

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,  
SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

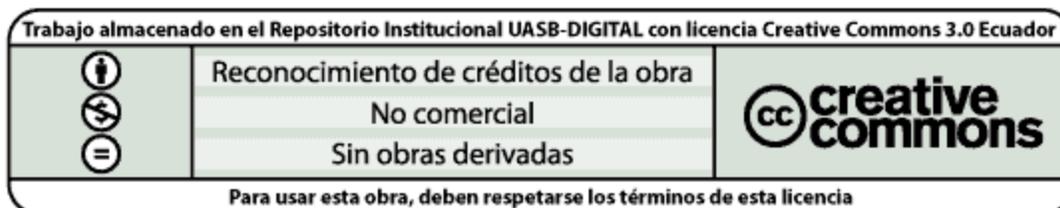
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERO PARA LA  
MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES.**

**CASO LABORATORIO BIOPAS S.A.**

**AUTOR: GALO MARCELO PAZ ERASO**

**2012**



## **CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA**

Yo, Galo Marcelo Paz Eraso, autor de la tesis intitulada **Sistema de Gestión financiero para la mejora en la toma de decisiones caso Laboratorios Biopas S.A.** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 28 de Septiembre del 2012

Firma: .....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,  
SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERO  
PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE  
DECISIONES.**

**CASO LABORATORIO BIOPAS S.A.**

**SUPERVISOR: CARLOS PUENTE**

**AUTOR: GALO MARCELO PAZ ERASO**

**QUITO – ECUADOR**

**2012**

## Resumen

La presente tesis analiza un posible sistema financiero que la empresa Laboratorio BIOPAS S.A puede desarrollar con el fin de que sus índices muestren la realidad económica y financiera de la compañía. Una vez establecido los parámetros y cifras, los administradores encargados podrán enfocar sus decisiones y estrategias en aquellas áreas de mayor relevancia. La información presentada se la obtuvo de fuentes primarias y secundarias, varios de los conceptos analizados fueron el resultado de lecturas en artículos financieros y criterios personales basados en el conocimiento y la experiencia. El presente estudio consta de cuatro capítulos:

Capítulo 1: Se analizan los antecedentes y criterios correspondientes a valores corporativos, análisis a nivel micro empresarial como de mercado, enfocados a encontrar debilidades y fortalezas. Así como una breve descripción del proceso contable.

Capítulo 2: Se analizan las principales herramientas financieras que las empresas deberían manejar y también se puntualiza acerca de sus ventajas al momento de usarlas y cómo estas pueden generar valor dentro de la empresa.

Capítulo 3: Se aplican las herramientas financieras planteadas, tomando como base los Estados Financieros de la empresa reales del 2010, así como un análisis comparativo con el 2011 y la información de la industria.

El estudio muestra cifras claves en los que se deben dar atención para que se tomen decisiones enfocadas al mejoramiento y crecimiento sostenido.

## Tabla de Contenido

Carátula.....	1
Resumen.....	3
Tabla de Contenido.....	4
Capítulo 1: LABORATORIOS BIOPAS S..A. ....	5
Antecedentes.....	5
Misión.....	6
Visión.....	6
Análisis FODA.....	6
Manejo actual de la parte financiera.....	11
Capítulo 2: ANALISIS DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS.....	13
Estados Financieros.....	13
Índices financieros.....	15
Flujo de efectivo.....	17
Herramientas financieras opcionales.....	18
Capítulo 3: DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA APLI- CABLE Y MOLDEABLE PARA LABORATORIOS BIOPAS Y SU IMPLEMENTA- CIÓN PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES.....	24
Situación actual Laboratorio Biopas.....	24
Objetivos del sistema a desarrollar.....	32
Desarrollo del sistema a aplicar.....	35
Comparativo de índices financieros con el año 2011 y la industria.....	74
Alcances del sistema propuesto (ventajas) y plan de acción a tomar para la - creación de valor.....	100
Capítulo 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	111
Anexos.....	113

# **CAPÍTULO I**

## **LABORATORIOS BIOPAS S.A.**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Biopas es una empresa farmacéutica que comercializa productos especializados, innovadores y de calidad. En países de América Latina.

Trabaja líneas farmacéuticas de los principales laboratorios líderes en investigación a nivel mundial (Suiza, Francia, Canadá, Bélgica, México, Israel, USA) ofreciendo un portafolio con productos de vanguardia y alta tecnología, en Latinoamérica posee presencia en 9 países (Costa Rica, Argentina, Ecuador, Colombia, Bolivia, Perú, Venezuela, Panamá, México).

En Ecuador Biopas opera desde el 2003 y se encarga de venta al por mayor de productos farmacéuticos a nivel nacional, la sede principal está ubicada en la ciudad de Quito, con sucursales en Guayaquil y Cuenca.

Actualmente cuenta con 20 empleados a nivel nacional.

Por otro lado los objetivos de los Laboratorios Biopas son:

- Agregar valor al mercado farmacéutico.
  
- Ofrecer una logística internacional con altos estándares en calidad de servicio y flexibilidad.
  
- Consolidar las relaciones comerciales con las principales entidades del sector institucional.

- Profundizar en la investigación de mercados para consolidar un portafolio de excepción para el médico.
- Fortalecer las relaciones con los líderes de opinión del sector farmacéutico (KOL) transformándolo en el principal promotor de sus productos.
- Apoyar los programas clínicos y el soporte médico.

## **1.2. MISIÓN**

Biopas es una organización que provee a la comunidad médica, pacientes y clientes, medicamentos innovadores de óptima calidad y servicios para cubrir necesidades clínicas insatisfechas.

## **1.3. VISIÓN**

Ser una empresa líder del mercado farmacéutico ecuatoriano, contando con el respaldo del cuerpo médico a través de la ética y la calidad de nuestros productos.

## **1.4. ANÁLISIS FODA**

En base al análisis de la situación interna de la empresa se han determinado las fortalezas y debilidades, mientras que en base al análisis de la situación externa se han determinado las oportunidades y amenazas.

#### 1.4.1 ANALISIS MACRO

Los precios de venta están fijados por el Gobierno a través de un mecanismo de auditorías controladas por el Ministerio de Salud<sup>1</sup>

Los medicamentos comercializados están exentos al pago del IVA.

El mercado farmacéutico es un mercado de libre competencia, no existe monopolio en la venta de productos médicos que comercializa la empresa. El mercado farmacéutico ecuatoriano ha estado en un constante crecimiento. En el 2008 se facturaron alrededor de USD 720 millones, 16% más en relación al 2007<sup>2</sup>.

A partir del año 2006 se ha visto un notable crecimiento del mercado farmacéutico privado hasta obtener en el un valor de USD 950 millones, mientras que el mercado farmacéutico institucional, el cual maneja directamente el gobierno, ha crecido en 6 veces de lo que era en el 2006, dando en total una cuota de mercado de USD 1300 millones para la industria farmacéutica ecuatoriana en el 2010<sup>3</sup>.

#### 1.4.2 ANALISIS MICRO - (FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER)

Laboratorios Biopas aplicando el concepto de mejora continua y planificación estratégica siempre está pensando en la comercialización de nuevos productos que satisfagan los requisitos y expectativas del cliente final.

---

<sup>1</sup> El Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano está facultado a la fijación de los precios de medicamentos en el Ecuador. De acuerdo al rol que tienen en esta industria los márgenes máximos de utilidad son: fabricante o importador, 20%; para las distribuidoras, 10% por producto; establecimientos de expendio al público en productos de marca, 20%; y establecimientos de expendio al público en productos genéricos, 25%.

<sup>2</sup> Francisco Briones Rugel, “La Salud en el Ecuador: Medicamentos”, en [http://www.ecuadorlibre.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=714:cap-no183-gla-salud-en-el-ecuador-medicamentosq&catid=3:capsula-de-entorno-economico&Itemid=12](http://www.ecuadorlibre.com/index.php?option=com_content&view=article&id=714:cap-no183-gla-salud-en-el-ecuador-medicamentosq&catid=3:capsula-de-entorno-economico&Itemid=12) el 17-01-2012.

<sup>3</sup> Antonio Quezada Pavón, “La industria farmacéutica en el Ecuador: Mirando hacia adelante”, en <http://www.espae.espol.edu.ec/flip/2011-01-03/EyE.pdf> el 18-03-2011.

#### 1.4.2.1 COMPETIDORES EXISTENTES

El mercado farmacéutico se encuentra muy parcelado, existen alrededor de 100 firmas competidoras en este país, entre las cuales se reparten las ventas que en 2007 llegaron a los \$600 millones.

Al momento Pfizer lidera las ventas en el segmento de medicinas bajo prescripción médica, llevándose un 5% del total de la facturación. Con ello hablamos de ventas cercanas a los \$9 millones durante los tres primeros meses de 2008. En este año se llegaron a ventas generales cercanas a los \$170 millones.

Biopas inicia su participación en el mercado ecuatoriano a partir del 2003 por lo tanto, es relativamente nueva. Para diciembre de 2010 Biopas tiene una cuota de ventas de \$755 mil, lo cual representa un 0,09% del mercado privado farmacéutico en Ecuador.

#### 1.4.2.2 AMENAZA DE NUEVAS INCORPORACIONES

En el país el mercado farmacéutico crece del 13% al 14% anual <sup>4</sup> lo que se considera un crecimiento moderado en comparación con países más grandes como los Estados Unidos (3% - 5%), Francia, Inglaterra, Italia Alemania y España (todos ellos entre el 1% - 3%)<sup>5</sup>. No se considera a nuevos competidores como una amenaza directa en relación al crecimiento anual del mercado.

---

<sup>4</sup> Redacción económica, Diario El Telégrafo, “La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento” en [http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=26791&Itemid=11](http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=26791&Itemid=11) el 01-03-2012

<sup>5</sup> Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico, “IMS Health pronostica un crecimiento del mercado farmacéutico mundial del 5 al 7 por ciento para 2011, que alcanzará los \$880 mil millones”, en <http://www.pmfarma.com.mx/noticias/5002-ims-health-pronostica-un-crecimiento-del-mercado-farmacaceutico-mundial-del-5-al-7-por-ciento-para-2011-que-alcanzara-los-880-mil-millones..html> el 1-03-2012

#### 1.4.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

Al existir una amplia gama de productos para el tratamiento de cáncer, epilepsia, fibrosis quística, hipertensión arterial, esclerosis múltiple, terapia de reemplazo hormonal, depresión, Parkinson, osteoporosis, enfermedad de Crohn, artritis reumatoide, biomarcadores, diabetes, enfermedades coronarias, etc., las personas no tienen un amplio conocimiento medicinal sobre el uso del producto adecuado; por tal razón el poder de negociación por parte de los clientes es relativamente bajo ya que ellos adquieren productos específicos según el diagnóstico prescrito por el médico tratante.

#### 1.4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Los productos se obtienen de la casa matriz, los mismos que a su vez son fabricados en laboratorios certificados y a precios convenientes para su comercialización. La matriz para Latinoamérica se encuentra en Panamá, la cual adquiere los medicamentos de los diferentes laboratorios apalancándose en el volumen de compra para toda la región, de esta manera el poder de negociación de los proveedores es bajo frente al de la empresa.

#### 1.4.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existe una gran amenaza de productos sustitutos por parte de los medicamentos genéricos que se expenden a menor precio.

Otra amenaza está presente en el uso de medicina alternativa como la homeopática. En los últimos años se ha visto un incremento del sector genérico frente al producto de marca hasta situarse en un 60% del total, correspondiendo el 40% a los productos de marca, este

incremento se debe a que el gobierno ha incentivado desde el sector público que prioriza el producto genérico frente al de marca<sup>6</sup>.

### 1.4.3 MATRIZ FODA

Tabla 1.

Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferenciación en productos servicios y promoción</li><li>• Productos originales</li><li>• Respaldo Internacional de la marca (Ipsen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado estético no está explotado en el país.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitada gama de productos</li><li>• Baja inversión en marketing.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mucha competencia de otros laboratorios y de productos americanos y chinos.</li></ul>

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

---

<sup>6</sup> Varios Autores, “Proyecto para la creación de una compañía dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en el mercado ecuatoriano”, en <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2961/1/5458.pdf> el 01-03-2012.

## **1.5.MANEJO ACTUAL DE LA PARTE FINANCIERA**

### **1.5.1.1.1 PROCESO CONTABLE**

Grafico 1

Proceso Contable



Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

El proceso financiero arranca al principio de cada mes, donde una vez cerrado el mes anterior se recibe la información del mes en curso y se elabora los documentos necesarios para con los clientes. La información se ingresa en un sistema contable y esta llega a su cierre al finalizar el mes. La información en estados financieros es reportada cada 15 del mes siguiente a casa matriz.

Como se puede apreciar no existe un control en índices financieros, y tampoco se cuenta con un óptimo manejo y análisis en la interpretación de los estados financieros para el mejoramiento en las operaciones, inversiones y gastos; lo que impediría una óptima toma en decisiones.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS**

El presente capítulo y su información comprende aquellas herramientas más usadas y útiles en el área financiera de las empresa, y su recopilación está realizada en base al criterio, experiencia y conocimiento adquiridos por el autor de la presente tesis, enfocando al caso de Laboratorios Biopas.

#### **2.1. ESTADOS FINANCIEROS**

##### **2.1.1. El Balance General**

Resume de forma clara y específica la situación financiera de la empresa en un tiempo dado. Consta de tres partes: activo que muestra todo lo que le pertenece a la compañía, pasivo que son todas sus deudas y finalmente el patrimonio o capital que viene a constituirse el aporte dado por los accionistas. La presentación de estos pueden ser mensuales, trimestrales o anuales según las necesidades de la compañía<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> HORNGREN Charles, (2000) "Introducción a la contabilidad financiera", .México, Editorial Pearson, P.8 .

### **2.1.2. El Estado de Resultados**

Este estado, nos muestra el compendio de ingresos y gastos, y nos ayuda a determinar si la empresa tuvo utilidad o pérdida en un período determinado<sup>8</sup>.

### **2.1.3. Uso práctico de los Estados Financieros**

El método de porcentos integrales trata de presentar de manera prorrateada los valores del Estado Financiero. De esta forma y por este método se puede observar en el Balance General que la información divide en porcentajes es útil para mostrar en que se hallan ejecutados la inversión de los recursos totales de la compañía y a su vez cuánto se financia por terceros y cuánto por los dueños o accionistas.

Cuando se divide al Estado de Resultados en porcentajes se muestra la proporción de participación de costos y gastos además de comparar con la utilidad y las ventas en determinado período.

Cuando se aplica al Estado de Situación Financiera:

1. Se coloca 100% al activo total.
2. Se asigna, también, 100% a la suma del pasivo y el patrimonio.
3. Cada cuenta tanto del activo, pasivo y del patrimonio deben poseer una parte de los totales del 100 por ciento.

---

<sup>8</sup> HORNGREN Charles, (2000) "Introducción a la contabilidad financiera ", México, Editorial Pearson, P.143-145 .

Este método también puede usarse aplicando a otros a otros estados financieros de diferentes períodos, para observar la evolución de las diferentes partidas.

## **2.2. ÍNDICES FINANCIEROS**

Los índices financieros son fórmulas matemáticas que proveen información importante para evaluar las operaciones y la situación financiera de la empresa. Para que el análisis de los índices sea más fructífero, este se la debe hacer de forma grupal y no de manera individual; tomando en cuenta además su evolución a través del tiempo<sup>9</sup>.

Los índices financieros proporcionan la situación real de la empresa midiendo la distinta interrelación que existe entre los principales estados de situación financiera de la empresa.

Debido a la gran variedad de índices financieros, lo más recomendable es escoger aquellos que ayuden a resolver los aspectos más trascendentales dentro de la empresa. Una razón financiera no posee significado por si solo; necesita ser comparado con otras cifras, y si se da el caso de que no es comprable se debe comparar con otra empresa parecida.

Los Índices Financieros se dividen en cuatro grupos, siendo estos: (Ver anexo 1 para forma de cálculo)

---

<sup>9</sup> HORNGREN Charles, (2000) "Introducción a la contabilidad financiera ", México, Editorial Pearson, P.550.

#### Liquidez:

- Índice de liquidez
- Prueba ácida
- Capital de trabajo

#### Endeudamiento:

- Nivel de endeudamiento
- Índice de propiedad

#### Eficiencia y operación:

- Rotación el activo total
- Rotación de inventarios
- Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de proveedores
- Ciclo financiero
- Punto de equilibrio

#### Rentabilidad:

- Rentabilidad sobre las ventas
- Utilidad de operación a ventas
- Rentabilidad sobre el activo
- Rentabilidad sobre el capital

### **2.3. FLUJO DE EFECTIVO**

Es un instrumento muy usado en el estudio financiero para la planificación de las entradas y salidas de dinero en un tiempo establecido. Tiene como meta saber la cantidad de efectivo que se necesita para que el negocio marche normalmente en un período, ya sea semanal, mensual, trimestral, semestral y anual.

El estado de flujo de efectivo permite anticipar:

De existir flujo en positivo de dinero para ser invertido en lo más conveniente. De existir flujo en negativo para buscar las mejores fuentes de financiamiento; recursos propios o de terceros, etc.

Es una excelente herramienta para planificar futuras deudas o préstamos, o simplemente prever desembolsos significantes para la empresa.

Disposición oportuna de dinero para gastos eventuales o anuales.

¿Cómo se elabora el flujo de efectivo?

Dependiendo del tipo del negocio se debe determinar la periodicidad según flujo: semanal, mensual, trimestral, anual.

Para su realización se deben seguir los siguientes puntos:

1. Seleccionar un período de tiempo en el que se va a realizar el flujo.
2. Efectuar lista de ingresos al igual que sus totales.

3. Efectuar una lista de sus egresos al igual que sus totales
4. Determinar la diferencia entre ingresos y egresos y tomar la mejor decisión para el negocio según déficit o superávit.
5. Evaluar el suficiente dinero mínimo para seguir con el óptimo monto para mantener en operación a la empresa a un tiempo dado.
6. Asignar un 10% al mínimo como margen para enfrentar cualquier eventualidad.

#### **2.4. HERRAMIENTAS FINANCIERAS OPCIONALES**

##### Factoring<sup>10</sup>

Mediante esta herramienta se puede conseguir financiamiento a través de la cartera y obtener así dinero mediante su comercialización. Aparte de sus cuentas por cobrar los financiadores también operan con cheques, pagares y letras.

