene de 5 bienes inmuebles en adelante tiene una puntuación de 2 porque tiene un buen nivel de adquisición de propiedades.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>21.2</b>	<b>Vehículos</b>	
a	De 0 a 1	0
b	De 2 a 4	1
c	De 5 en adelante	2

**Figura 56. Vehículos**

**Análisis:**

En esta variable se va dar una puntuación dependiendo el número de bienes muebles que tenga el cliente.

- ✓ En caso de que tenga un vehículo tiene como puntuación 0 debido a que no tiene mayores bienes.
- ✓ Si el cliente tiene de 2 a 4 vehículos tiene una puntuación de 1 debido a que representa bienes que incrementa valor patrimonial.
- ✓ Si el cliente tiene de 5 vehículos en adelante tiene una puntuación de 2 debido a de igual manera es favorable como valor patrimonial.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>22.</b>	<b>Cuentas y documentos por cobrar</b>	
a	De \$0 a \$5000	1
b	De \$5001 a \$8000	3
c	De \$8000 en adelante	2

**Figura 57. Cuentas y documentos por cobrar**

**Análisis:**

En esta variable se va analizar el rubro de cuentas y documentos por cobrar que tiene el cliente y la respectiva puntuación que se le da según el monto.

Para el rango que comienza de \$0 a \$5000 se le da una puntuación de 1 debido a que no tiene mayores cuentas por cobrar que pueden hacerse efectivo.

Para el rango de \$5001 a \$8000 se le da una puntuación de 2 debido a que representa un rubro significativo.

Para el rango de \$ 8001 en adelante se le da una puntuación de 3 debido a que tiene un mayor valor en sus cuentas por cobrar.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
23.	<b>Inventario de Mercadería</b>	
a.	De \$5001 a \$8000	1
b.	De \$8001 a \$12000	2
c.	De \$12001 en adelante	3

**Figura 58. Inventario de mercadería**

### **Análisis:**

En esta variable se va a analizar el valor del inventario de mercadería dando puntuaciones mayores si tienen un valor alto.

El rango de \$5001 a \$ 8000 tiene un puntaje de 1 debido a que el inventario no es significativo.

El rango de \$8001 a \$ 12000 tiene un puntaje de 2 debido a que el inventario es significativo pero no es lo suficiente.

El rango de \$ 12001 en adelante tiene un puntaje de 3 debido a que el inventario es significativo.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
24.	<b>Patrimonio</b>	
a.	Negativo	-1
b.	De 0% a 0,20 %	0
c.	De 0,21% a 40%	2
d.	De 40% en adelante	1

**Figura 59. Patrimonio**

### ➤ **Condiciones**

En este procedimiento se va a analizar las condiciones en las que se va a dar el crédito con los siguientes factores:

- ✓ Destino
- ✓ Monto
- ✓ Plazo

- ✓ Tasa de inflación
- ✓ Tasa de desempleo
- ✓ PIB
- ✓ Participación en el mercado

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>25.</b>	<b>Participacion en el mercado</b>	
a	alta	2
b	media	1
c	baja	0

**Figura 60. Participación en el mercado**

### **Análisis:**

Esta variable mide la participación que tiene en el mercado de una empresa la calificación va desde el 1 hasta el 0 dando el mayor valor a la empresa que tiene un logo reconocido en el mercado.

### **Colateral**

En este procedimiento se va a analizar las referencias de terceros que tienen de nuestro futuro cliente.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>26.</b>	<b>Referencias comerciales</b>	
a	excelentes	2
b	buenas	1
c	malas	-1
d	sin referencia	0
<b>27.</b>	<b>Referencias bancarias</b>	
a	excelentes	2
b	buenas	1
c	malas	-1
d	sin referencia	0
<b>28.</b>	<b>Referencias Personales</b>	
a	excelentes	2
b	buenas	1
c	malas	-1
d	sin referencia	0

**Figura 61. Referencias**

**Análisis:**

Las referencias tanto comerciales como bancarias son de ayuda para saber de forma directa como esta con otras instituciones se le da un grado de importancia de 2 por esta razón.