El factoring también es un instrumento muy eficiente a la hora de generar excedente de flujo de la empresa. Por otro lado, la empresa no tiene que pasar por el duro y esforzado proceso de cobro. A si usando este novedoso procedimiento se puede otorgar a los clientes un tiempo más amplio de crédito, convirtiendo así inmediatamente sus deudas en dinero al contado. De igual manera, es mucho más factible que una empresa con más potencial monetario acceda a créditos por parte de

---

<sup>10</sup> MARRÉ Agustín, (1995) "El Contrato factoring ", Chile, Editorial Jurídica de Chile, P.8-12.

terceros. Con más circulante de efectivo se pueden también reducir los días de pago a proveedores, facilitando así la búsqueda de mejores precios y mejor calidad.

En buena medida, el factoring es usado sobre todo para poder prevenir la morosidad y para que aquellas empresas que no pasen una buena situación financiera no se les sea permitido conseguir crédito. Estas operaciones pueden ser realizadas por entidades como: bancos, corporaciones de ahorro y compañías de Financiamiento Comercial.

Sintetizando las ventajas al usar factoring son:

- Lograr rápidamente financiamiento.
- Dar resultado positivo en el flujo de efectivo.
- Incrementar el dinero al contado y liquidez.
- Disminución de cartera.
- Disminución de cargas financieras.
- Mitigar el riesgo crediticio.
- Incremento en ventas por amplio tiempo crediticio.
- Facilidad en la obtención de financiamiento
- Mejoramiento en indicadores sobre activos y retorno de capital.

- Permite agilizar tiempo en actividades administrativas sobre todo el de cobranzas.

El Factoring es en un convenio de negocio y al mismo tiempo se constituye en un instrumento actual, práctico e innovador, quebrando con los viejos modos existentes de financiamiento de forma más cómoda enfocado a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Con esta herramienta las Pymes tienen la posibilidad de un mejor Control del Riesgo de la Cartera, disminuyendo el riesgo de cobro y así mismo eliminando el riesgo para obtener créditos.

#### Leasing<sup>11</sup>

La traducción de esta palabra, que se halla en inglés, es “arrendamiento financiero”. Este instrumento es un convenio que se lo celebra entre dos partes: el arrendador y el arrendatario. Por medio del leasing el arrendatario obtiene el derecho de propiedad para el manejo del bien que el arrendador ha brindado mediante cuotas periódicas.

El activo o bien transado posee un período dado en el tiempo, al culminarse se pueden dar varias alternativas; el arrendatario puede ser dueño del bien, o devolverlo. Más, si el arrendatario desea hacerse del bien se debe extenderse el plazo del contrato a un tiempo no mayor que el establecido.

---

11 ORTUZAR Antonio, (1990) “El Contrato de Leasing”, Chile, Editorial Jurídica de Chile, P.11.

Por otro lado, existe otra forma para hacerse del bien y esta consiste en pagar la diferencia, que se calcula sobre la base del precio del activo, y el dinero que ya se ha pagado al arrendatario.

Existen dos criterios de Leasing: Leasing financiero y Leasing Operativo. En el financiero se debe dar el bien al arrendatario y debe estimar que este convenio debe durar al menos el 75% de la vida económica del activo. El Leasing operativo se efectúa en plazos muchos más cortos, y donde el arrendatario puede devolver el activo cuando se le plazca y sin aviso. Este contrato es más usado en la actualidad debido a su flexibilidad.

El leasing es un gran instrumento de financiamiento que ayuda a poseer un bien sin necesidad de poseer el monto de dinero requerido.

#### Cash Management<sup>12</sup>

Por medio del uso de este instrumento se puede lograr un eficiente manejo de las entradas y salidas de dinero que mantienen las empresas en los bancos, manteniendo así un buen control financiero.

Con el Cash Management se puede dar mejores salidas al planeamiento de cobros y pagos y a su vez, mejorar los fallos en temas de liquidez. De esta forma las compañías acceden a mostrar las mejores alternativas de financiación, los saldos de efectivo en positivo para la mejor inversión.

---

12 BRACHFIELD Pere , (2009) "Gestión del Crédito y del Cobro ", España, Editorial Bresca, P.73.

## Auditoría Interna<sup>13</sup>

Este gran instrumento se generó a través de la necesidad de tener certeza en las cuentas y de evitar las estafas. Tomando en cuenta estos antecedentes se transformó a la auditoría interna en una herramienta aplicable a todas las áreas de la empresa.

La auditoría interna tiene como meta manejar los ciclos y procesos enfocados a encaminar los objetivos de la empresa. El modo de hacerlo, es dar seguimiento a aquellas áreas donde se puede dar apoyo y tratamiento a las áreas críticas. El área específica en la que trabaja la auditoría interna se la realiza siempre al interior, siendo sus conclusiones y opiniones guías que ayudan a los gerentes en su gestión, y sobre todo sus consejos sobre el buen manejo de la empresa no deben salir hacia personas que no tienen nada que ver con la empresa. Otro de los objetivos de los auditores internos es el de revisar la fiabilidad de la información financiera y de las operaciones, y los medios usados para preparar dicha información.

El presente capítulo y su información fue un resumen de las herramientas más usadas y necesarias para dar un buen manejo y control financiero a las empresas, teniendo como objetivo mejorar la gestión y toma de decisiones por parte de sus administradores. Lo que se pretende a continuación; en el siguiente capítulo, es crear el sistema financiero más óptimo que se encaje a las necesidades de Laboratorios

---

13 PICKETT Spencer , (2007) "Manual Básico de Auditoría Interna", España, Editorial Gestión 2000, P.16.

Biopas de acuerdo a su giro del negocio, usando las herramientas financieras ya analizadas como base para su implementación e impacto tanto económico como financiero.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA APLICABLE Y MOLDEABLE PARA LABORATORIOS BIOPAS Y SU IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. SITUACIÓN ACTUAL LABORATORIOS BIOPAS**

##### **3.1.1. Descripción actual de los procesos**

Desde la creación de Laboratorios Biopas S.A., el manejo del área contable y financiero ha sido superficial y muy básico, rigiéndose simplemente a la presentación de los estados financieros mensuales. No se hace una evaluación financiera exhaustiva y no se usan métodos o análisis de control que permitan facilitar la toma de decisiones.

Adicionalmente la contabilidad del mismo se lo realiza en un sistema contable muy antiguo, que no permite adaptarse a cambios comunes como implementación de Normas Internacionales Financieras, aparición de normas legales y tributarias.

Siendo dos líneas las principales fuente de ingresos, notablemente distinguidos en la compañía, los estados financieros no manejan centros de costos, esto quiere decir que se dificulta, el proceso en el control de la eficiencia de los recursos destinados y utilizados en cada línea. Sin

embargo se utiliza una hoja de cálculo para prorratear los costos y gastos de cada línea versus sus ingresos mensuales.

Pese que al poseer un control tan leve de la contabilidad y muy generalizado, se ha logrado siempre alcanzar con la presentación oportuna de reportes tanto a casa matriz y principalmente con los entes de control, no teniendo ningún tipo de inconvenientes con estos.

Los documentos contables tanto como: facturas, retenciones, comprobantes de egresos e ingresos, notas de crédito, etc., son hechos de forma manual y posteriormente contabilizados en el sistema, duplicando el trabajo. Cabe recalcar que todo este trabajo es realizado por la misma persona.

#### 3.1.1.1 Manejo de Importaciones

El manejo de las importaciones y distribución se encuentra tercerizado por la misma empresa; ellos a su vez se encargan del control del tiempo de vida de los medicamentos (6 meses promedio) y que se tenga siempre un lote mínimo para satisfacer la demanda del mercado. Al escasear la existencia el distribuidor informa a la compañía y este a su vez informa al proveedor, para que de forma oportuna envíe el siguiente lote de mercadería.

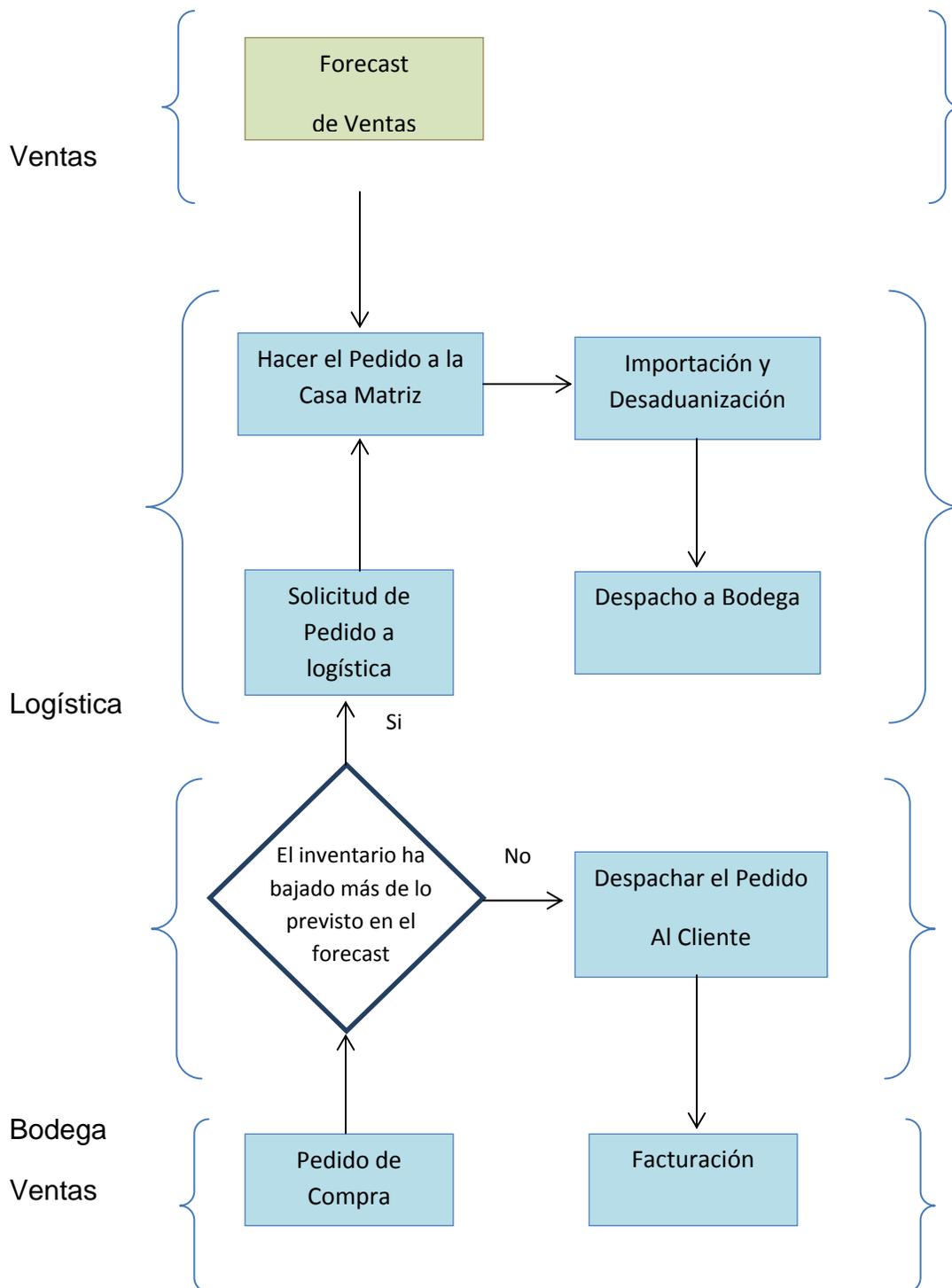
#### 3.1.1.2 Proceso de Distribución

Los representantes visitan a diario a los doctores, clínicas, hospitales y farmacias que pueden estar interesados en los productos; así

como las promociones y ofertas que la compañía ofrece para mejorar las ventas. Mensualmente los médicos hacen pedidos de productos a la compañía, esta informa al distribuidor para que despache mercadería, y a fin de mes pasa un resumen de ventas, para que la compañía facture al distribuidor.

## GRÁFICO. 2

### PROCESO DE DISTRIBUCION



Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

El crédito otorgado por la compañía a sus clientes es de 30 días promedio y los pagos se los realiza para el caso de servicios básicos y entes de control a 30 días y para el resto de proveedores a 60 días; se paga a los empleados a fin de mes y nunca se ha tenido retrasos de pagos a los mismos.

#### 3.1.1.3 Preparación de Estados Financieros

El contador receipta toda la información pertinente ocurrida en el mes y la ingresa en el sistema contable y cada 15 de cada mes envía los reportes y estados financieros a casa matriz.

### 3.1.2. Situación Financiera

**TABLA. 2**

**LABORATORIOS BIOPAS S.A. 2010**

GRAL. ROCA 281 ENTRE BOSANO Y BOSMEDIANO

QUITO - ECUADOR

TELEFAX: (593-2) 333-0910

**BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA  
Hasta 31/12/2010**

Descripción de cuenta	Subtotal US \$	Total US \$
Activo	0.00	940,903.09
Activo Corriente	0.00	912,503.60
Caja	0.00	1,050.00
Caja General	300.00	
Caja Chica	250.00	
CAJA CARLOS ABONDANO	500.00	
Bancos	0.00	75,658.78
Produbanco	75,658.78	
Cuentas por Cobrar	0.00	439,915.55
PRESTAMOS EMPLEADOS	0.00	4,523.71
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0.00	9,181.38
Clientes Varios	0.00	318,934.42
Anticipo proveedores	0.00	15,599.04
Provisión Cuentas incobrables	-4,940.03	
Cuentas por cobrar accionistas PCG	58,964.98	
Cuentas por Cobrar UCV	5,279.87	
Impuesto retenido	32,372.18	
Inventario	0.00	395,879.27
Estrogel 0.06%fco. 80 gr. bomba dosifi	11,397.18	
BIOFIL GEL	13,859.89	
DYSPOST	22,552.73	
UTROGESTAN 100MG X 10	1,783.57	
ANDROGEL 50MG X 4 SACHET	607.45	
Progestogel 1% tubo 80 gr	22,408.14	
Utrogestan 100 mg Caja x 30 Caps.	20,038.87	
Utrogestan 200 mg Caja x 15 Caps.	9,377.52	
keppra 1000mg x 30 tab	8,486.57	
AJUSTE DE INVENTARIOS	285,367.35	
Activo no corriente	0.00	5,396.18
Muebles y equipos de oficina	7,295.11	
Dep. acumulada muebles oficina	-3,263.20	
Equipos de computo	4,160.15	
Dep. acumulada Eq. Computo	-3,414.62	
MAQUINARIA Y EQUIPOS (PLANTA)	687.50	
(-) Dep Acum. Maquinaria y Equipo	-68.76	
Otros Activos	0.00	23,003.31
Gastos Diferidos	0.00	23,003.31
Registros Sanitarios	28,449.91	
Amortizacion acumulada registros sanit	-5,741.64	
Gastos de operación, promoción y desar	500.00	
Amortización acumulada gastos operació	-204.96	
		=====
		592,664.54
Pasivos	0.00	994,861.69
Pasivo Corriente	0.00	671,844.63
Personal por Pagar	0.00	4,400.15
Décimo Tercero	1,846.42	
Décimo Cuarto	2,553.73	
IESS por pagar	0.00	5,743.03
Aportes por Pagar	4,871.21	
Préstamos por Pagar	871.82	
SRI por pagar	0.00	13,334.90
Obligaciones por Pagar	0.00	648,366.55
Ecuauímica	3,713.33	
Proveedores Nacionales 2008	0.00	12,166.88
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	0.00	632,486.34
Pasivo no corriente	0.00	323,017.06
Préstamos Accionistas (PCG)	310,167.06	
Biopas Colombia	12,850.00	
		=====
		336,873.57
Capital Suscrito Asignado	791,000.00	
Aportes Futuras Capitalizaciones	730,000.00	
Pérdida Acumulada	-1,143,027.40	
UTILIDAD / PERDIDA 2009	10,018.95	
UTILIDAD / PERDIDA 2010 -- Pérdida	-441,950.15	
		=====
		-53,958.60
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>940,903.09</b>

Fuente: LABORATORIO BIOPAS

Elaborado: LABORATORIO BIOPAS

El estado de situación financiera adjunto muestra que el activo total USD \$ 940.903,09 (formado por activo corriente, no corriente y otros) en su parte corriente representa un 97%; lo cual significa que la empresa puede disponer inmediatamente de esos recursos y convertirlos en liquidez. Al ser una empresa de distribución de medicamentos, no se ve la necesidad de inversión en activos fijos; por esa razón su activo no corriente representa el 1% y otros activos 2%, relativamente de bajo valor, se le consideran poco importantes.

Por otra parte para la suma entre el pasivo y el patrimonio, se muestra que el pasivo representa el 106% del total, que es el porcentaje de deuda por el cual la operación está financiado por terceros y básicamente por las importaciones con los proveedores y el patrimonio posee un -6% (en negativo por las pérdidas) perteneciente a la financiación de accionistas.