Y se castiga con -1 si son malas.

LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>29.</b>	<b>Activos fijos hipotecados</b>	
a	si	0
b	no	1

**Figura 62. Activos fijos hipotecados**

**Análisis:**

La variable activos fijos hipotecados califica a la empresa cuando tiene un activo fijo en hipoteca como (0) y si tiene un activo fijo sin hipoteca se le da una calificación de (1).

### Modelo de Scoring

MODELO DE EVALUACION CREDITICIA		
INFORMACION DEL CLIENTE		
LITERAL	VARIABLES	VALORACION
<b>1.</b>	<b>Nacionalidad</b>	
a	Ecuatoriana	2
b	Extranjero residente	1
<b>2.</b>	<b>Experiencia en el mercado</b>	
a	De 0 hasta 1	0
b	De 2 hasta 4	1
c	De 5 hasta 10	2
d	De 11 en adelante	3
<b>3.</b>	<b>Sector al que pertenece</b>	
a	Rural	1
b	Urbano	2
<b>4.</b>	<b>Tipo de Local Comercial</b>	
a	Propia	2
b	Arrendada	1
d	Ftros	0

CONTINÚA 

<b>14.</b>	<b>Tiempo de ingreso del cliente en el buro.</b>	
a	de 1 año hasta 2 años	1
b	de 3 año hasta 4 años	2
c	de 4 años en adelante	3
<b>15.</b>	<b>Calificación según rango de score</b>	
a	sin datos	0
b	de 1 hasta 200	-2
c	de 201 hasta 400	-1
d	de 401 hasta 600	1
e	de 600 hasta 800	2
f	de 801 hasta 999	3
TOTAL CARÁCTER		23
<b>c</b>	<b>Ingresos mensuales</b>	
a	de \$5000 hasta \$8000	0
b	De \$8001 hasta \$12000	1
c	De \$12001 hasta \$18000	2
d	De \$18001 en adelante	3
17.	índices de liquidez	
<b>17.1</b>	<b>Razon Corriente</b>	
a.	De \$0 hasta \$0,99	0
b.	De \$ 1 hasta \$ 1,5	1
c.	De \$ 1,6 en adelante	2
<b>17.2</b>	<b>Prueba acida</b>	
a.	De \$0 hasta \$10,99	0
b.	De \$ 1 hasta \$ 1,5	1
c.	De \$ 1,6 en adelante	2
<b>17.3</b>	<b>Razon de efectivo</b>	
a.	De 0 veces hasta 0,5 veces	0
b.	De 0,6 veces hasta 1 vez	2
c.	De 1,1 en adelante	1
18.	Índices de apalancamiento	
<b>18.1</b>	<b>Razon de deuda total</b>	
a.	de \$0 hasta \$0 50	2
b.	de \$0,51 hasta \$1	1
c.	de 1 en adelante	0
19.	Índices de actividad/ rotación de activos y pasivos	
<b>19.1</b>	<b>Dias de venta en inventario</b>	
a.	Menores a 50 días	3
b.	De 51 días a 119 días	2
c.	De 119 días en adelante	1
<b>19.2</b>	<b>Dias promedio en cuentas por cobrar</b>	
a.	de 30 días a 60 días	2
b.	de 61 días a 90 días	1
c.	de 91 días en adelante	0
<b>19.3</b>	<b>Dias promedio en cuentas por pagar</b>	
a.	de 30 días a 60 días	2
b.	de 61 días a 90 días	1
c.	de 91 días en adelante	0
<b>19.4</b>	<b>Rotación de activos totales</b>	
a.	De 1 vez hasta 2 veces	1
b.	De 3 veces a 4 veces	3
c.	De 5 en adelante	2