**TABLA. 3**

**LABORATORIOS BIOPAS S.A. 2010**

GRAL. ROCA 281 ENTRE BOSANO Y BOSMEDIANO  
QUITO - ECUADOR  
TELEFAX: (593-2) 333-0910

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
Hasta 31/12/2010

Nro. de Cuenta	Descripción de cuenta	Subtotal US \$	Total US \$
4	Ingresos	0.00	1,969,376.11
4.2	No operacionales	0.00	34,430.15
4.2.3	OTROS INGRESOS	34,430.15	
4.3.1	LINEA HORMONAL	998,410.53	
4.3.2	LINEA NEURO	996,904.63	
4.3.3	LINEA GASTRO	129,625.00	
4.4	DEVOLUCIONES	0.00	-189,994.20
4.4.1	DEVOLUCIONES HORMONAL	-136,117.14	
4.4.2	DEVOLUCIONES NEURO	-53,877.06	
			=====
			1,969,376.11
5	Gastos	0.00	1,282,826.56
5.1	Operacionales de administración	0.00	173,714.91
5.1.1	Gastos de personal	0.00	39,131.46
5.1.1.1	Sueldo	29,622.83	
5.1.1.2	Aportes al Seguro	3,493.96	
5.1.1.3	Décimo Tercero	2,422.82	
5.1.1.4	Décimo cuarto	856.61	
5.1.1.5	Seguro Administrativo	506.72	
5.1.1.7	FONDOS DE RESERVA	2,236.85	
5.1.1.8	VACACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO	-8.33	
5.1.2	Servicios	0.00	68,808.50
5.1.2.1	Aseo y vigilancia	728.00	
5.1.2.10	IMPRESIÓN	32.00	
5.1.2.11	VIAJES ADMINISTRATIVOS	1,172.27	
5.1.2.13	GASTOS CAJA CHICA	0.00	5,304.32
5.1.2.2	Energía Eléctrica	564.76	
5.1.2.3	Teléfono	3,082.65	
5.1.2.4	Correo, envíos	7,597.91	
5.1.2.5	Internet	1,717.77	
5.1.2.6	Otros Servicios	28,598.31	
5.1.2.7	Movilización	1,071.28	
5.1.2.8	Arriendo Casa-Oficina	17,894.75	
5.1.2.9	TVCABLE	1,044.48	
5.1.3	Gastos Legales	0.00	28,008.07
5.1.3.1	Honorarios profesionales	12,556.61	
5.1.3.2	Otros legales	15,451.46	
5.1.4	Diversos	0.00	13,403.32
5.1.4.1	Elementos de aseo y cafetería	269.40	
5.1.4.2	Útiles, papelería, fotocopias	2,377.94	
5.1.4.3	Otros gastos	734.22	
5.1.4.5	GASTOS CUENTAS INCOBRABLES	3,189.34	
5.1.4.6	Dep. Muebles de Oficina	668.69	
5.1.4.7	Dep. Eq. de Computo	310.70	
5.1.4.8	Dep. Maquinaria y Equipo (Planta)	63.03	
5.1.4.9	Amortización gastos Diferidos	5,790.00	
5.1.5	GASTOS IVA	0.00	24,363.56
5.1.5.1	GASTOS IVA SERVICIO	24,363.56	
5.2	Operacionales de ventas	0.00	1,095,211.87
5.2.1	Gastos de personal	0.00	389,322.44
5.2.1.12	VACACIONES	0.00	388.60
5.2.1.18	VIATICOS	0.00	798.28
5.2.1.19	GASTOS CAJA CHICA CARLOS ABONDANO	6,195.25	
5.2.1.20	FONDOS DE RESERVA	0.00	13,689.78
5.2.1.7	CAPACITACIÓN	0.00	440.02
5.2.2	PROMOCIONALES	0.00	589,958.76
5.2.2.10	HONORARIOS PROFESIONALES MEDICOS	0.00	20,132.57
5.2.2.11	INVESTIGACION / LIBRO DATAQUEST	0.00	16,793.00
5.2.2.4	HOMENAJES AGASAJOS	1,461.03	
5.2.3	GASTOS DE LOGISTICA	0.00	115,930.67
5.3	No operacionales	0.00	10,389.60
5.3.1	Financieros	0.00	10,389.60
5.3.1.1	Gastos Bancarios	10,389.60	
5.4	GASTOS NO DEDUCIBLES	0.00	3,510.18
5.4.1	ENERGÍA ELÉCTRICA	352.31	
5.4.10.1	MOVILIZACION HORMONAL	241.10	
5.4.10.3	MOVILIZACION GERENCIA	300.00	
5.4.3	Intereses, multas	574.99	
5.4.5	SERVICIOS	2,041.78	
6	Costo de Ventas	0.00	1,128,499.70
6.1.1	COSTO DE VENTAS LINEA HORMONAL	444,896.81	
6.1.2	COSTO DE VENTAS LINEA NEURO	543,952.89	
6.1.3	COSTO DE VENTAS GASTRO	139,650.00	
			=====
			1,318,466.35
	GANANCIA / PERDIDA		-441,950.15

Fuente: LABORATORIO BIOPAS

Elaborado: LABORATORIO BIOPAS

Un breve análisis, lo que más destaca en el Estado de pérdidas y ganancias es su pérdida. Cifra que para una Pyme se la puede considerar muy alta. Por otro lado vemos que las ventas netas ascendieron a USD \$1,969,376.11 durante el 2010. Su costo de ventas representa el 67% con respecto a las ventas. La sección de gastos está compuesta de la siguiente manera: gastos administrativos (9% respecto a las ventas), gasto de ventas (56% con respecto a las ventas) y gastos financieros (1% con respecto a las ventas). Este estado es de suma importancia porque de seguir en esa tendencia arrojando pérdidas en los siguientes años, la empresa tendría que tomar fuerte medidas o estrategias comerciales para evitar su quiebra. El presente trabajo no está dirigido a mostrar posibles técnicas de mercadeo que ayuden a la compañía a mejorar sus ventas, sino a mostrar alertas e indicadores más trascendentes por medio de un bien manejado sistema financiero para que sus administradores tomen las mejores medidas.

### **3.2. OBJETIVOS DEL SISTEMA A DESARROLLAR**

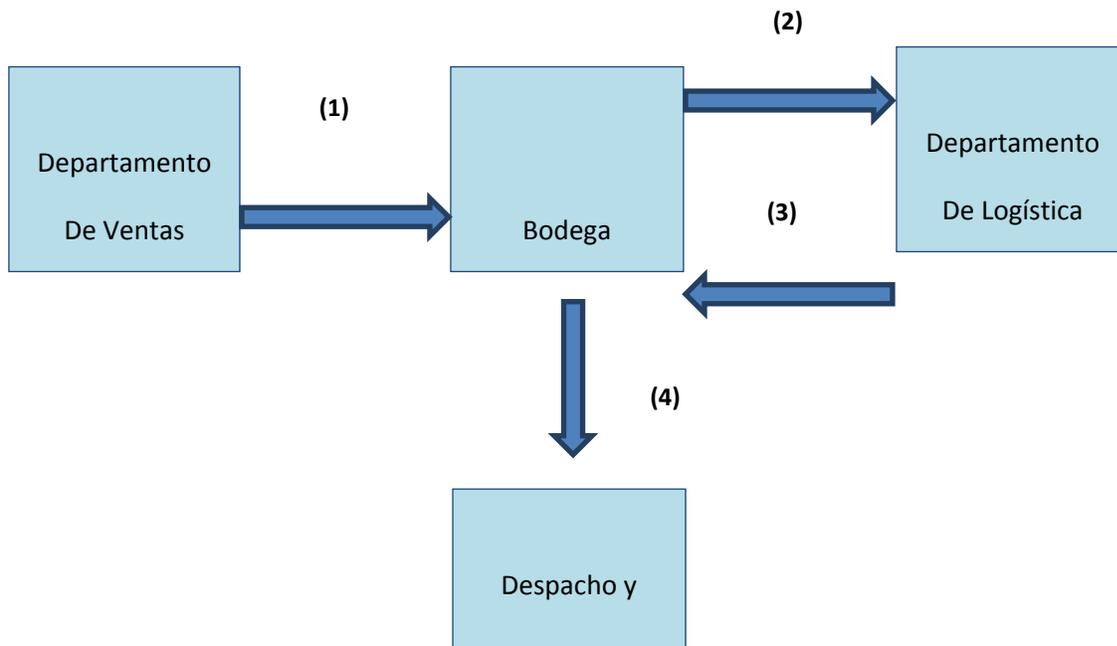
Lo importante en el diseño del nuevo sistema es que este sea de fácil interpretación y manejo de los usuarios. Se debe procurar que todo el resultado arrojado colabore en el proceso en la toma de decisiones y que muestre las mejores alternativas ya sea si se desea invertir o si se desea financiar.

La reducción de tiempo en los procesos es otro primordial objetivo que debe enfrentar el financiero y su grupo de trabajo. Un buen sistema aclimatado a cambios dentro de la legislación, nuevas políticas e imprevistos,

se deben tomar en cuenta en el momento de afrontar de manera más efectiva optimizando el tiempo utilizado para el proceso financiero.

### GRAFICO. 3

#### DIAGRAMA DE FLUJO



- (1) Colocación del pedido del cliente a bodega.
- (2) Si el inventario se reduce, hacer un pedido a logística de más productos.
- (3) Logística importa un nuevo pedido y lo entrega a bodega.
- (4) Bodega entrega el pedido al cliente y realiza el proceso de facturación.

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

El control en el manejo de cuentas debe ser alto, poniendo en énfasis las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar; para que de esta forma el financiero pueda influir en el flujo de efectivo de su compañía.

Debido a la migración de los estados financiero de NEC a NIIFS, que por ley todas las empresas deben convertir, la compañía se halla bajo un proceso de auditoría para su implementación. En este enfoque la compañía debe soportar este cambio en su forma de manejar la digitación de sus cuentas y acoplarse a las nuevas normas aplicadas.

Con mejores decisiones financieras la empresa podrá enfrentar de forma competitiva los retos impuestos por la compañía, así como el dinamismo del mercado impuesto por la globalización.

La información debe ser manejable de tal forma que facilite la presentación de los requerimientos solicitados por los entes de control y de esta forma evitar sanciones y multas totalmente innecesarias.

Y por último el sistema debe permitir que la información financiera sea comparable tanto así misma dentro de los distintos períodos a través del tiempo, como dentro de la industria.

### **3.3 DESARROLLO DEL SISTEMA A APLICAR**

#### **3.3.1. Propuesta del nuevo ciclo contable**

Para una fácil comprensión del proceso a instaurarse en la empresa se debe tomar en cuenta tres principales premisas:

- 1.- Adquisición de un sistema contable que soporte todas las actividades ya mencionadas así como las que se van a sugerir.
- 2.- Trabajar sobre el esquema de Normas Internacionales de Información Financiera, previamente aplicando las recomendaciones que sugiera auditoria.
- 3.- Toda la información o transacciones realizadas por parte de la compañía tiene que ser automáticamente registrado en el sistema en el momento de su realización,

Tomando en cuenta estas premisas se dividirán todas las actividades en tres partes:

#### 1. Actividades de Operación

- Facturación
- Cobranza
- Despacho
- Importaciones

- Pago a Proveedores

## 2. Actividades de Control

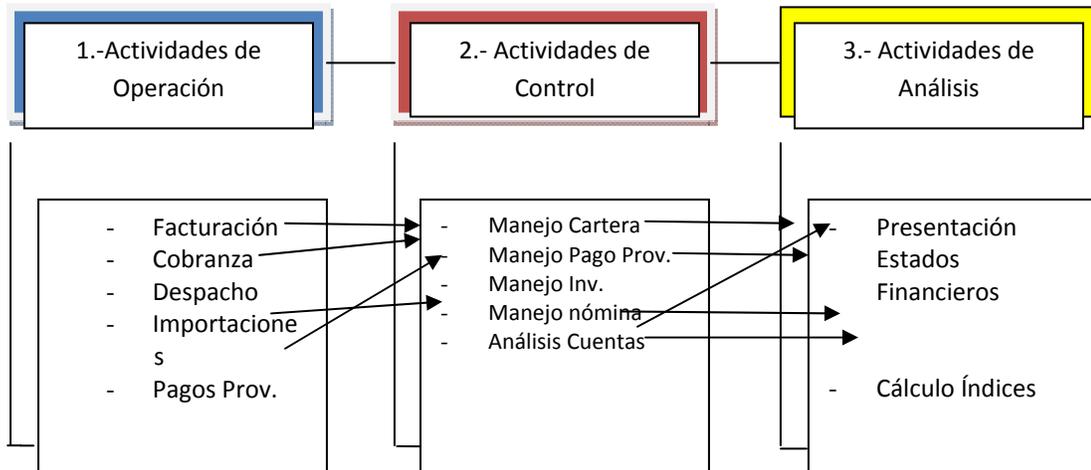
- Manejo de Cartera
- Manejo Pago a Proveedores
- Manejo de Inventarios
- Manejo de nómina
- Análisis de Cuentas

## 3. Actividades de Análisis

- Presentación de Estados Financieros
- Cálculo de índices Financieros
- Informe gerencial

## GRAFICO. 4

### PRINCIPALES ACTIVIDADES



Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

Cada actividad que se menciona está relacionada entre si y vinculada de tal manera que al final del ciclo cada transacción se verá reflejado en el estado financiero de dicho período. A continuación se detallará cada sub actividad perteneciente a cada grupo, el manejo que se le debe dar y su vinculación entre las otras operaciones:

## 1.- Actividades de operación:

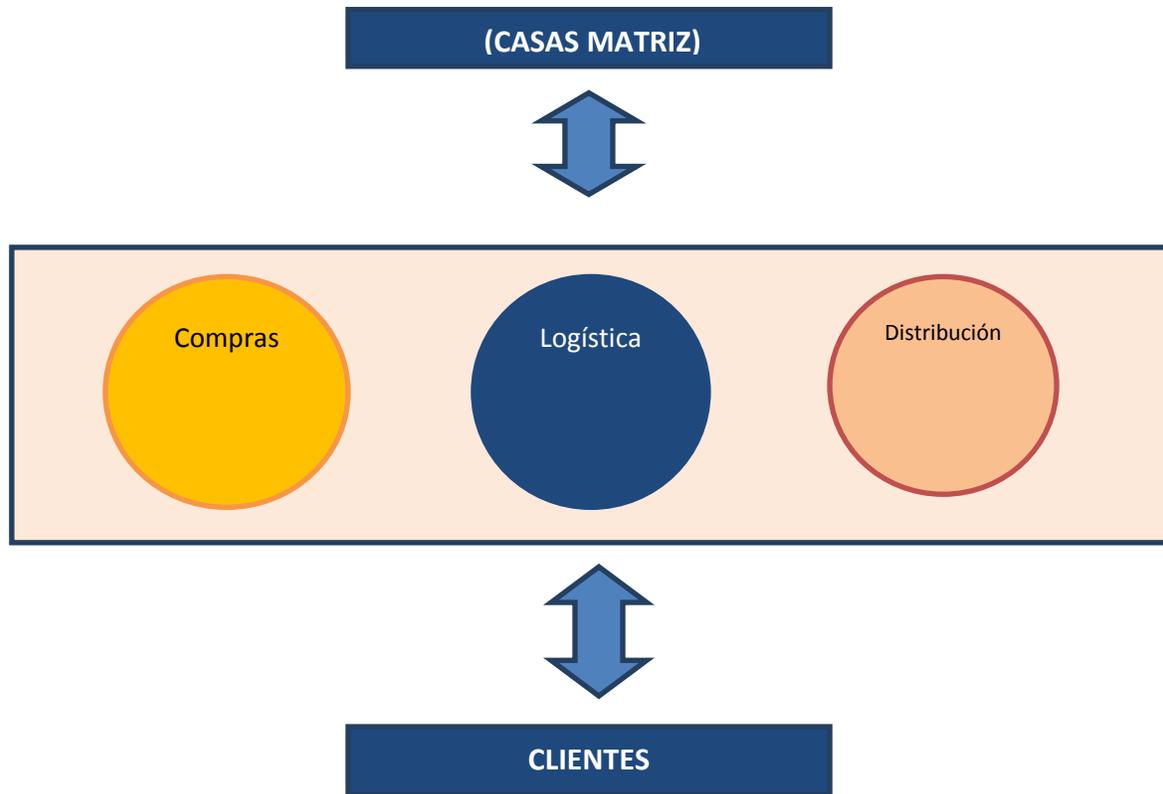
Son actividades de operación las transacciones normales, desarrolladas por la empresa con el propósito de producir ingresos. Por lo tanto, las actividades de operación deberán informar por separado los siguientes movimientos:

- Facturación: Una vez recibida la orden de compra por parte de los clientes o distribuidores, la persona encargada procederá a realizar la factura de acuerdo a los requerimientos de compra. Esta misma persona será la encargada de pedir el despacho de la mercadería y de llenar los correspondientes auxiliares de control (kárdex y cartera).

- Despacho: Una vez realizada la factura, esta persona será la encargada de pedir la entrega de la mercadería por parte del distribuidor al cliente y de llevar el control interno; gracias al kárdex del stock existente en inventarios. Esta persona revisará y monitoreará semanalmente que se tenga el inventario disponible para poder cubrir las necesidades de los clientes y de no haberlos; solicitar el envío por parte de los proveedores del exterior de mercadería. Así mismo debido a que Laboratorios Biopas S.A. maneja en sus inventarios medicinas; estos tienen un tiempo limitado de vida y es así que se debe controlar su tiempo de vida útil, impidiendo así que se dejen caducar, otra función más para la persona encargada del control de inventarios. Se sugiere que el inventario que se encuentre a punto de caducar sea utilizado como muestra médica. Esa decisión la tomará el área comercial para promover sus ventas.

## GRAFICO. 5

### LOGÍSTICA DEL PRODUCTO



Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

- Cobranza: una vez cumplida la fecha límite de cobro para aquellas facturas que se concedió crédito; se procederá a la cobranza a aquellos clientes que ya hayan cumplido su tiempo límite. La persona encargada del manejo de cartera, informará al cliente que su tiempo ha expirado y un vendedor procederá a retirar el cobro. Depositado ya en la cuenta bancaria el dinero, se podrá retirar a la factura cobrada de cartera.

- Importaciones: Esta actividad está tercerizada por parte del distribuidor, quien se encarga de los trámites de desaduanización y de todos los trámites encargados con respecto a las importaciones. La encargada de pasar la documentación a Laboratorios Biopas S.A. dará un resumen sobre el costo, cantidades y detalles del producto importado. En Biopas se procederá a registrar en el kárdex, información muy importante para el cálculo del costo de ventas.

- Pago a proveedores: Se debe reconocer dentro del grupo de proveedores a dos tipos: Proveedores nacionales y proveedores del exterior. Generalmente el primer grupo son pagos que se les debe realizar dentro de los primeros días plazo para poder continuar con determinado servicio (energía eléctrica, teléfono, internet, etc.), los cuales no realizarlos a tiempo implicaría el corte del servicio, o caso contrario problemas del tipo legal con los entes de control (pago de impuesto mensuales, pago de aportes al IESS, pago de cuota a la Superintendencia, etc.). El no pago a tiempo a los entes de control puede conllevar consecuencias tales como multas e intereses o incluso graves como la clausura del establecimiento. Por otro lado cuando se tengan gastos en los que impliquen pagos a proveedores nacionales, el encargado de gestionar los mismos, tiene que negociar las mejores ofertas tratando de aplazar al máximo el tiempo de pago.

Con lo que respecta al pago de proveedores del exterior, es responsabilidad del financiero, decidir en qué momento son transferidas la cantidades de dinero para sanear la alta deuda que Biopas mantiene con sus

proveedores extranjeros, así como negociar la mejores alternativas en el momento de conseguir financiamientos. Un momento muy importante que el financiero debe tomar en cuenta es el impuesto del 5% por la salida de capitales al exterior.

Como se ve, las actividades de operación están muy ligadas a las actividades de control y a sus métodos de manejo como se detallará a continuación:

## 2.- Actividades de Control

Después de identificados y evaluados las actividades de operación, y sus correspondientes riesgos, podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran. Estas son:

- Manejo de cartera: Este será un auxiliar que servirá de control en el manejo de las cuentas relacionada con cobros (Ver anexo 2). Su objetivo consiste en no dejar que las facturas que se emitan por parte de la empresa lleguen a caducar, y de esa forma lanzar alertas de manera que pongan en sobre aviso sobre cuál sean las que estén a punto de vencer. Será un archivo muy completo como se puede ver en el anexo. Se sugiere que se haga una revisión semanal de cartera y se señale los cobros que están a punto de vencer para que se tomen las medidas correspondientes para retirar el pago por parte del cliente.

- Manejo pago a proveedores: Al igual que con el manejo de cartera se usará un auxiliar (Ver anexo 3), en la cual se señalan la evolución de los pagos a realizar a los proveedores del exterior por sus importaciones. Se sugiere que se tome el plazo máximo de pago por razones de flujo de efectivo. Otra sugerencia de control interno es que aquel encargado de realizar los pagos no sea la misma persona que firma los cheques.

- Manejo de inventarios: La persona encargada de monitorear la bodega del distribuidor, será también la encargada de velar los inventarios tanto que entren como las que salgan, así como vigilar aquellos productos que estén próximos a caducar. Se llevará un kárdex (Ver anexo 4), que por políticas de la corporación se usará el método de promedio ponderado, donde se haga dicho control. El encargado de llevar este control informará sobre caducidad de medicamentos, para ponerlos a disposición como muestra médica, como parte de promoción de ventas del área comercial.

- Análisis de cuentas: Una vez realizada el cierre mensual contable, el encargado de la contabilidad debe realizar los asientos pertinentes de cruces y verificar que las cifras que se van acumulando en los balances sean los correctos y no contengan errores, cuenta por cuenta; esto se lo puede lograr vía conciliaciones, soportando los datos con los auxiliares ya expuestos. Un ejemplo muy común es la conciliación bancaria donde los datos acumulados en el mayor de bancos se los cruza con el estado de cuenta bancario que mensualmente emite el banco. (Ver Anexos 5 y 6).

### 3.- Actividades de Análisis

Estas actividades son las que consolidan toda la información en un periodo determinado, y se dedicarán a interpretar las cifras que estas arrojen, de tal manera que faciliten la toma de mejores decisiones de la empresa

Estas son:

- Presentación de Estados Financieros: Cuando se han conciliado todas las cuentas y se han hecho los asientos de ajuste respectivos al cerrar el ciclo contable, se habrán ya acumulado la información del período en los estados financieros y se podrán generar los respectivos estados financieros. Estos serán presentados tanto a los clientes internos, así como a los clientes externos si es que estos los requieren. Estos serán: Estado de Situación Financiera, Estado de pérdidas y ganancias, Flujo de efectivo, estado de Evolución al Patrimonio. Aquí el financiero estará a cargo de realizar su presentación.

-Cálculo de Índices Financieros: La interpretación de los resultados en estados Financieros no es suficiente para una óptima toma de decisiones, se requiere de un análisis más profundo que conlleve a revelar la verdadera situación de la empresa, tanto en su período en curso como a través de los distintos períodos. Para esto se seleccionarán los índices financieros con mayor relevancia y se desglosará a los estados financieros de acuerdo al correspondiente índice. La comparación se hará anualmente y se la hará tomando en cuenta el último año con el último período obtenido para cada

índice, mostrando así la evolución del indicador en el tiempo. Se puede usar un auxiliar estandarizado para resumir los cálculos obtenidos.

- Informe de Gerencia: El rápido dinamismo con el que se vive en nuestros días, hace que la información que se maneje llegue de forma rápida y simplificada. Así mismo la presentación de los balances debe hacerse de forma entendible y muy compactada, de tal manera que sus usuarios puedan detectar los puntos más relevantes y de mayor importancia; usando un lenguaje sencillo de comprender, facilitando así la toma de decisiones. Se podrá usar un formato preestablecido que facilite la elaboración de la persona encargada en su realización. Pero lo más importante es que en este informe se destaquen los puntos más trascendentales, analizados en el cálculo de los índices dando ya unas guías más cercanas a las decisiones que los gerentes tanto comerciales, como financiero deban tomar. Cabe recalcar que este informe debe ser leído incluso para aquellos que no están familiarizados con el ámbito financiero.

### **3.3.2. Aplicación de Herramientas Financieras**

Centros de costos.- Como se explicó anteriormente, la empresa no distingue lo que son centros de costo; es decir su contabilidad no refleja las tres principales líneas que la compañía maneja; tanto sus costos y gastos no son determinables y no se podría señalar la evolución de cada línea.

Para ello es mejor que la empresa distinga y clasifique la naturaleza de cada cuenta respecto a cada línea. Se debe mencionar que los gastos

financieros y administrativos incurridos no presentarán ningún tipo de clasificación o cambio y continuará elaborándose de la misma manera.

De esta forma la contabilidad quedará integrada en sus ingresos en tres partes: salud femenina u hormonal, cosmética e institucional; mientras que sus gastos se dividen en: administrativos, gastos de venta (hormonal, cosmética e institucional) e inversión promocional (hormonal, cosmética e institucional).

Ya hecho esta necesaria división se aplicará el método de porcentos integrales tanto para el Estado de Situación Financiera y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

TABLA. 5

<b>BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA</b>			
<b>Hasta 31/12/2010</b>			

Nro. de Cuenta	Descripción de cuenta	Subtotal US \$	Porcentaje
1	Activo	<b>940.903,09</b>	
1.1	Activo Corriente		
1.1.1	Caja		
1.1.1.1	Caja General	300	0,03%
1.1.1.2	Caja Chica	250	0,03%
1.1.1.3	CAJA CARLOS ABONDANO	500	0,05%
1.1.2.1	Bancos	75.658,78	8,04%
1.1.4	Cuentas por Cobrar		
1.1.4.10	PRESTAMOS EMPLEADOS	4.523,71	0,48%
1.1.4.12.1	PARTES RELACIONADOS	948,96	0,10%
1.1.4.12.2	EMPLEADOS SIN RELACION	5.278,16	0,56%
1.1.4.12.3	GARANTIAS ARRIENDOS	2.400,00	0,26%

1.1.4.12.4	ANTICIPOS TRIBUTARIOS	554,26	0,06%
1.1.4.2	Cientes Varios	318.934,42	33,90%
1.1.4.3	Anticipo proveedores	15.599,04	1,66%
1.1.4.4	Provisión Cuentas incobrables	-4.940,03	-0,53%
1.1.4.5	Cuentas por cobrar accionistas PCG	58.964,98	6,27%
1.1.4.6	Cuentas por Cobrar UCV	5.279,87	0,56%
1.1.4.7	Impuesto retenido	32.372,18	3,44%
1.1.5	Inventario	395.879,27	42,07%
1.2	Activo no corriente		
1.2.1	Muebles y equipos de oficina	7.295,11	0,78%
1.2.2	Dep. acumulada muebles oficina	-3.263,20	-0,35%
1.2.3	Equipos de computo	4.160,15	0,44%
1.2.4	Dep. acumulada Eq. Computo	-3.414,62	-0,36%
1.2.6	MAQUINARIA Y EQUIPOS (PLANTA)	687,5	0,07%
1.2.7	(-) Dep Acum. Maquinaria y Equipo	-68,76	-0,01%
1.3	Otros Activos		
1.3.1	Gastos Diferidos		
1.3.1.1	Registros Sanitarios	28.449,91	3,02%
1.3.1.2	Amortización acumulada registros	-5.741,64	-0,61%
1.3.1.3	Gastos de operación, promoción	500	0,05%
1.3.1.4	Amortización acumulada gastos operación	-204,96	-0,02%

**Fuente: LABORATORIO BIOPAS**

**Elaborado: BIOPAS**

Considerando el total de activos como el 100%, se pueden denotar varias cuentas de importancia sobre la conformación del activo;

Bancos: conforma el 8,04% del activo total siendo este la liquidez al instante con que la compañía puede contar para cubrir sus necesidades inmediatas.

Clientes Varios: que representa el 33,90% es el total de cartera o los cobros que se deben realizar a los clientes y así poder transformar en liquidez.

Inventario: que es el 42,07% y pertenece a los bienes que la empresa debe comercializar para generar ingresos.

**TABLA. 6**

**CONTINUACIÓN BALANCE GENERAL 2010**

<b>Nro. de Cuenta</b>	<b>Descripcion de cuenta</b>	<b>Subtotal US \$</b>	<b>Porcentaje</b>
	TOTAL PASIVO + CAPITAL	940.903,09	
2	Pasivos		
2.1	Pasivo Corriente		
2.1.1	Personal por Pagar		
2.1.1.1	Décimo Tercero	1.846,42	0,20%
2.1.1.2	Décimo Cuarto	2.553,73	0,27%
2.1.2	IESS por pagar		
2.1.2.1	Aportes por Pagar	4.871,21	0,52%
2.1.2.2	Préstamos por Pagar	871,82	0,09%
2.1.3	SRI por pagar		
2.1.3.1.2	IVA 70%	1.104,50	0,12%
2.1.3.1.3	IVA 100%	272,58	0,03%
2.1.3.2.1	Retención 1%	35,92	0,00%
2.1.3.2.2	Retención 2%	605,99	0,06%
2.1.3.2.4	Retención 8%	334,11	0,04%
2.1.3.2.5	Retención 1% seguros	1,31	0,00%
2.1.3.2.7	RENTENCIÓN TRABAJADORES	530,49	0,06%
2.1.3.2.8	RETENCIÓN 25% PROVEEDORES EXTERIOR	10.350,00	1,10%
2.1.3.2.9	RETENCION 10%	100	0,01%
2.1.4	Obligaciones por Pagar		
2.1.4.2	Ecuaquímica	3.713,33	0,39%

2.1.4.3	Proveedores Nacionales 2008		
2.1.4.3.10	SYLVIA SALAZAR CEYMGROUP	58,93	0,01%
2.1.4.3.33	DATAQUEST S.A.	294	0,03%
2.1.4.3.51	CAMONTRAVEL CIA. LTDA.	764,61	0,08%
2.1.4.3.54	PRESCRIPTION DATA ECUADOR S.A.	2.431,00	0,26%
2.1.4.3.56	NANCY JARAMILLO	404,84	0,04%
2.1.4.3.76	FUNDERMA	7.840,00	0,83%
2.1.4.3.9	INSA	373,5	0,04%
2.1.4.4	PROVEEDORES DEL EXTERIOR		
2.1.4.4.1	SALUD INTERNACIONAL	10.462,50	1,11%
2.1.4.4.2	MEXCORP S.A.	318.310,95	33,83%
2.1.4.4.3	IPSEN	87,57	0,01%
2.1.4.4.4	ASTERIUS, S.A.	303.625,32	32,27%
2.2	Pasivo no corriente		
2.2.1	Préstamos Accionistas (PCG)	310.167,06	32,96%
2.2.4	Biopas Colombia	12.850,00	1,37%
3.1	Capital Suscrito Asignado	791.000,00	84,07%
3.2	Aportes Futuras Capitalizaciones	730.000,00	77,59%
3.4	Pérdida Acumulada	1.143.027,40	-121,48%
3.7	UTILIDAD / PERDIDA 2009	10.018,95	1,06%
3.8	UTILIDAD / PERDIDA 2010 -- Pérdida	-441.950,15	-46,97%

**Fuente: LABORATORIO BIOPAS**

**Elaborado: BIOPAS**

El total de pasivo y patrimonio es de 940.903,09 dólares, que se consideran el 100%. Dentro del pasivo corriente en la parte de los proveedores locales no hay un porcentaje de consideración, además que la mayoría de su deuda debe ser cancelada en un plazo de 30 días.

Para los proveedores del exterior el componente es del 67% aproximadamente y son los encargados de proveer mercadería a la

compañía. 33% y representan la segunda cifra que se deben considerar dentro de los pasivos.

Dentro del patrimonio la composición porcentual suma – 5,73%, esto debido a la alta cifra de las pérdidas .Con esta cifra se ve claramente que el financiamiento de la empresa proviene principalmente de recursos de terceros. Cabe tomar las mejores decisiones financieras y comerciales para que la empresa no caiga dentro del causal de disolución.

Para el Estado de Resultados, se considerará a las ventas totales como el 100% y se prorrata entre las ventas, devoluciones, costo de ventas y la pérdida del período.

Con los gastos el total de gasto se tomará como el 100% y se repartirá entre todos los rubros de gastos que lo conforman de esta manera:

**TABLA. 7**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS  
Hasta 31/12/2010**

<b>Nro. de Cuenta</b>	<b>Descripcion de cuenta</b>	<b>Subtotal US \$</b>	<b>Porcentaje %</b>
4	Ingresos	<b>1.969.376,11</b>	
4.2	No operacionales		
4.2.3	OTROS INGRESOS	34.430,15	1,75%
4.3.1	LINEA HORMONAL	998.410,53	50,70%
4.3.2	LINEA COSMETICA	996.904,63	50,62%
4.3.3	LINEA INSTITUCIONAL	129.625,00	6,58%
4.4	DEVOLUCIONES		
4.4.1	DEVOLUCIONES HORMONAL	-136.117,14	-6,91%
4.4.2	DEVOLUCIONES COSMETICA	-53.877,06	-2,74%

6	Costo de Ventas		
6.1.1	COSTO DE VENTAS LINEA HORMONAL	444.896,81	22,59%
6.1.2	COSTO DE VENTAS LINEA COSMETICA	543.952,89	27,62%
6.1.3	COSTO DE VENTAS INSTITUCIONAL	139.650,00	7,09%
<b>Utilidad antes de Gastos</b>		<b>840.876,41</b>	<b>42,70%</b>

**Fuente: LABORATORIO BIOPAS**

**Elaborado: BIOPAS**

En esta parte de ingresos aquí presentada se puede dividir en dos grupos: Ingresos (ventas y devoluciones) y costo de ventas, ambos comparados con el total de ingresos.

En su primera parte se destacan claramente que las dos líneas predominantes son la línea hormonal y cosmética, ambas prácticamente con el mismo porcentaje. En la parte de las devoluciones se ve que la línea hormonal presenta el 6% del total de las ventas y la línea cosmética el 2%, Es responsabilidad del comercial y del bodeguero indagar las causas de esas devoluciones.

Para los costos de ventas es notable que la línea cosmética maneje un costo más alto en 5 puntos a los costos de ventas hormonal, lo cual significa que cuesta más por lo tanto el margen en esta línea va a ser menor.

La utilidad antes de Gastos (Ventas – devoluciones – costo de ventas) asciende al 42,70% este es el margen de utilidad que queda después de restar el costo de ventas y ante de los gastos.

Para la estructura ponderada de los gastos en porcentajes, siendo el total de gastos el 100%, se desglosa de la siguiente forma:

TABLA. 8

CONTINUACION ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

<b>Nro. de Cuenta</b>	<b>Descripcion de cuenta</b>	<b>Subtotal US</b>	<b>Porcentaje %</b>
5	Gastos	<b>1.282.826,56</b>	
5.1	Operacionales de administración		
5.1.1	Gastos de personal		
5.1.1.1	Sueldo	29.622,83	2,31%
5.1.1.2	Aportes al Seguro	3.493,96	0,27%
5.1.1.3	Décimo Tercero	2.422,82	0,19%
5.1.1.4	Décimo cuarto	856,61	0,07%
5.1.1.5	Seguro Administrativos	506,72	0,04%
5.1.1.7	FONDOS DE RESERVA	2.236,85	0,17%
5.1.1.8	VACACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO	-8,33	0,00%
5.1.2	Servicios		
5.1.2.1	Aseo y vigilancia	728	0,06%
5.1.2.10	IMPRESIÓN	32	0,00%
5.1.2.11	VIAJES ADMINISTRATIVOS	1.172,27	0,09%
5.1.2.13	GASTOS CAJA CHICA		
5.1.2.13.1	GASTOS CAJA CHICA ELIZABETH ESPOSIT	3.186,39	0,25%
5.1.2.13.2	GASTOS CAJA CHICA NATHALY ARGÜELLO	2.117,93	0,17%
5.1.2.2	Energía Eléctrica	564,76	0,04%
5.1.2.3	Teléfono	3.082,65	0,24%