CONTINÚA



<b>19.5</b>	<b>Margen de utilidad</b>		
a.	De 0% hasta 0,99%		0
b.	De 1% hasta 1,5%		1
c.	De 1,6% en adelante		2
<b>19.6</b>	<b>Rendimiento sobre activos</b>		
a.	De 0% hasta 0,99%		0
b.	De 1% hasta 2%		1
c.	De 3% en adelante		2
<b>20.</b>	<b>Presupuesto</b>		
a	aprobado		2
b	pendiente de aprobacion		1
<b>TOTAL CAPACIDAD</b>			<b>19</b>
<b>21.</b>	<b>Propiedad Planta y equipo</b>		
<b>21.1</b>	<b>Terrenos y Edificios</b>		
a	De 0 a 1		0
b	De 2 a 4		1
c	De 5 en adelante		2
<b>21.2</b>	<b>Vehículos</b>		
a	De 0 a 1		0
b	De 2 a 4		1
c	De 5 en adelante		2
<b>22.</b>	<b>Cuentas y documentos por cobrar</b>		
a	De \$0 a \$5000		1
b	De \$5001 a \$8000		3
c	De \$8000 en adelante		2
<b>23.</b>	<b>Inventario de Mercaderia</b>		
a.	De \$5001 a \$8000		1
b.	De \$8001 a \$12000		2
c.	De \$12001 en adelante		3
<b>24.</b>	<b>Patrimonio</b>		
a.	Negativo		-1
b.	De 0% a 0,20 %		0
c.	De 0,21% a 40%		2
d.	De 40% en adelante		1
<b>TOTAL CAPITAL</b>			<b>6</b>
<b>25.</b>	<b>Participacion en el mercado</b>		
a	alta		2
b	media		1
c	baja		0
<b>TOTAL CONDICIONES</b>			<b>1</b>

CONTINÚA



<b>26.</b>	<b>Referencias comerciales</b>	
a	excelentes	2
b	buenas	1
c	malas	-1
d	sin referencia	0
<b>27.</b>	<b>Referencias bancarias</b>	
a	excelentes	2
b	buenas	1
c	malas	-1
d	sin referencia	0
<b>28.</b>	<b>Referencias Personales</b>	
a	excelentes	2
b	buenas	1
c	malas	-1
d	sin referencia	0
<b>29.</b>	<b>Activos fijos hipotecados</b>	
a	si	0
b	no	1
<b>TOTAL COLATERAL</b>		<b>5</b>

**Figura 63. Modelo Scoring**

### 6.1.2 Términos y condiciones

#### Evaluación de la información

## DECISION FINAL

C's	MAXIMA Puntuacion	CALIFICACION	MINIMO Aprobacion	MINIMO Suspension
<u>1. CARÁCTER</u>	33	41	23	18
<u>2. CAPACIDAD</u>	27	45	19	13
<u>3. CAPITAL</u>	12	20	6	6
<u>4. CONDICIONES</u>	2	3	1	1
<u>5. COLATERAL</u>	7	7	5	4
<b>TOTALES</b>	<b>81</b>	<b>116</b>	<b>54</b>	<b>42</b>

**RESULTADO**

**APROBADO**

**Figura 64. Decisión Final**

Luego de determinar todas las variables que ayudan al análisis para la otorgación del crédito el puntaje máximo de la suma del modelo de evaluación es de 81,

Así también se define el mínimo puntaje de aprobación con 54 puntos, este mínimo puntaje es la conclusión del análisis de las variables, que fueron estudiadas como básicas para que el cliente obtenga su venta a crédito.

De igual manera el mínimo para la suspensión fue definido mediante el análisis de cada variable tomando en cuenta un puntaje inferior para el cliente si tiene un puntaje de 42 pueda tener una respuesta positiva o negativa esto se lo hace mediante la comisión de crédito, este comité está conformado, por el ejecutivo de ventas como representante del cliente el responsable de riesgos, vicepresidente y gerente general, los mismos que se encargan de hacer un análisis más exhaustivo del cliente para la aprobación o negación del crédito.