5.1.2.4	Correo, envíos	7.597,91	0,59%
5.1.2.5	Internet	1.717,77	0,13%
5.1.2.6	Otros Servicios	28.598,31	2,23%
5.1.2.7	Movilización	1.071,28	0,08%
5.1.2.8	Arriendo Casa-Oficina	17.894,75	1,39%
5.1.2.9	TVCABLE	1.044,48	0,08%
5.1.3	Gastos Legales		
5.1.3.1	Honorarios profesionales	12.556,61	0,98%
5.1.3.2	Otros legales	15.451,46	1,20%
5.1.4	Diversos		
5.1.4.1	Elementos de aseo y cafetería	269,4	0,02%
5.1.4.2	Útiles, papelería, fotocopias	2.377,94	0,19%
5.1.4.3	Otros gastos	734,22	0,06%
5.1.4.5	GASTOS CUENTAS INCOBRABLES	3.189,34	0,25%
5.1.4.6	Dep. Muebles de Oficina	668,69	0,05%
5.1.4.7	Dep. Eq. de Computo	310,7	0,02%
5.1.4.8	Dep. Maquinaria y Equipo (Planta)	63,03	0,00%
5.1.4.9	Amortización gastos Diferidos	5.790,00	0,45%
5.1.5	GASTOS IVA		
5.1.5.1	GASTOS IVA SERVICIO	24.363,56	1,90%
5.2	Operacionales de ventas		
5.2.1	Gastos de personal		
5.2.1.1.1	SUELDOS LINEA HORMONAL	58.190,78	4,54%
5.2.1.1.2	SUELDOS LINEA COSMETICA	31.902,67	2,49%
5.2.1.1.3	SUELDOS INSTITUCIONAL	24.000,00	1,87%
5.2.1.10.1	ALIMENTACION LINEA HORMONAL	906,46	0,07%
5.2.1.10.2	ALIMENTACION LINEA COSMETICA	482,74	0,04%
5.2.1.10.3	ALIMENTACION INSTITUCIONAL	831,09	0,06%
5.2.1.11.1	HOSPEDAJE LINEA HORMONAL	1.195,00	0,09%
5.2.1.11.2	HOSPEDAJE LINEA COSMETICA	2.243,10	0,17%
5.2.1.11.3	HOSPEDAJE INSTITUCIONAL	710,64	0,06%
5.2.1.12	VACACIONES		
5.2.1.12.1	VACACIONES LINEA HORMONAL	-9,6	0,00%
5.2.1.12.2	VACACIONES LINEA COSMETICA	398,2	0,03%
5.2.1.14.1	CELULARES LINEA HORMONAL	5.498,34	0,43%
5.2.1.14.2	CELULARES LINEA COSMETICA	3.620,11	0,28%
5.2.1.14.3	CELULARES INSTITUCIONAL	4.975,87	0,39%
5.2.1.15.1	APORTE PATRONAL LINEA HORMONAL	11.384,47	0,89%
5.2.1.15.2	APORTE PATRONAL LINEA COSMETICA	8.216,10	0,64%
5.2.1.15.3	APORTE PATRONAL INSTITUCIONAL	7.253,18	0,57%

5.2.1.17.1	GIRAS LINEA HORMONAL	9.520,78	0,74%
5.2.1.17.2	GIRAS LINEA COSMETICA	924,9	0,07%
5.2.1.17.3	GIRAS INSTITUCIONAL	76,06	0,01%
5.2.1.18	VIATICOS		
5.2.1.18.1	VIATICOS LINEA HORMONAL	73	0,01%
5.2.1.18.2	VIÁTICOS LINEA COSMETICA	424,14	0,03%
5.2.1.18.3	VIATICOS INSTITUCIONAL	301,14	0,02%
5.2.1.19	GASTOS CAJA CHICA CARLOS ABONDANO	6.195,25	0,48%
5.2.1.2.1	COMISIONES LINEA HORMONAL	37.076,15	2,89%
5.2.1.2.2	COMISIONES LINEA COSMETICA	37.581,98	2,93%
5.2.1.2.3	COMISIONES INSTITUCIONAL	35.696,95	2,78%
5.2.1.20	FONDOS DE RESERVA		
5.2.1.20.1	FONDOS DE RESERVA LINEA HORMONAL	6.403,19	0,50%
5.2.1.20.2	FONDOS DE RESERVA LINEA COSMETICA	2.311,84	0,18%
5.2.1.20.3	FONDOS DE RESERVA INSTITUCIONAL	4.974,75	0,39%
5.2.1.3.1	DECIMO TERCERO LINEA HORMONAL	7.808,28	0,61%
5.2.1.3.2	DECIMO TERCERO LINEA COSMETICA	6.880,50	0,54%
5.2.1.3.3	DECIMO TERCERO INSTITUCIONAL	4.974,74	0,39%
5.2.1.4.1	DECIMO CUARTO LINEA HORMONAL	1.664,33	0,13%
5.2.1.4.2	DECIMO CUARTO LINEA COSMETICA	1.039,65	0,08%
5.2.1.4.3	DECIMO CUARTO INSTITUCIONAL	528,97	0,04%
5.2.1.5.1	SEGUROS LINEA HORMONAL	2.592,19	0,20%
5.2.1.5.2	SEGUROS LINEA COSMETICA	531,06	0,04%
5.2.1.5.3	SEGUROS INSTITUCIONAL	379,65	0,03%
5.2.1.6.1	VIAJES LINEA HORMONAL	62	0,00%
5.2.1.6.2	VIAJES LINEA COSMETICA	10.064,30	0,78%
5.2.1.6.3	VIAJES INSTITUCIONAL	7.234,03	0,56%
5.2.1.7	CAPACITACIÓN		
5.2.1.7.1	CAPACITACION LINEA HORMONAL	220,02	0,02%
5.2.1.7.2	CAPACITACION LINEA COSMETICA	220	0,02%
5.2.1.8.1	MOVILIZACION LINEA HORMONAL	20.893,36	1,63%
5.2.1.8.2	MOVILIZACION LINEA COSMETICA	10.830,66	0,84%
5.2.1.8.3	MOVILIZACION INSTITUCIONAL	7.552,42	0,59%
5.2.1.9.1	DESHAUCIO HORMONAL	2.487,00	0,19%
5.2.2	PROMOCIONALES		
5.2.2.10	HONORARIOS PROFESIONALES MEDICOS		
5.2.2.10.1	HONORARIOS PROFESIONALES MEDIOS L.	7.068,37	0,55%
5.2.2.10.2	HONORARIOS PROFESIONALES MEDICOS LI	9.803,33	0,76%
5.2.2.10.4	HONORARIOS MEDICOS LINEA INSTITUCIONAL	3.260,87	0,25%
5.2.2.11	INVESTIGACION / LIBRO DATAQUEST		

5.2.2.11.1	INVESTIGACION LINEA HORMONAL	16.643,00	1,30%
5.2.2.11.2	INVESTIGACION LINEA COSMETICA	150	0,01%
5.2.2.4	HOMENAJES AGASAJOS	1.461,03	0,11%
5.2.2.7.1	BONIFIC. EN VENTAS LINEA HORMONAL	32.987,40	2,57%
5.2.2.7.2	BONIFICACION EN VENTAS LINEA NE	80.829,61	6,30%
5.2.2.7.3	DESCUENTOS LINEA HORMONAL	145.365,04	11,33%
5.2.2.7.4	DESCUENTOS LINEA COSMETICA	133.245,93	10,39%
5.2.2.7.5	DESCUENTOS LINEA INSTITUCIONAL	3.125,00	0,24%
5.2.2.7.6	MUESTRAS MEDICAS HORMONAL	43.327,23	3,38%
5.2.2.8.1	MATERIAL PROMOCIONAL LINEA HORMONAL	5.440,09	0,42%
5.2.2.8.2	MATERIAL PROMOCIONAL LINEA COSMETICA	55.742,19	4,35%
5.2.2.8.3	MATERIAL PROMOCIONAL LINEA INSTITUCIONAL	1.426,50	0,11%
5.2.2.9.1	APOYO CONGRESOS LINEA HORMONAL	5.357,06	0,42%
5.2.2.9.2	APOYO CONGRESOS LINEA COSMETICA	38.826,21	3,03%
5.2.2.9.3	APOYO CONGRESOS LINEA INSTITUCIONAL	5.899,90	0,46%
5.2.3	GASTOS DE LOGISTICA		
5.2.3.1.1	DESCUENTOS ECUAQUIMICA LINEA HORMONA	100.825,75	7,86%
5.2.3.1.2	DESCUENTOS A ECUAQUIMICA LINEA COSMETICA	15.104,92	1,18%
5.3	No operacionales		
5.3.1	Financieros		
5.3.1.1	Gastos Bancarios	10.389,60	0,81%
5.4	GASTOS NO DEDUCIBLES		
5.4.1	ENERGÍA ELÉCTRICA	352,31	0,03%
5.4.10.1	MOVILIZACION HORMONAL	241,1	0,02%
5.4.10.3	MOVILIZACION INSTITUCIONAL	300	0,02%
5.4.3	Intereses, multas	574,99	0,04%
5.4.5	SERVICIOS	2.041,78	0,16%
	GANANCIA / PERDIDA	-441.950,15	-22,44%

**Fuente: LABORATORIO BIOPAS**

**Elaborado: BIOPAS**

Dentro de este grupo de cuentas llama la atención el sueldo del personal tanto del área administrativa así como el sueldo de las líneas

hormonal y cosmética, las comisiones de las tres líneas suman entre ellas el 8,60% siendo otro rubro importante dentro del estado de pérdidas y ganancias.

Para destacar dentro del grupo de inversión promocional destacan el producto bonificado y los descuentos otorgados a clientes, que sumados representan casi el 40%. Estos rubros tienen como objetivo promover las ventas e incentivar al cliente a que consuma los productos Biopas. Cabe destacar también las cuentas: Muestras médicas hormonal con el 3,38% que al igual que el producto bonificado, muestra los beneficios del producto ofrecido para con los médicos. Material promocional línea cosmética con el 4,35% que es la publicidad entregada para dar a conocer el producto y finalmente el apoyo a congresos de la línea cosmética con el 3,03% que es el dinero que se da en congresos u otro tipo de eventos que sirven para promocionar el producto incluidos los de la competencia.

Estos porcentajes son de importancia para la gerencia de ventas ya que ellos son las personas encargadas de manejar los recursos para incrementar las ventas y ver cómo han evolucionado sus gastos versus los demás gastos de las otras líneas. Es deber del departamento financiero proporcionar esta información y mantenerla actualizada para que cada responsable tome la decisión adecuada y sepa con exactitud en que cuentas debe invertir.

Cálculo de índices financieros.- Esta poderosa herramienta constituida por varios sub-índices es la que nos permite medir el óptimo

rendimiento y buen manejo de la empresa, enfocados a obtener los mejores resultados. Todos estos índices ya fueron analizados en el segundo capítulo del presente trabajo.

Sea han escogido al criterio del autor y tomando en cuenta el análisis ya realizado; los índices más importantes para el manejo de esta empresa. Estos se detallan a continuación:

TABLA. 9

ÍNDICES FINANCIEROS 2010

ÍNDICE	RAZÓN	OBJETIVO	2010	
Concentración endeudamiento a nivel local	Proveedores Locales	Medida que indica el porcentaje de la deuda local frente al total de pasivos	12.167	<b>1,22%</b>
	Pasivo total		994.862	
Concentración endeudamiento a nivel exterior	Proveedores Exterior	Medida que indica el porcentaje de la deuda con proveedores del exterior frente al total de pasivos	632.399	<b>63,57%</b>
	Vtas Netas		994.862	
Razón de Endeudamiento	Total Pasivo	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con deuda	994.862	<b>105,73%</b>
	Total Activo		940.903	

Apalancamiento Financiero (Leverage)	Total Pasivo	Identifica la participación de terceros en el capital de la empresa, compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo	994.862	<b>(18,44)</b>
	Total Patrimonio		-53.959	

Rotación de inventario	Inventario * 360	Son los días requeridos para la rotación del inventario	39.784.291	<b>35,25</b>
	Costo de Ventas		1.128.500	

Período Pago a Proveedores exterior	Proveedores Exterior * 360	Este indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que sea tarda la empresa en pagar las deudas con proveedores del exterior	227.663.640	<b>199,16</b>
	Compras a Proveedores Exterior		1.143.105	

Periodo Pago a Proveedores nacionales	Proveedores Nacionales * 360	Este indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que sea tarda la empresa en pagar las deudas con proveedores nacionales	4.380.077	<b>26,61</b>
	Compras a Proveedores Nacionales		164.599	

Periodo de cobro	Cuentas por cobrar *360	Nos muestra el periodo promedio de duración que utiliza la empresa para recaudar efectivamente los ingresos derivados de la venta de sus productos, se da en días.	114.816.391	<b>59,34</b>
	Ventas Netas		1.934.946	

Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas Netas	Muestra el número de veces que rotan las cuentas por cobrar al año, se da en número de veces	1.934.946	<b>6,07</b>
	Cuentas por cobrar		318.934	

Razón de Gasto Financiero	Gastos Financieros (BANCARIOS)	Relación existente entre los gastos financieros y las ventas obtenidas en el período en el cuál la gasto fue realizada.	10.390	<b>0,54%</b>
	Ventas Netas		1.934.946	

Razón de Descuentos comerciales	DESCUENTOS COMERCIALES	Relación entre los gastos incurridos en las actividades de operación, y las ventas obtenidas en el período en el cuál la gasto fue realizado.	115.931	<b>5,99%</b>
	Ventas Netas		1.934.946	

Muestra Médica	Muestra Médica	Nos permite medir el porcentaje de la muestra medica sobre la venta.	43.327	<b>2,24%</b>
	Ventas Netas		1.934.946	

Producto Bonificado	Producto Bonificado	Nos permite tener el porcentaje del producto bonificado sobre la venta	113.817	<b>5,88%</b>
	Ventas Netas		1.934.946	

Devoluciones	Devoluciones	Nos permite medir el porcentaje de devoluciones sobre la venta	189.994	<b>9,82%</b>
	Ventas Netas		1.934.946	

**Fuente:** Según el autor

**Elaborado:** El autor

Interpretación de los índices:

- Concentración endeudamiento a nivel local: Significa que el 1,22% del pasivo total representan la deuda que se mantiene con los proveedores nacionales; financiando así ciertas actividades que constituyen el negocio.
- Concentración endeudamiento a nivel exterior: Representa el 63,57% de deuda existente de proveedores del exterior con el total de pasivo. Esta cifra representa la mayor concentración de financiamiento del pasivo, específicamente viene a financiar las importaciones.
- Razón de endeudamiento: La cifra de 105,73% es alta, y significa que más del 100% del activo está financiado por terceros, significa además que de llegar a pagar toda la deuda la empresa se quedarían sin activos. De no tener una buena negociación de crédito con los proveedores se considera que por flujo de efectivo es positivo para la empresa que su financiamiento este hecho por terceros.

- Apalancamiento Financiero: Debido a las pérdidas acumuladas el patrimonio arroja un saldo negativo y el índice calculado fue de -18,44. En otras palabras esta cifra es muy negativa; porque indica que todo el financiamiento está hecho por terceros ajenos a la compañía.

- Rotación de inventario: Los 35 días que señala este índice se pueden considerar muy positivos; eso significa que el producto permanece en bodega tan solo 30 días en promedio antes de salir hacia el consumidor final.

- Período de Pago a Proveedores del exterior: En promedio 200 días es el tiempo que la empresa se toma para pagar la gran deuda que mantiene con sus proveedores del extranjero. Esto es positivo y significa que gran parte de del financiamiento está realizado por dinero de terceros.

- Período de pago proveedores nacionales: En promedio 30 días básicamente porque muchos proveedores constan de pagos mensuales como la telefonía celular, energía eléctrica, pago de impuestos, pago de aportes al seguro social, etc.

- Período de cobro: Este período abarca 60 días y dependiendo de las políticas de crédito con los clientes se la debería considerar como positiva o no, sin embargo tomando en cuenta las deudas a corto plazo que mantiene la empresa, la cifra de recaudación debería ser menor.

- Rotación de cuentas por cobrar: Esta cifra nos dice que las veces de rotación al año es de seis veces. Lo más conveniente es que rote

más porque eso significaría una mejor gestión por parte de cobranzas y un flujo de efectivo con saldo positivo.

- Razón de gastos financieros: Cifra que muestra el 0,54% y quiere decir que todos los gastos que se han dado por transferencias de dinero al exterior representan el 0,54%. Esta cifra no se presenta por el momento preocupante, sin embargo por cambios en la legislación tributaria esta podría incrementarse notablemente.

- Razón Descuentos Comerciales: Esta cifra es del 6%, y va ligadamente directamente a las ventas por dos razones; la primera es que los descuentos comerciales son usados para promover las ventas, y de cierta forma llamar la atención del cliente a comprar más y segundo porque al ser un descuento facturado, el descuento se incrementará de acuerdo al monto de la venta. Es responsabilidad del comercial ver si esta cifra es la adecuada y responsabilidad del financiero advertir su control dentro del presupuesto.

- Razón muestra médica: Como forma de promocionar las ventas, se suele regalar muestras médicas que son parte del inventario hacia los médicos y consumidores. La cifra de 2,24% es un claro reflejo que indica el uso de esta manera de promoción; si bien todo el dinero invertido ha arrojado tan solo ese porcentaje con respecto a la venta.

- Razón producto Bonificado: Al igual que las muestras médicas, esta cifra trata de promover las ventas de forma que al facturar el producto

de venta se obsequié más productos como parte de una promoción. Su cifra indica que el esfuerzo de promover las ventas por esta vía representa el 6% de las ventas.

- Razón devoluciones: Esta cifra de aproximadamente el 10% llama la atención porque de alguna forma significa que hay un error que se debe corregir; ya sea a nivel de logística, inventario o a nivel comercial. Lo ideal es reducir esta cifra y que la empresa arroje una menor cifra detectando previamente cuáles son los causales que los provocan y cómo se los puede corregir.

#### Flujo de efectivo

Para efectos del cálculo del estado de flujo de efectivo; se usará el método indirecto. Partiendo del Balance General al 01 de enero de 2010, se observarán tanto los incrementos como decrementos en aquellas partidas que tengan movimientos de efectivo. A continuación el balance general al inicio del período.

**TABLA. 10**

### **BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA Hasta 31/12/2009**

<b>Nro. de Cuenta</b>	<b>Descripción de cuenta</b>	<b>Subtotal US \$</b>	<b>Total US \$</b>
1	Activo	0	727.751,61
1.1	Activo Corriente	0	693.510,39
1.1.1	Caja	0	950
1.1.1.1	Caja General	300	
1.1.1.2	Caja Chica	150	

1.1.1.3	CAJA CARLOS ABONDANO	500	
1.1.2	Bancos	0	68.506,01
1.1.2.1	Produbanco	68.506,01	
1.1.4	Cuentas por Cobrar	0	216.970,89
1.1.4.10	PRESTAMOS EMPLEADOS	5.864,38	
1.1.4.12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
1.1.4.2	Clientes Varios	120.340,70	
1.1.4.3	Anticipo proveedores	9.676,27	
1.1.4.4	Provisión Cuentas incobrables	-1.750,69	
1.1.4.5	Cuentas por cobrar accionistas PCG	58.964,98	
1.1.4.6	Cuentas por Cobrar UCV	5.279,87	
1.1.4.7	Impuesto retenido	18.595,38	
1.1.5	Inventario	0	407.083,49
1.1.5.1	Estroge1 0.06%fco. 80 gr. bomba dosifi	10.866,88	
1.1.5.16	BIOFIL GEL	7.080,58	
1.1.5.17	DYSPORT	27.291,13	
1.1.5.19	UTROGESTAN 100MG X 10	5.452,94	
1.1.5.22	ANDROGEL 50MG X 4 SACHET	30.922,06	
1.1.5.3	Progestogel 1% tubo 80 gr	1.783,57	
1.1.5.4	Utrogestan 100 mg Caja x 30 Caps.	1.668,94	
1.1.5.5	Utrogestan 200 mg Caja x 15 Caps.	105	
1.1.5.7	keppra 1000mg x 30 tab	9.269,20	
1.1.5.8	AJUSTE DE INVENTARIOS	312.643,19	
1.2	Activo no corriente	0	5.447,91
1.2.1	Muebles y equipos de oficina	7.295,11	7.295,11
1.2.2	Dep. acumulada muebles oficina	-2.594,51	-2.594,51
1.2.3	Equipos de computo	3.169,46	3.169,46
1.2.4	Dep. acumulada Eq. Computo	-3.103,92	-3.103,92
1.2.6	MAQUINARIA Y EQUIPOS (PLANTA)	687,5	687,5
1.2.7	(-) Dep Acum. Maquinaria y Equipo	-5,73	-5,73
1.3	Otros Activos	0	28.793,31
1.3.1	Gastos Diferidos	0	28.793,31
1.3.1.1	Registros Sanitarios	28.449,91	
1.3.1.2	Amortizacion acumulada registros sanit	-51,6	
1.3.1.3	Gastos de operaci3n, promoci3n y desar	500	
1.3.1.4	Amortizaci3n acumulada gastos operaci3n	-105	
			=====
2	Pasivos	0	339.760,07
2.1	Pasivo Corriente	0	29.593,01

2.1.1	Personal por Pagar	0	6.122,51
2.1.1.1	Décimo Tercero	4.030,64	
2.1.1.2	Décimo Cuarto	2.091,87	
2.1.2	IESS por pagar	0	6.863,49
2.1.2.1	Aportes por Pagar	5.979,44	
2.1.2.2	Préstamos por Pagar	884,05	
2.1.3	SRI por pagar	6.280,49	6.280,49
2.1.4	Obligaciones por Pagar	0	10.326,52
2.1.4.2	Ecuauímica	829,4	
2.1.4.3	Proveedores Nacionales 2008	9.497,12	
2.1.4.4	PROVEEDORES DEL EXTERIOR		
2.2	Pasivo no corriente	0	310.167,06
2.2.1	Préstamos Accionistas (PCG)	310.167,06	
2.2.4			
			=====
3.1	Capital Suscrito Asignado	791.000,00	
3.2	Aportes Futuras Capitalizaciones	730.000,00	
3.4	Pérdida Acumulada	-780.501,47	
3.7	UTILIDAD / PERDIDA 2009	10.018,95	
3.8	UTILIDAD / PERDIDA 2010 -- Pérdida	-362.525,94	
			=====
			387.991,54
	TOTAL PASIVO + CAPITAL		727.751,61

**Fuente: LABORATORIO BIOPAS**

**Elaborado: BIOPAS**

Ahora junto al Balance General a fin de año ya presentado anteriormente, se procede a sacar las diferencias ocurridas con las cuentas del balance durante el período transcurrido; así los incrementos y decrementos se dieron de esta manera:

**TABLA. 11**

**Incrementos y Decrementos cuentas  
Balance General Período 2010**

Caja	100,00
Bancos	7.152,77
<b>Total Efectivo</b>	<b>7.252,77</b>
Cuentas por Cobrar	222.944,66
Inventario	-11.204,22
Activo no corriente	990,69
Pasivo Corriente	642.251,62
Pasivo no corriente	12.850,00

**Fuente:** Según el autor

**Elaborado:** El autor

Con estos datos y junto al Estado de Pérdidas y Ganancias del 2010 se procederá a elaborar el Estado de Flujo de Efectivo según el método indirecto. De esta manera el Flujo de Efectivo quedaría así:

**TABLA. 12**

<b>FLUJO DE EFECTIVO LABORATORIOS BIOPAS AÑO 2010</b>	
<b>Pérdida del ejercicio:</b>	<b>-441.950,15</b>
<b>Partidas que no tienen efecto en el efectivo.</b>	
(+) Depreciaciones:	1.042,42
(+) Amortizaciones:	5.790,00
Variación en partidas relacionadas con las actividades de operación	
(+) Incremento obligaciones corrientes	642.251,62
(+) Incremento obligaciones no corrientes	12.850,00
(+) Decremento de inventarios:	11.204,22
(-) Incremento cuentas por cobrar:	222.944,66
(-) Incremento Activos Fijos	990,69
<b>Efectivo generado por actividades de operación</b>	<b>7.252,76</b>

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

Partiendo de la pérdida del ejercicio, dentro de las partidas que no tienen efecto con el efectivo se suman las depreciaciones y amortizaciones. Generalmente se resta; pero esto se haría si la empresa daría en sus resultados utilidad. Dentro de las variaciones relacionadas con actividades de operación se suman los incrementos existentes en las obligaciones corrientes y no corrientes; esto significa que hay un aumento de efectivo por el no pago de estas deudas y este incremento causa que se les sume en este estado. Después se suman los decrementos en inventarios; esto quiere decir que se ha vendido inventario que causará un saldo a favor en el efectivo. Se tiene también un incremento en las cuentas por cobrar; esto se puede interpretar como un aumento en las ventas así como falta de efectividad en el proceso de cobros; por estas razones el efectivo no ha entrado en la compañía un incremento en las cuentas por cobrar se resta al mismo.

Y finalmente existe un incremento en los activos fijos; específicamente en el equipo de cómputo; básicamente lo restamos porque para adquirir ese activo fue necesario el desembolso de dinero.

Conforme las necesidades de la empresa y de acuerdo a su presupuesto cabe comparar si esa cantidad de efectivo en la compañía es la requerida para cubrir con las operaciones. Y si de mostrar un mayor excedente para los próximos períodos, se avizoraría una oportunidad para generar inversiones e intereses que aumenten el flujo de efectivo, caso

contrario buscar el mejor financiamiento que puedan sanear los problemas de liquidez.

## Informe Gerencial

Para una mejor comprensión del análisis financiero, el resumen de los índices se los hará en un informe gerencial, que servirá para uso de los interesados en las finanzas de la compañía, diseñado de una manera clara y entendible, que facilite así la toma de decisiones a gerentes o accionistas. Se presente un ejemplo de cómo se debería realizar este informe:

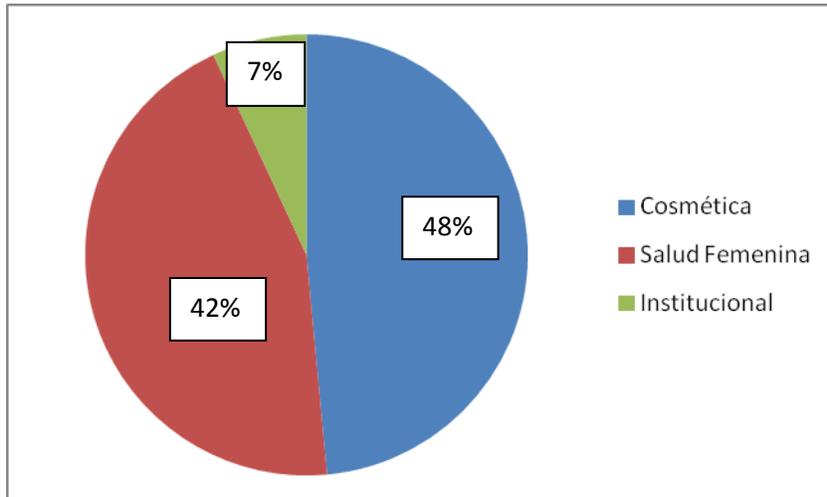
A continuación los puntos más importantes:

### VENTAS:

1. Ventas netas a Diciembre 2010 \$ 1`934.945,96 USD divididos de la siguiente manera:
  - a. Cosmética un cumplimiento del 49% con un margen de rentabilidad del 48%
  - b. SALUD FEMENINA un cumplimiento del 45% con un margen de rentabilidad del 42%
  - c. INSTITUCIONAL con un cumplimiento del 7% y con un margen de rentabilidad negativo de -8%. Significa que los productos de esta línea son vendidos a un precio por debajo del costo.

## GRAFICO. 6

### DISTRIBUCIÓN VENTAS POR LÍNEAS, AÑO 2010



Fuente: Según el autor

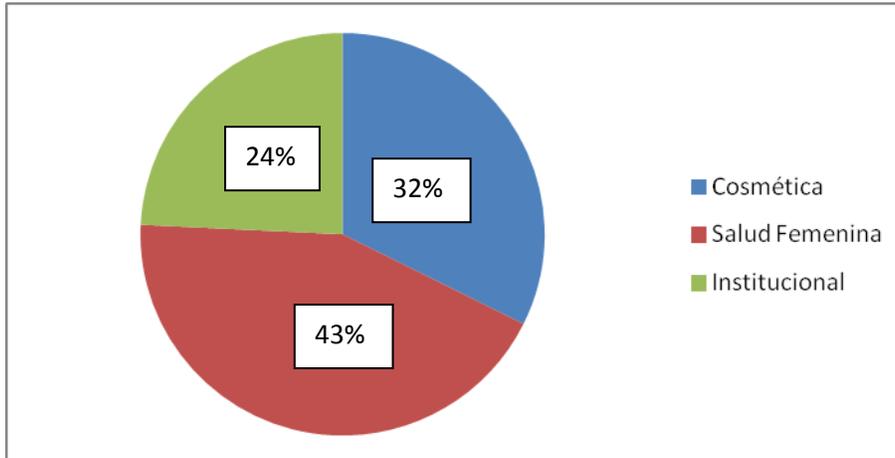
Elaborado: El autor

#### GASTOS DE VENTAS:

1. Gastos de Ventas a Diciembre 2010 \$ 389.322,44 USD divididos de la siguiente manera:
  - a. Cosmética cumplimiento del 32%
  - b. SALUD FEMENINA cumplimiento del 43%
  - c. INSTITUCIONAL con un 24% de participación.

## GRAFICO. 7

### DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE VENTAS POR LÍNEAS, AÑO 2010



Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

#### INVERSION PROMOCIONAL:

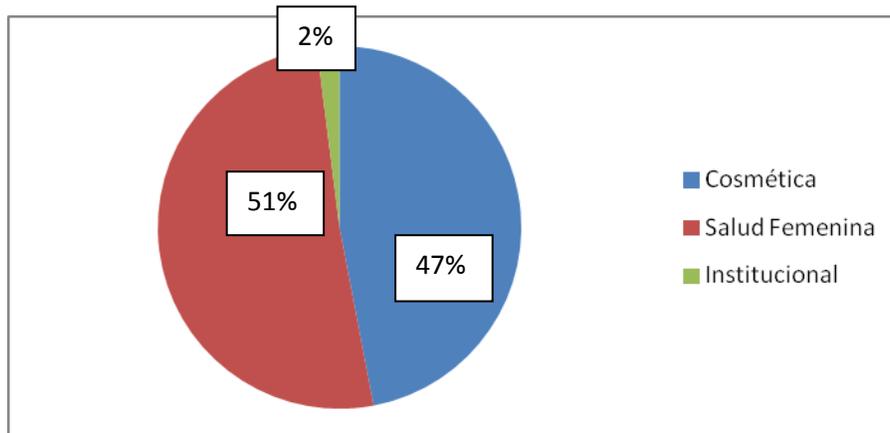
1. Inversión promocional totales a Diciembre 2010 suman \$ 705.889,43

USD compuestos así:

- a. Cosmética un cumplimiento del 47%
- b. SALUD FEMENINA un cumplimiento del 51%
- c. INSTITUCIONAL con el 2% con respecto al total.

## GRAFICO. 8

### DISTRIBUCIÓN DE INVERSIÓN PROMOCIONAL POR LÍNEAS, AÑO 2010



Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

## UTILIDAD / PERDIDA

1. La pérdida es de \$ 441.950,15 para Diciembre de 2010 resultado muy negativo para tratarse de una Pyme; poniendo a Laboratorios Biopas en un posible causal de disolución.

## INDICES FINANCIEROS

- El nivel de endeudamiento es del 33% esto quiere decir que un tercio de las ventas están financiados por los proveedores del exterior, se sugiere mantener una buena relación con ellos y mantener definidos los plazos de pagos.
- La razón de endeudamiento es de 106%. Toda la inversión fue hecha por financiación de terceros. El total de activos no cubrirían con el total de las deudas.

- El apalancamiento financiero posee un índice en negativo, mostrando así que el negocio no es capaz de generar recursos por el mismo movimiento del propio giro, sino que prácticamente está financiado por las aportaciones de terceros. Esto en el futuro se puede volver una bomba de tiempo si es que los accionistas no inyectan capital y si las relaciones con los proveedores por alguna razón empeoran y estos deciden cobrar el total de la deuda.

- La rotación de inventarios es de 35 días, un buen promedio considerando que los medicamentos tienen 3 meses de vida útil.

- Se realizan pagos a proveedores del exterior a los 200 días, un buen promedio si se mantiene buenas relaciones con los proveedores. Este promedio es bueno para el flujo de efectivo.

- El período de promedio de cobro es de 60 días, como siempre la sugerencia es mejorar ese promedio; si las negociaciones con clientes se fijaron en ese plazo de tiempo; lo mejor es mantenerse sin pasarse de más días.

- Los descuentos comerciales representan el 6%, considerar si este porcentaje alienta a las ventas en ese mismo porcentaje y es la única vía para promocionar el producto.

- El Producto bonificado alcanza aproximadamente el 6% con respecto a las ventas. Esta promoción puede ser utilizada con mayor énfasis en productos de baja rotación.

- Las devoluciones representan el 10% aproximado sobre las ventas. Un valor significativo a considerar tomando en cuenta que el producto principal al ser medicamentos tuvo que transcurrir varios días regresando a las bodegas con menos tiempo de vida útil. Indagar acerca de los motivos por el cual los clientes devuelvan el producto y tomar los correctivos necesarios.

## FLUJO DE EFECTIVO

- Existe un incremento significativo en las obligaciones corrientes (642.251,62 USD) esto por la deuda que se mantiene con proveedores y el incremento en ventas arrojando un saldo positivo dentro del flujo.

- Gracias a un incremento en las obligaciones no corrientes (12.850,00 USD) se genera un flujo positivo de entrada de efectivo.

- Al haber un buen nivel de rotación de inventarios; existe un decremento en la mercadería (11.204,22 USD) y esta se refleja como saldo en positivo como entrada de efectivo dentro de flujo.

- El incremento de las cuentas por cobrar (222.944,66 USD) señalan una baja de eficiencia en el procedimiento de cobro, o que se están concediendo créditos con más días extendiendo la entrada de efectivo al flujo.

- El saldo final en caja-bancos por 7.252,76 USD no es suficiente para cubrir con las deudas al muy corto plazo (30 días), sin embargo se sugiere

solicitar un sobregiro o un préstamo bancario que ayude a cubrir con estos pasivos.

### **3.4 COMPARATIVO DE ÍNDICES FINANCIEROS CON EL AÑO 2011 Y CON LA INDUSTRIA.**

#### **3.4.1. COMPARATIVO CON EL 2011**

Para un mejor estudio y comprensión de la situación financiera se requiere de un análisis horizontal con el año consecutivo para de esta forma mostrar la evolución de las cifras en el tiempo. Es necesaria la presentación de los Estados Financieros correspondiente al año financiero 2011 y de esta manera realizar la comparación respectiva de cifras. A continuación se presenta los balances correspondientes al 2011.