Por último tenemos el puntaje para la negación del crédito, que va desde los 39 puntos hacia abajo este valor fue calculado midiendo el nivel de importancia de las variables con las que debe cumplir el cliente. En caso de no llegar ni siquiera al de suspensión el crédito es negado sin ninguna opción a una comparecencia.

### **6.1.3 Supervisión del crédito**

Finalmente luego de haber conseguido la venta a crédito el cliente debe ser monitoreado para analizar si está o no cumpliendo con la deuda.

El seguimiento a las cuentas por cobrar se va a dar mediante la matriz propuesta en cual se puede indicar la antigüedad de la cartera que desde el número de la factura y la fecha más corriente hasta el valor mayor vencido e identificar a quien corresponde y el monto que aun sigue en deuda.

Mediante la palabra vencido y corriente se va a dar seguimiento a la cuentas mediante las técnicas de cobro propuestas más adelante

Con la siguiente matriz se puede observar la antigüedad de la cartera y dar un seguimiento correcto y preciso a cada cliente:

### Matriz de seguimiento de cuentas por cobrar Cartera Corporativa

SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR CARTERA CORPORATIVA						
FECHA DE CORTE: <b>31-dic-13</b>						
POLITICA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA: <b>60 DIAS</b>						
No	NUMERO DE FACTURA	FECHA DE FACTURACION	NOMBRE DEL CLIENTE	IMPORTE DE LA FACI	TIEMPO TRANSCURRIDO	ANTIGUEDAD DE CARTERA
4	14661	03/12/2013	CRUZ AZUL	55000	28	CORRIENTE
5	14660	03/12/2013	FARMAENLACE	120000	28	CORRIENTE
9	14640	04/12/2013	FARMAREDS	95000	27	CORRIENTE
11	14637	07/12/2013	FARMAHORROS	35000	24	CORRIENTE
16	14625	12/12/2013	BIFARMAG	75000	19	CORRIENTE
26	14606	28/12/2013	DEL BOSQUE	53535	3	CORRIENTE
28	14600	02/11/2013	EL DESCUENTO	5982	59	CORRIENTE
37	14574	01/10/2013	EL DESCUENTO	25000	91	VENCIDO
43	14558	19/10/2013	BIFARMAG	9000	73	VENCIDO
54	14531	16/08/2013	CRUZ AZUL	33000	137	VENCIDO
55	14529	18/08/2013	FARMAENLACE	13427	135	VENCIDO
56	14528	18/08/2013	BIFARMAG	36000	135	VENCIDO

Figura 65. Seguimientos de cuentas por cobrar clientes Corporativos

#### Resumen

En la matriz se observa que el cliente Fybeca tiene 28 días de haber hecho la compra y no pagar su crédito sin embargo aun esta dentro de las políticas de crédito de la empresa por esta razón se lo identifica con la palabra corriente.

Otro ejemplo es Farmaservicios en cambio este cliente tiene 140 días de impago el mismo que se identifica con la palabra vencido.

A este último cliente se debe aplicar todas las técnicas de cobro para la respectiva recuperación de la cartera.