**TABLA. 13**

#### **BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA Hasta 31/12/2011**

<b>Nro. de Cuenta</b>	<b>Descripción de cuenta</b>	<b>Subtotal US \$</b>	<b>Total US \$</b>
1	Activo	0	1.231.898,53
1.1	Activo Corriente	0	1.210.412,16
1.1.1	Caja	0	1.050,00
1.1.1.1	Caja General	300	
1.1.1.2	Caja Chica	250	
1.1.1.3	CAJA CARLOS ABONDANO	500	
1.1.2	Bancos	0	29.601,51
1.1.2.1	Produbanco	29.601,51	
1.1.4	Cuentas por Cobrar	0	713.575,70
1.1.4.10	PRESTAMOS EMPLEADOS	139.773,48	
1.1.4.2	Clientes Varios	454.347,71	
1.1.4.3	Anticipo proveedores	4.294,47	

1.1.4.4	Provisión Cuentas incobrables	-11.473,74	
1.1.4.5	Cuentas por cobrar accionistas PCG	72.764,98	
1.1.4.6	Cuentas por Cobrar UCV		
1.1.4.7	Impuesto retenido	53.868,80	
1.1.5	Inventario	0	466.184,95
1.2	Activo no corriente	0	4.271,06
1.2.1	Muebles y equipos de oficina	7.295,11	
1.2.2	Dep. acumulada muebles oficina	-3.992,68	
1.2.3	Equipos de computo	4.160,15	
1.2.4	Dep. acumulada Eq. Computo	-3.741,50	
1.2.6	MAQUINARIA Y EQUIPOS (PLANTA)	687,5	
1.2.7	(-) Dep Acum. Maquinaria y Equipo	-137,52	
1.3	Otros Activos	0	17.215,31
1.3.1	Gastos Diferidos	0	17.215,31
1.3.1.1	Registros Sanitarios	28.449,91	
1.3.1.2	Amortizacion acumulada registros sanit	-11.431,68	
1.3.1.3	Gastos de operación, promoción y desar	500	
1.3.1.4	Amortización acumulada gastos operación	-302,92	
			=====
			1.231.898,53
2	Pasivos	0	1.668.605,81
2.1	Pasivo Corriente	0	1.376.937,81
2.1.1	Personal por Pagar	0	5.676,46
2.1.1.1	Décimo Tercero	2.875,84	
2.1.1.2	Décimo Cuarto	2.800,62	
2.1.2	IESS por pagar	0	5.558,28
2.1.2.1	Aportes por Pagar	4.032,27	
2.1.2.2	Préstamos por Pagar	1.526,01	
2.1.3	SRI por pagar	0	13.656,76
2.1.3.1.2	IVA 70%	645,38	
2.1.3.1.3	IVA 100%	723,32	
2.1.3.2.1	Retención 1%	163,74	
2.1.3.2.2	Retención 2%	420,28	
2.1.3.2.4	Retención 8%	238,7	
2.1.3.2.5	Retención 1% seguros	0,24	
2.1.3.2.7	RETENCIÓN TRABAJADORES	525,86	
2.1.3.2.8	RETENCIÓN 24% PROVEEDORES EXTERIOR	9.576,00	
2.1.3.2.9	RETENCION 10%	1.363,24	
2.1.4	Obligaciones por Pagar	0	1.352.046,31
2.1.4.2	Ecuaquímica	8.739,46	
2.1.4.3	Proveedores Nacionales 2008	0	10.365,67

2.1.4.4	PROVEEDORES DEL EXTERIOR	0	1.332.941,18
2.1.4.4.1	SALUD INTERNACIONAL	84.133,51	
2.1.4.4.2	MEXCORP S.A.	354.424,00	
2.1.4.4.4	ASTERIUS, S.A.	894.383,67	
2.2	Pasivo no corriente	0	291.668,00
2.2.1	Préstamos Accionistas (PCG)	291.668,00	
			=====
			1.668.605,81
3.1	Capital Suscrito Asignado	791.000,00	
3.2	Aportes Futuras Capitalizaciones	730.000,00	
		-	
3.4	Pérdida Acumulada	1.143.027,40	
3.7	UTILIDAD / PERDIDA 2009	10.018,95	
3.8	UTILIDAD / PERDIDA 2010	-441.950,15	
3.9	UTILIDAD / PERDIDA 2011 -- Pérdida	-382.748,68	

TOTAL PASIVO + CAPITAL

=====

1.231.898,53

**Fuente: Según el autor**

**Elaborado: El autor**

**TABLA 14**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

Hasta 31/12/2011

<b>Nro. de Cuenta</b>	<b>Descripción de cuenta</b>	<b>Subtotal US \$</b>	<b>Total US \$</b>
4	Ingresos	0	2.770.040,98
4.2	No operacionales	0	229.328,33
4.2.3	OTROS INGRESOS	229.328,33	
4.3.1	LINEA HORMONAL	1.070.923,31	
4.3.2	LINEA COSMETICA	1.094.568,58	
4.3.3	LINEA INSTITUCIONAL	476.200,71	
4.4	DEVOLUCIONES	0	-100.979,95
4.4.1	DEVOLUCIONES HORMONAL	-60.772,29	
4.4.2	DEVOLUCIONES LINEA COSMETICA	-40.207,66	
			=====
			2.770.040,98
5	Gastos	0	1.636.358,47
5.1	Operacionales de administración	0	249.610,83
5.1.1	Gastos de personal	0	48.299,91
5.1.1.1	Sueldo	35.304,10	
5.1.1.2	Aportes al Seguro	4.289,45	
5.1.1.3	Décimo Tercero	2.942,03	
5.1.1.4	Décimo cuarto	1.315,23	
5.1.1.5	Seguro Administrativos	1.632,49	
5.1.1.7	FONDOS DE RESERVA	2.673,38	
5.1.1.8	VACACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO	24,93	
5.1.1.9	ALIMENTACION ADMINISTRATIVO	118,3	
5.1.2	Servicios	0	85.226,96
5.1.2.11	VIAJES ADMINISTRATIVOS	666,64	
5.1.2.13	GASTOS CAJA CHICA	0	7.525,86
5.1.2.13.1	GASTOS CAJA CHICA ELIZABETH ESPOSIT	3.118,44	
5.1.2.13.2	GASTOS CAJA CHICA NATHALY ARGÜELLO	4.407,42	
5.1.2.2	Energía Eléctrica	1.071,08	
5.1.2.3	Teléfono	4.150,89	
5.1.2.4	Correo, envíos	45.401,66	
5.1.2.5	Internet	2.036,31	

5.1.2.6	Otros Servicios	4.283,28	
5.1.2.7	Movilización	567,39	
5.1.2.8	Arriendo Casa-Oficina	18.590,12	
5.1.2.9	TVCABLE	933,73	
5.1.3	Gastos Legales	0	25.192,17
5.1.3.1	Honorarios profesionales	16.053,00	
5.1.3.2	Otros legales	9.139,17	
5.1.4	Diversos	0	57.923,37
5.1.4.1	Elementos de aseo y cafetería	671,27	
5.1.4.12	Almacenaje	5.590,00	
5.1.4.2	Útiles, papelería, fotocopias	2.721,44	
5.1.4.3	Otros gastos	35.493,83	
5.1.4.5	GASTOS CUENTAS INCOBRABLES	6.533,71	
5.1.4.6	Dep. Muebles de Oficina	729,48	
5.1.4.7	Dep. Eq. de Computo	326,88	
5.1.4.8	Dep. Maquinaria y Equipo (Planta)	68,76	
5.1.4.9	Amortización gastos Diferidos	5.788,00	
5.1.5	GASTOS IVA	0	32.968,42
5.1.5.1	GASTOS IVA SERVICIO	32.968,42	
5.2	Operacionales de ventas	0	1.351.094,37
5.2.1	Gastos de personal	0	447.638,94
5.2.1.1.1	SUELDOS LINEA HORMONAL	68.742,34	
5.2.1.1.2	SUELDOS LINEA COSMETICA	50.592,33	
5.2.1.1.3	SUELDOS LINEA INSTITUCIONAL	15.390,00	
5.2.1.10.1	ALIMENTACION LINEA HORMONAL	2.947,78	
5.2.1.10.2	ALIMENTACION LINEA COSMETICA	1.628,44	
5.2.1.10.3	ALIMENTACION LINEA INSTITUCIONAL	523,01	
5.2.1.11.1	HOSPEDAJE LINEA HORMONAL	2.818,01	
5.2.1.11.2	HOSPEDAJE LINEA COSMETICA	5.285,38	
5.2.1.11.3	HOSPEDAJE LINEA INSTITUCIONAL	1.096,15	
5.2.1.12	VACACIONES	0	492,86
5.2.1.12.1	VACACIONES LINEA HORMONAL	492,86	
5.2.1.14.1	CELULARES LINEA HORMONAL	7.703,69	
5.2.1.14.2	CELULARES LINEA COSMETICA	4.715,40	
5.2.1.14.3	CELULARES LINEA INSTITUCIONAL	1.040,53	
5.2.1.15.1	APORTE PATRONAL LINEA HORMONAL	13.395,19	
5.2.1.15.2	APORTE PATRONAL LINEA COSMETICA	12.441,61	
5.2.1.15.3	APORTE PATRONAL LINEA INSTITUCIONAL	4.911,20	
5.2.1.17.1	GIRAS LINEA HORMONAL	7.896,89	
5.2.1.17.2	GIRAS LINEA COSMETICA	167	
5.2.1.18	VIATICOS	0	334,78
5.2.1.18.2	VIÁTICOS LINEA COSMETICA	334,78	

5.2.1.19	GASTOS CAJA CHICA CARLOS ABONDANO	6.235,04	
5.2.1.2.1	COMISIONES LINEA HORMONAL	41.506,29	
5.2.1.2.2	COMISIONES LINEA COSMETICA	51.807,67	
5.2.1.2.3	COMISIONES LINEA INSTITUCIONAL	6.944,00	
5.2.1.20	FONDOS DE RESERVA	0	13.006,69
5.2.1.20.1	FONDOS DE RESERVA LINEA HORMONAL	7.493,04	
5.2.1.20.2	FONDOS DE RESERVA LINEA COSMETICA	4.741,31	
5.2.1.20.3	FONDOS DE RESERVA LINEA INSTITUCION	772,34	
5.2.1.3.1	DECIMO TERCERO LINEA HORMONAL	9.502,39	
5.2.1.3.2	DECIMO TERCERO LINEA COSMETICA	8.218,34	
5.2.1.3.3	DECIMO TERCERO LINEA INSTITUCIONAL	1.757,00	
5.2.1.4.1	DECIMO CUARTO LINEA HORMONAL	1.774,87	
5.2.1.4.2	DECIMO CUARTO LINEA COSMETICA	1.176,87	
5.2.1.4.3	DECIMO CUARTO LINEA INSTITUCIONAL	377,59	
5.2.1.5.1	SEGUROS LINEA HORMONAL	5.664,96	
5.2.1.5.2	SEGUROS LINEA COSMETICA	1.804,74	
5.2.1.5.3	SEGUROS LINEA INSTITUCIONAL	282,4	
5.2.1.6.1	VIAJES LINEA HORMONAL	11.090,35	
5.2.1.6.2	VIAJES LINEA COSMETICA	10.537,17	
5.2.1.6.3	VIAJES LINEA INSTITUCIONAL	15.895,57	
5.2.1.7	CAPACITACIÓN	0	456,71
5.2.1.7.1	CAPACITACION LINEA HORMONAL	355,56	
5.2.1.7.2	CAPACITACION LINEA COSMETICA	101,15	
5.2.1.8.1	MOVILIZACION LINEA HORMONAL	28.840,31	
5.2.1.8.2	MOVILIZACION LINEA COSMETICA	18.055,88	
5.2.1.8.3	MOVILIZACION LINEA INSTITUCIONAL	6.250,25	
5.2.1.9.3	DESHAUCIO LINEA INSTITUCIONAL	4.331,26	
5.2.2	PROMOCIONALES	0	785.086,16
5.2.2.10	HONORARIOS PROFESIONALES MEDICOS	0	54.836,44
5.2.2.10.1	HONORARIOS PROFESIONALES MEDIOS L.	23.006,10	
5.2.2.10.2	HONORARIOS PROFESIONALES MEDICOS LI	13.066,45	
5.2.2.10.4	HONORARIOS MEDICOS LINEA INSTITUCIO	18.763,89	
5.2.2.11	INVESTIGACION / LIBRO DATAQUEST	0	18.129,00
5.2.2.11.1	INVESTIGACION LINEA HORMONAL	18.129,00	
5.2.2.4	HOMENAJES AGASAJOS	1.343,41	
5.2.2.5.1	REFRIGERIOS LINEA HORMONAL	556,36	
5.2.2.5.2	REFRIGERIOS LINEA COSMETICA	241,21	
5.2.2.7.1	BONIFIC. EN VENTAS LINEA HORMONAL	18.777,13	
5.2.2.7.2	BONIFICACION EN VENTAS LINEA COSMETI	100.142,83	
5.2.2.7.3	DESCUENTOS LINEA HORMONAL	159.031,97	
5.2.2.7.4	DESCUENTOS LINEA COSMETICA	174.415,64	
5.2.2.7.5	DESCUENTOS LINEA INSTITUCIONAL	31.406,35	

5.2.2.7.6	MUESTRAS MEDICAS HORMONAL	35.763,83	
5.2.2.7.7	MUESTRAS MEDICAS COSMETICA	18.356,72	
5.2.2.7.8	MUESTRAS MEDICAS LINEA INSTITUCIONAL	7.228,12	
5.2.2.7.9	BONIFICACION LINEA TERAPEUTICA	18.541,24	
5.2.2.8.1	MATERIAL PROMOCIONAL LINEA HORMONAL	5.532,40	
5.2.2.8.2	MATERIAL PROMOCIONAL LINEA COSMETICA	19.037,59	
5.2.2.8.3	MATERIAL PROMOCIONAL LINEA INSTITUCI	1.197,93	
5.2.2.9.1	APOYO CONGRESOS LINEA HORMONAL	19.699,03	
5.2.2.9.2	APOYO CONGRESOS LINEA COSMETICA	82.924,18	
5.2.2.9.3	APOYO CONGRESOS LINEA INSTITUCIONAL	17.924,78	
5.2.3	GASTOS DE LOGISTICA	0	118.369,27
5.2.3.1.1	DESCUENTOS ECUAQUIMICA LINEA HORMONA	113.567,27	
5.2.3.1.2	DESCUENTOS A ECUAQUIMICA LINEA COSME	1.382,00	
5.2.3.2.2	DESCUENTOS LINEA COSMETICA	3.420,00	
5.3	No operacionales	0	32.115,66
5.3.1	Financieros	0	32.115,66
5.3.1.1	Gastos Bancarios	32.115,66	
5.4	GASTOS NO DEDUCIBLES	0	3.537,61
5.4.1	ENERGÍA ELÉCTRICA	526,45	
5.4.10.1	MOVILIZACION HORMONAL	1.344,15	
5.4.3	Intereses, multas	1.614,21	
5.4.5	SERVICIOS	52,8	
6	Costo de Ventas	0	1.516.431,19
6.1.1	COSTO DE VENTAS LINEA HORMONAL	546.529,76	
6.1.2	COSTO DE VENTAS LINEA COSMETICA	612.648,91	
6.1.3	COSTO DE VENTAS LINEA INSTITUCIONAL	357.252,52	

=====

3.152.789,66

GANANCIA / PERDIDA

-382.748,68

**Fuente: Según el autor**

**Elaborado: El autor**

Por otro lado el Estado de Pérdidas y Ganancias de la compañía para el 2011 fue el siguiente:

Una vez presentados los Estados Financieros se procederá a calcular los índices correspondientes a este año; y se usarán los mismos formatos que con el año 2010.

**TABLA. 15**

**INDICES FINANCIEROS AÑO 2011**

ÍNDICE	RAZÓN	2011	
Concentración endeudamiento a nivel local	Proveedores Locales	10.366	<b>0,62%</b>
	Total Pasivo	1.668.606	
Concentración endeudamiento a nivel exterior	Proveedores Exterior	1.332.941	<b>79,88%</b>
	Total Pasivo	1.668.606	
Razón de Endeudamiento	Total Pasivo	1.668.606	<b>135,45%</b>
	Total Activo	1.231.899	
Apalancamiento Financiero (Leverage)	Total Pasivo	1.668.606	<b>(3,82)</b>
	Total Patrimonio	-436.707	
Rotación de inventario	Inventario * 360	65.094.336	<b>42,93</b>
	Costo de Ventas	1.516.431	

Periodo Pago a Proveedores exterior	Proveedores Exterior * 360	479.858.825	<b>205,68</b>
	Compras a Proveedores Exterior	2.333.029	

Periodo Pago a Proveedores nacionales	Proveedores Nacionales * 360	3.731.641	<b>19,19</b>
	Compras a Proveedores Nacionales	194.436	

Periodo Pago Cuentas por pagar	Cuentas por Pagar * 360	8.960.940	<b>40,74</b>
	Compras Cuentas por pagar	219.966	

Periodo de cobro	Cuentas por cobrar *360	206.568.799	<b>81,30</b>
	Ventas Netas	2.540.713	

Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas Netas	2.540.713	<b>4,43</b>
	Cuentas por cobrar	573.802	

Razón de Gasto Financiero	Gastos Financieros (BANCARIOS)	32.116	<b>1,26%</b>
	Ventas Netas	2.540.713	

Razón de Gasto Descuentos Comerciales	DESCUENTOS COMERCIALES	118.369	<b>4,66%</b>
	Ventas Netas	2.540.713	

Muestra Médica	Muestra Médica	61.349	<b>2,41%</b>
	Ventas Netas	2.540.713	

Producto Bonificado	Producto Bonificado	118.920	<b>4,68%</b>
	Ventas Netas	2.540.713	

Devoluciones	Devoluciones	100.980	<b>3,97%</b>
	Ventas Netas	2.540.713	

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

El sistema debe incluir un informe a final de cada año señalando las diferencias en índices existencias y su respectiva evolución o decrecimiento con el tiempo. De esta forma:

- Concentración endeudamiento a nivel local: Disminuyó con respecto al 2011, debido al incremento en el pasivo total.
- Concentración endeudamiento a nivel exterior: Su incremento es notable y causado debido a las importaciones que aumentaron de año a año.
- Razón de endeudamiento: Incremento notorio debido al aumento de sus deudas con proveedores del exterior.
- Apalancamiento Financiero: Pese a que aumentó con respecto al 2010, el índice sigue mostrándose negativo debido a las pérdidas acumuladas.
- Rotación de Inventarios: Los días de rotación se incrementaron en 7 días, cifra que indica que el producto permanece más días en bodega disminuyendo así su eficiencia.
- Período pago proveedores del exterior: El plazo de días aumentó, algo positivo para la empresa por mantener un flujo de efectivo positivo.

- Período de pago proveedores nacionales: El plazo en días disminuyeron en 7 significa que la empresa es buena pagando sus deudas nacionales en menor tiempo que el 2010.
- Período de pago cuentas por pagar: Esta cifra se incrementó en 6 días, algo muy bueno para la empresa sobre todo en su flujo de efectivo.
- Período de cobro: Aumentó en 30 días, significa que se perdió eficiencia en el cobro a clientes y por ende se retrasa la entrada de efectivo en la empresa.
- Rotación de las cuentas por cobrar: La cifra disminuyó mostrando así un decremento por parte de la gestión de ventas.
- Razón gasto financiero: Hay un incremento y esto por el alza al impuesto en salidas de divisas al exterior.
- Razón descuentos comerciales: Disminuyó en 1,33 algo positivo considerando que en el 2011 se incrementaron las ventas con menos relación en promoción de ventas.