## Matriz de seguimiento de cuentas por cobrar Cartera Sector Público

CARTERA SECTOR PUBLICO						
FECHA DE CORTE:		31-dic-13				
POLITICA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA:		60 DIAS				
No	NUMERO DE FACTUR	FECHA DE FACTURACION	NOMBRE DEL CUENTE	IMPORTE DE LA FACI	TIEMPO TRANSCURRIE	ANTIGUEDA DE CARR
17	14757	18/12/2013	AREA DE SALUD N. - 13 TABACUNDO	95000	13	CORRIENTE
18	14755	20/12/2013	AREA DE SALUD N. - 5 LA MAGDALENA	27000	11	CORRIENTE
19	14753	21/12/2013	AREA DE SALUD N. - 19 GUAMANI	55000	10	CORRIENTE
20	14751	21/12/2013	AREA DE SALUD N. - 6 LA LIBERTAD	95000	10	CORRIENTE
21	14749	28/12/2013	AREA DE SALUD N. - 10 SAN CARLOS	57000	3	CORRIENTE
23	14745	28/12/2013	AREA DE SALUD N. - 5 LA MAGDALENA	73535	3	CORRIENTE
30	14731	04/10/2013	AREA DE SALUD N. - 9 LA KENNEDY	6000	88	VENCIDO
34	14723	17/10/2013	AREA DE SALUD N. - 13 TABACUNDO	3800	75	VENCIDO
35	14721	19/10/2013	AREA DE SALUD N. - 5 LA MAGDALENA	9000	73	VENCIDO
36	14719	03/09/2013	AREA DE SALUD N. - 19 GUAMANI	25003	119	VENCIDO
37	14717	03/09/2013	AREA DE SALUD N. - 6 LA LIBERTAD	10000	119	VENCIDO
38	14715	27/09/2013	AREA DE SALUD N. - 10 SAN CARLOS	5300	95	VENCIDO
44	14703	20/08/2013	AREA DE SALUD N. - 13 TABACUNDO	10000	133	VENCIDO

**Figura 66. Seguimientos de cuentas por cobrar clientes Sector Público**

En la matriz se observa que el cliente Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene 28 días de haber hecho la compra y no pagar su crédito sin embargo aún está dentro de las políticas de crédito de la empresa por esta razón se lo identifica con la palabra corriente.

Otro ejemplo es Patronatos Municipales en cambio este cliente tiene 132 días de impago el mismo que se identifica con la palabra vencido.

A este último cliente se debe aplicar todas las técnicas de cobro para la respectiva recuperación de la cartera

## Matriz de seguimiento de cuentas por cobrar Cartera Distribuidores

SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR CARTERA DISTRIBUIDORES						
FECHA DE CORTE:		31-dic-13				
POLITICA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA:		60 DIAS				
No	NUMERO DE FACTURA	FECHA DE FACTURACION	NOMBRE DEL CLIENTE	IMPORTE DE LA FACTURA	TIEMPO TRANSCURRIDO	ANTIGUEDAD DE CARTERA
2	14958	03/12/2013	DIFARE	29900	28	CORRIENTE
3	14954	03/12/2013	ACOSTA	84500	28	CORRIENTE
4	14950	03/12/2013	FARMACIA DE ESPECIALIDADES	5000	28	CORRIENTE
6	14942	04/12/2013	COMERCIAL MAVI LI	14800	27	CORRIENTE
10	14926	07/12/2013	DIFASUR NORTE	30000	24	CORRIENTE
15	14918	15/12/2013	COFARES	10000	16	CORRIENTE
19	14910	18/12/2013	ANDY	10520	13	CORRIENTE
25	14882	28/12/2013	ECLAQUIMICA	13000	3	CORRIENTE
29	14870	05/11/2013	EDIFARM	2500	56	CORRIENTE
37	14854	01/10/2013	DIFASUR NORTE	3000	91	VENCIDO
39	14846	07/10/2013	COFARES	3500	85	VENCIDO
45	14826	03/09/2013	COFARES	5755	119	VENCIDO
49	14810	14/09/2013	ANDY	3450	108	VENCIDO
54	14806	16/08/2013	ACOSTA	7990	137	VENCIDO
55	14802	18/08/2013	FARMACIA DE ESPECIALIDADES	3450	135	VENCIDO

**Figura 67. Cuadro de seguimiento de cuentas por cobrar clientes Distribuidores**

En la matriz se observa que el cliente Difare tiene 28 días de haber hecho la compra y no pagar su crédito sin embargo aún está dentro de las políticas de crédito de la empresa por esta razón se lo identifica con la palabra corriente. Sin embargo tomar los primeras dos técnicas de cobro como son: un aviso mediante un email y llamadas para recordarle que tiene una deuda pendiente.

En cambio como cartera vencida esta Farmacia de Especialidades que tiene 125 días de impago el mismo que se identifica con la palabra vencido.

Al cliente Farmacias de Especialidades se le debe aplicar todas las técnicas de cobro para la respectiva recuperación de la cartera.

La empresa por ejemplo tiene una política de 60 días para cobrar los créditos la formula impuesta antes nos va a dar a conocer si la empresa está o no cumpliendo con este política.

El seguimiento debe hacerlo todo ejecutivo de ventas de sus respectivos clientes cada 6 meses o 4 meses en el año para ver si están pagando los clientes.

### 6.1.3.1 Técnicas de cobro

Las técnicas en caso de no cumplir con el pago el proceso es el siguiente:

#### ✓ CARTA

Se envía una carta después de un cierto número de días, la que debe recordar a cliente la cuota esta vencida, después de unos días se emite nuevamente otra carta con términos ya definidos.

#### ✓ LLAMADAS TELEFÓNICAS

Si las cartas no tienen éxito, se puede hacer una llamada por teléfono para solicitar el pago inmediato, en muchas ocasiones el cliente puede tener una excusa razonable, y se puede negociar un tiempo para extender un tiempo.

#### ✓ VISITAS PERSONALES.

Se puede enviar a un cobrador o a un vendedor para confrontar al cliente y ver porque no se paga el crédito, aquí podemos tener éxito porque puede ser que se pague en el momento.

#### ✓ AGENCIAS DE COBRANZAS

La empresa puede usar a un abogado para su cobranza el mismo que se encarga de presentar todo el proceso de litigio para el cobro.

Otra forma es el factoring es de decir que las cuentas son ancladas a una empresa de cobros para que ellos se encarguen del cobro.

✓ **ACCIÓN LEGAL.**

La acción legal es el último paso el más riguroso y costoso puede llevar a la banca rota al deudor y al final puede ser que no se recupere la deuda vencida.

## CAPÍTULO VII

### 7. Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1. Conclusiones

- ✓ Pharmabrand S.A es una. empresa conformada con capital nacional, a pesar de no tener una trayectoria de décadas se mantienen en el mercado brindando un servicio de primera calidad enfocada siempre a los clientes como prioridad.
- ✓ La empresa como laboratorio nacional tiene la ventaja de que los precios en sus medicinas están al alcance de todas las clases sociales.
- ✓ En el ámbito financiero Pharmabrand S.A registra un alto porcentaje de dependencia de cuentas por cobrar el mismo que representa un 58 % de los activos financieros en el año 2013, este porcentaje alto contrarresta a las demás operaciones que benefician al desarrollo de la entidad.
- ✓ Mediante el análisis de la cartera de clientes se dio a conocer que arrastra deudas de más de 120 días que probablemente son incobrables, estos créditos fueron sin un análisis crediticio del cliente.
- ✓ El modelo de calificación que se propone para Pharmabrand da como resultado un análisis exhaustivo del cliente midiendo cada variable para eliminar el impago de los clientes y no incrementar la cartera vencida con la que cuenta en la actualidad.

#### 7.2. Recomendaciones

- ✓ Pharmabrand como es una empresa nueva en el mercado debe estar a la vanguardia de los competidores, dando primicias en las investigaciones de medicamentos y aprovechando la tecnología con el que cuenta el Laboratorio Farmacid S.A.
- ✓ Las barreras políticas y tecnológicas pueden ser aprovechadas debido a que regulan a todo el sector en precio y publicidad pero la empresa

aun puede competir con mejor calidad y estrategias en el servicio para atraer clientes.

- ✓ Pharmabrand tiene una cartera por cobrar amplia el modelo de calificación que se que propone tiene la ventaja de cubrir todos los ámbitos de los clientes para dar una respuesta acertada y las cuentas por cobrar sean 100% recuperables.

- ✓ Pharmabrand debe incrementar implementos de manejo de liquidez, para mejorar la administración de la recuperación del efectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alegsa, A. (1998). *Alegsa.com*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de <http://definicion.de/proveedor/>
- Amador, S. (2014). *CEF- Contabilidad*. Obtenido de <http://www.contabilidad.tk/creditos-no-comerciales-y-prestamos-39.htm>
- Carmebarba. (26 de abril de 2008). *Definicion de competencia*. Recuperado el 30 de mayo de 2014, de <http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>
- Carreto, J. (7 de julio de 2008). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 14 de julio de 2014, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Comercio, E. (8 de febrero de 2013). *Asamblea Nacional*. Recuperado el 6 de mayo de 2014, de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Veto-ley-buro-creditos-asamblea\\_0\\_802719898.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Veto-ley-buro-creditos-asamblea_0_802719898.html).
- Ecuador, B. C. (30 de enero de 2013). *Datos estadísticos*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_Pais](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_Pais)
- Ecuador, B. C. (30 de Diciembre de 2013). *Datos Estadísticos*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Ecuador, B. C. (mayo de 2014). *Producto Interno Bruto en Ecuador*. Recuperado el mayo de 2104, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Producto\\_interno\\_bruto](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto)
- Ecuador, B. C. (s.f.). *Que es la Inflacion*. Recuperado el DICIEMBRE de 2013, de SABINO Carlos, diccionario de economía y finanzas, Caracas , 1991
- Flacso. (7 de diciembre de 2013). *Foros Ecuador*. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3792-%C2%BFcu%C3%A1l-es-la-tasa-de-desempleo-en-ecuador>
- HEALTH, I. (NOV de 2013). [http://www.imshealth.com/portal/site/ims/menuitem.d248e29c86589c9c30e81c033208c22a/?vgnnextoid=75fbeb50da414310VgnVCM2000007a152ca2RCRD&cpsextc\\_urrchannel=1](http://www.imshealth.com/portal/site/ims/menuitem.d248e29c86589c9c30e81c033208c22a/?vgnnextoid=75fbeb50da414310VgnVCM2000007a152ca2RCRD&cpsextc_urrchannel=1). Recuperado el 1 de DIC de 2013
- Lara, J. (2004). *Analisis Financiero*. Quito.
- Mauu, A. (enero de 2014). *Organigrama estructural y Funcional*. Recuperado el 13 de mayo de 2014, de <https://es.scribd.com/doc/137742629/Organigrama-Estructural-y-Funcional>

- Nordmeyer, B. (2014). *La voz* . Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>
- Rivera, J. J. (13 de enero de 2013). *La voz*. Recuperado el 5 de nov de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>
- RM, J. A. (29 de Julio de 2008). *El ciclo de conversion del efectivo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de <http://www.empresayeconomia.es/general/el-ciclo-de-conversion-de-efectivo.html>
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economia y Finanzas*. Caracas: Publicaciones el Floron .
- Thompson, I. (23 de Diciembre de 2005). *Definicion de Producto*. Recuperado el 30 de mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- Thompson, I. (7 de Julio de 2006). *Definicion de Venta*. Recuperado el 13 de mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Thompson, I. (enero de 2007). *Definición de organigrama* . Recuperado el 13 de mayo de 2014, de <http://definicion.de/organigrama/>
- Tolima, I. (11 de Diciembre de 2011). *Analisis Financiero* . Obtenido de <http://kdussananalisis.blogspot.com/2011/12/que-es-el-analisis-vertical.html>
- Valdez, C. (8 de Enero de 2014). *Temas de clase*. Obtenido de [http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/cambios/capuno/flujos1\\_3.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/cambios/capuno/flujos1_3.htm)
- Vallado, R. (2005). *Estado de Resultados*. Obtenido de [Http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05\\_estadoderesultados.pdf](Http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05_estadoderesultados.pdf)