A la par de la comparación entre índices de un año a otro se considerará la evolución existente entre cifras acumuladas del Estado de pérdidas y Ganancias esto con el fin de buscar variaciones importantes entre las cuentas de las 3 líneas que componen el negocio y el acumulado. Para esto se usarán cuadros comparativos que acumulen las cifras más importantes y se las compare entre sí; de la siguiente manera:

**TABLA. 16**

**UNIDAD DE  
NEGOCIO**

**Línea Salud Femenina**

Comparativo PyG	TOTAL PAIS 2010		TOTAL PAIS 2011		VARIACIÓN
	VALORES	%INGRESO	VALORES	%INGRESO	
INGRESO	862.293,39		1.010.151,02		15%
COSTO	444.896,81	51,59%	546.529,76	54,10%	19%
MARGEN BRUTO	417.396,58	48,41%	463.621,26	45,90%	10%
<b>GASTOS DE VENTA</b>	201.194,00	23,33%	210.224,53	20,81%	4%
<b>INVERSIÓN PROMOCIONAL</b>	357.255,04	41,43%	372.401,14	36,87%	4%
MUESTRAS MÉDICAS	43.327,23	5,02%	35.763,83	3,54%	-21%
PRODUCTO BONIFICADO	32.987,40	3,83%	18.777,13	1,86%	-76%
OTROS INVERSIÓN PROMOCIONAL	280.940,41	32,58%	317.860,18	31,47%	12%
<b>TOTAL GASTO VENTA + INV PROMOCIONAL</b>	558.449,04	64,76%	582.625,67	57,68%	4%
UTILIDAD / PERDIDA NETA	(141.052,46)	-16,36%	(119.004,41)	-11,78%	-16%

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

El cuadro comparativo de pérdidas y ganancias de la línea salud femenina demuestra un incremento, si bien del 10% debido al incremento de ventas vemos que este margen ha disminuido casi en 3 puntos del 2010 al 2011, mostrando así que ha existido un incremento en el costo de ventas del 19%. Tanto el gasto de ventas y la inversión promocional sufrieron un alza del 4%, habiendo una baja considerable tanto en muestras médicas como en producto bonificado entre el 2010 y 2011, pero se ve que ha existido un alza en otros inversión promocional compensando así la disminución de los otros. La pérdida para esta línea decremento al 16%.

**TABLA. 17**

**UNIDAD DE NEGOCIO Línea Institucional**

Comparativo PyG	TOTAL PAÍS 2010		TOTAL PAÍS 2011		VARIACIÓN
	VALORES	%INGRESO	VALORES	%INGRESO	
INGRESO	129.625,00		476.200,71		73%
COSTO	139.650,00	107,73%	357.252,52	75,02%	61%
MARGEN BRUTO	-10.025,00	-7,73%	118.948,19	24,98%	108%
<b>GASTOS DE VENTA</b>	35.228,25	27,18%	59.571,30	12,51%	41%
<b>INVERSIÓN PROMOCIONAL</b>	13.712,27	10,58%	76.521,07	16,07%	82%
MUESTRAS MÉDICAS	0,00	0,00%	7.228,12	1,52%	100%
PRODUCTO BONIFICADO	0,00	0,00%		0,00%	0%
OTROS INVERSIÓN PROMOCIONAL	13.712,27	10,58%	69.292,95	14,55%	80%

<b>TOTAL GASTO VENTA + INV PROMOCIONAL</b>	48.940,52	37,76%	136.092,37	28,58%	64%
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA NETA</b>	-58.965,52	-45,49%	-17.144,18	-3,60%	-71%

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

Para la línea Institucional hay un notable crecimiento en el margen bruto, pasando de un valor negativo a tener el 108% de incremento, esto puede ser visiblemente notorio debido al aumento que se ha realizado tanto en gasto e inversión promocional que se ha tenido para dar a conocer las bondades del producto cifra que aumentó a un 64%. La pérdida de la línea igualmente se decreció en un 71%.

**TABLA. 18**

**Línea Cosmética**

**UNIDAD DE  
NEGOCIO**

Comparativo PyG	TOTAL PAÍS 2010		TOTAL PAÍS 2011		VARIACIÓN
	VALORES	%INGRESO	VALORES	%INGRESO	
INGRESO	943.027,57		1.054.360,92		11%
COSTO	543.952,89	57,68%	612.648,91	58,11%	11%
MARGEN BRUTO	399.074,68	42,32%	441.712,01	41,89%	10%
<b>GASTOS DE VENTA</b>	152.900,20	16,21%	171.608,07	16,28%	11%
<b>INVERSIÓN PROMOCIONAL</b>	333.702,19	35,39%	399.920,17	37,93%	17%
MUESTRAS MÉDICAS	0,00	0,00%	18.356,72	1,74%	100%
PRODUCTO BONIFICADO	80.829,61	8,57%	100.142,83	9,50%	19%
OTROS INVERSIÓN PROMOCIONAL	252.872,58	26,81%	281.420,62	26,69%	10%
<b>TOTAL GASTO VENTA + INV PROMOCIONAL</b>	486.602,39	51,60%	571.528,24	54,21%	15%
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	-87.527,71	-9,28%	-129.816,23	-12,31%	48%

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

Para la línea cosmética los ingresos se incrementaron en un 11% en proporción a sus costos y sus gastos. Dentro de estos es notorio que se usó como estrategia la entrega de muestras médicas para promocionar el producto. La pérdida sufre un incremento del 48%.

**TABLA. 19**

**UNIDAD DE NEGOCIO** **ECUADOR LABORATORIO BIOPAS,**  
**CUADRO CONSOLIDADO (salud femenina + institucional + cosmética)**

Comparativo PyG	TOTAL PAÍS 2010		TOTAL PAÍS 2011		VARIACIÓN
	VALORES	%INGRESO	VALORES	%INGRESO	
INGRESO	1.934.945,96		2.540.712,65		24%
COSTO	1.128.499,70	58,32%	1.516.431,19	59,69%	26%
MARGEN BRUTO	806.446,26	41,68%	1.024.281,46	40,31%	21%
<b>GASTOS DE VENTA</b>	389.322,45	20,12%	441.403,90	17,37%	12%
<b>INVERSIÓN PROMOCIONAL</b>	704.669,50	36,42%	848.842,38	33,41%	17%
MUESTRAS MÉDICAS	43.327,23	2,24%	61.348,67	2,41%	29%
PRODUCTO BONIFICADO	113.817,01	5,88%	118.919,96	4,68%	4%
OTROS INVERSIÓN PROMOCIONAL	547.525,26	28,30%	668.573,75	26,31%	18%
<b>TOTAL GASTO VENTA + INV PROMOCIONAL</b>	1.093.991,95	56,54%	1.290.246,28	50,78%	15%

GASTOS DE ADMINISTRATIVOS Y OPERACIÓN	178.686,12	9,23%	426.659,39	16,79%	58%
OTROS INGRESOS	34.430,15	1,78%	18.623,91	0,73%	-85%
OTROS EGRESOS		0,00%		0,00%	0%
GASTOS FINANCIEROS	10.389,60	0,54%		0,00%	0%
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	-442.191,26	-22,85%	-674.000,30	-26,53%	52%

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

Ya sumados las 3 líneas; este estado de pérdidas y ganancias es un compendio del total, comparando ya los datos definitivos incluyendo así los gastos administrativos y de operación. Muy importante para ver el crecimiento tanto en ventas como en gastos de un año a otro. Yendo ya a la interpretación de cifras; en los ingresos hay un crecimiento del 24% y de forma paralela el costo de ventas en una cifra similar (costo variable). Por otro lado los gastos de ventas y de inversión promocional crecieron el 12% y el 17% respectivamente. Este esfuerzo considerable realizado en la inversión promocional ha sido el motivo para el incremento en ventas y esta gestión demuestre un crecimiento notable con respecto al 2010.

Siguiendo con el análisis el gasto administrativo tiene un crecimiento notable del 58%, área dedicada al control y manejo del negocio. Si las ventas aumentaron se necesita a la par más requerimientos de recursos de gastos fijo como el administrativo para lograr compensar todo este aumento, así se

justifica este aumento muy evidente de año a año. El rubro otros ingresos sufre un decremento del 85%, pese a que el impacto es muy alto, su trascendencia no es medible puesto que estos rubros se darían por cruce de cuentas, reembolsos de gastos y otros que son ajenos al giro del negocio.

Y para finalizar tenemos la pérdida de los dos ejercicios que para el 2011 sufre un incremento del 52%, pese a su alza en ventas, el incremento de los gastos básicamente dispararon este rubro de un año a otro.

### **3.4.2. COMPARATIVO CON LA INDUSTRIA**

Una vez realizado el análisis comparativo, cálculo e interpretación de las cifras dentro de la empresa en sí, es de vital importancia realizar el análisis que compare las cifras de la compañía con la cifras de la industria a la cual pertenece la empresa. Para ello se solicitó información a la Superintendencia de Compañías; específicamente los Estados Financieros que totalicen las empresas dedicadas a la venta al por mayor de productos farmacéuticos en el año 2010 (ver anexo 7), para que de esta manera se obtengan los índices de la industria y se los comparen con los ya obtenidos por la compañía finalizando así la instauración del sistema financiero.

A continuación la tabla de índices financieros de la industria farmacéutica usando el mismo formato por Biopas para el 2010.

**TABLA. 20**

**ÍNDICES FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA 2010**

ÍNDICE	RAZÓN	2010 INDUSTRIA	
Concentración endeudamiento a nivel local	Proveedores Locales	162.431.070	<b>28,94%</b>
	Total Pasivo	561.281.363	
Concentración endeudamiento a nivel exterior	Proveedores Exterior	164.977.032	<b>29,39%</b>
	Total Pasivo	561.281.363	
Razón de Endeudamiento	Total Pasivo	561.281.363	<b>63,97%</b>
	Total Activo	877.436.246	
Apalancamiento Financiero (Leverage)	Total Pasivo	561.281.363	<b>1,78</b>
	Total Patrimonio	316.154.883	
Rotación de inventario	Inventario * 360	108.493.255.850	<b>85,60</b>
	Costo de Ventas	1.267.385.638	
Periodo Pago a Proveedores exterior	Proveedores Exterior * 360	59.391.731.542	<b>93,48</b>
	Compras a Proveedores Exterior	635.360.127	
Periodo Pago a Proveedores nacionales	Proveedores Nacionales * 360	58.475.185.164	<b>86,08</b>
	Compras a Proveedores Nacionales	679.293.620	

Periodo Pago Cuentas por pagar	Cuentas por Pagar * 360	117.866.916.706	<b>89,66</b>
	Compras Cuentas por pagar	1.314.653.747	

Periodo de cobro	Cuentas por cobrar *360	114.225.783.743	<b>65,43</b>
	Ventas Netas	1.745.743.588	

Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas Netas	1.745.743.588	<b>5,50</b>
	Cuentas por cobrar	317.293.844	

Razón de Gasto Financiero	Gastos Financieros (BANCARIOS)	9.038.127	<b>0,52%</b>
	Ventas Netas	1.745.743.588	

Razón de Descuentos Comerciales	(DESCUENTOS COMERCIALES)	131.724.806	<b>7,55%</b>
	Ventas Netas	1.745.743.588	

Producto Bonificado	Producto Bonificado	39.115.969	<b>2,24%</b>
	Ventas Netas	1.745.743.588	

Devoluciones	Devoluciones	51.202.589	<b>2,93%</b>
	Ventas Netas	1.745.743.588	

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

Una vez obtenidos los indicadores de la industria para el 2010 se procederá a presentar las diferencias con los índices de la empresa a manera de informe; de esta forma:

- Concentración endeudamiento a nivel local: El nivel de Biopas frente al de la industria es bajo, eso significa que la proporción que usa la industria con sus proveedores locales frente al total del pasivo es mayor que la proporción usada por Biopas. Otra forma de verlo es que la industria se apoya más en deuda local para financiar el negocio.

- Concentración endeudamiento a nivel exterior: La diferencia es notable, la industria mantiene un porcentaje de deuda con proveedores bajo a comparación con Biopas. El financiamiento por parte de terceros del negocio en cifras es mejor tratado y negociado frente al resto de empresas.

- Razón de endeudamiento: A comparación con la industria, el grupo de empresas tiene financiado un 63,97% de sus activos con deuda de terceros. Biopas al tener buena negociación con proveedores sobre todo del exterior puede mantener estos márgenes.

- Apalancamiento Financiero: La cifra mostrada por la industria muestra un saldo positivo a diferencia de Biopas, lo que se entiende que el grupo de empresas están arrojando utilidad en sus balances. Por otro lado la financiación del negocio en la industria, es mayor en la parte de sus pasivos, y significa que en 1,78 veces es mayor al patrimonio o financiación propia.

- Rotación de Inventarios: Los días de rotación de inventario en la industria son mayores a los días de Biopas, en 51días; un dato muy bueno

para la compañía que ha logrado mantener un nivel más bajo y conveniente para sus fines. Considerando además que los medicamentos caducan en tiempo corto Biopas ha logrado manejar más eficientemente sus inventarios.

- Período pago proveedores del exterior: Esta cifra en días muestra una amplia diferencia entre Biopas y la industria. Se denota que Biopas tiene un manejo exclusivo y que mantiene buenas relaciones con sus proveedores con lo que respecta al crédito (200 días aproximadamente); la misma suerte no corre con la industria que apenas cuenta con 93 días.

- Período de pago proveedores nacionales: Esta cifra indica que Biopas es un buen pagador con sus proveedores locales, debido a que todo su esfuerzo económico está en manos de terceros extranjeros; lo que dejaría a Biopas solamente pagando dentro de sus proveedores locales en su mayoría todo lo referente a servicios básicos, que dan como plazo 30 días; es por eso que posee 27 días de plazo, a comparación de la industria que cuenta con 86 días que se toman de crédito para pagar sus deudas locales, entiéndase que el grupo farmacéutico que lo conforma tiene más deudas que solo pagos de servicios básicos.

- Período de pago cuentas por pagar: Al igual que la cifra anterior la industria toma más tiempo para cancelar el total de sus deudas frente al total de compras realizadas. Biopas sigue siendo un buen pagador de sus cuentas.

- Período de cobro: Las cifras mantienen apenas una diferencia de 5 días, se podría aseverar que estos índices son muy parejos y que Biopas maneja un sistema de cobro igual de eficiente que la industria.

- Rotación de las cuentas por cobrar: Comparando esta cifras entre Biopas y la industria, Biopas le lleva una ligera ventaja en cuanto a la eficiencia de cobro se refiere. Es decir Biopas es ligeramente mejor cobrando sus deudas que la industria.

- Razón gasto financiero: Tanto Biopas como la industria manejan cifras similares a la hora de comparar sus gastos financieros, teniendo el 0,54% y el 0,52% respectivamente.

- Razón descuentos comerciales: Mientras que Biopas mantiene un 6%, la industria posee un 7,55%, por lo tanto los esfuerzos para llamar la atención de los clientes vía promoción en descuento, son cifras muy parecidas y se puede decir que Biopas se encuentra en el estándar del grupo farmacéutico.

- Razón producto bonificado: La industria posee un porcentaje de 2,24% en esta cifra versus el 5,88% que tiene Biopas; es decir la empresa esta gastando más producto bonificado como promoción para generar más ventas, y colocando en el mercado más productos en proporción a lo que haría la industria.

- Razón Devoluciones: La cifra alcanzada por Biopas es de 9,82% frente a tan solo un 2,93% de la industria. Quiere decir que Biopas está teniendo un retorno de sus ventas fuera del límite impuesto por la industria. Una cifra no muy alentadora porque lo que se esperaría es que al menos Biopas tenga un porcentaje muy por debajo al total de la industria.

Ahora continuando con el análisis de la industria se procederá a comparar los índices principales de rentabilidad, liquidez, eficiencia y

endeudamiento y de esta forma medir el desempeño de Biopas en el mercado y buscar factores y medidas que lleven a la compañía a mejorar las cifras.

**TABLA. 21**

**COMPARATIVA DE INDICES 2010 LABORATORIO BIOPAS VS. INDUSTRIA**

Índices	Industria	Biopas	Situación	
			Favorable	Por mejorar
Rentabilidad				
· Rentabilidad sobre las ventas	0.82%	-22.84%		X
· Rentabilidad sobre el activo	1.63%	-46.97%		X
· Rentabilidad sobre el capital	4.54%	-113.91%		X
Liquidez				
· Índice de liquidez	1.51	1.35		X
· Prueba ácida	0.86	0.77		X
Eficiencia y operación:				
· Rotación el activo total	1.99	2.05	X	
· Rotación de inventarios (días)	85.60	35.25	X	
· Rotación de cuentas por cobrar (días)	5.50	6.07	X	
· Rotación de proveedores (días)	22.93	199.16	X	
Endeudamiento				
· Nivel de endeudamiento	63.97%	105.73%		X
· Índice de propiedad	36.00%	-5.73%		X

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

Lo que más llama la atención son los índices de rentabilidad al tener cifras negativas muy fuera de lo normal. Está bien demostrado que la empresa va a un ritmo catastrófico al no mostrar utilidad en sus balances si

es que no se toma medidas drásticas para sanear esos índices la empresa está destinada a la quiebra. La salida sería ampliar la gama de productos y expandir el número de líneas para que acaparen más parte del mercado con productos innovadores y nuevos que llenen las necesidades del consumidor final. La inversión en marketing para dar a conocer los productos es estrictamente necesaria y una severa estrategia comercial en la que los médicos se empeñen a prescribir los medicamentos y productos de Biopas.

Con los índices de liquidez la diferencia entre la industria y Biopas es casi imperceptible; sin embargo se los puede mejorar, y mediante la generación de fuentes de ingresos como incremento de ventas, más control y estrictez en el manejo de la cartera, inversiones bancarias que garanticen otro tipo de fuente de ingreso si el flujo de efectivo lo permite y lo más importante seguir manteniendo buenas relaciones con proveedores del exterior, sin descuidar los pagos, siendo estos óptimamente programados y sustentables.

Los índices de eficiencia y operación muestran que Biopas está por demás mejor que la industria dentro de estos procesos de gestión, lo más destacable es el pago que mantiene con los proveedores del exterior, que dan 200 días aproximadamente en pagos. Esto puede ser un arma de doble filo si es que los proveedores deciden cobrar toda su deuda de un momento a otro. Se sugiere que estas negociaciones estén legalmente respaldadas para evitar futuros problemas de liquidez si los proveedores deciden dar a torcer con la negociación.

A nivel de endeudamiento, Biopas sobrepasa en un 105,73% la cantidad de pasivo existente frente al total del activo, esto quiere decir que existen 1,05 dólares de deuda total por cada dólar de activo para cubrir dicha deuda frente al 63,97% de la industria. Este índice puede considerarse riesgoso por el hecho de que son los proveedores los financiadores directos de la operación, y si de no llevar un buen manejo y negociación con ellos la empresa podría estar en graves aprietos. El índice de propiedad solo corrobora lo dicho anteriormente, Biopas tiene más participación de terceros ajenos a la empresa en la financiación que los propios accionistas, además de las pérdidas acumuladas que hacen que esta cifra sea negativa, algo no normal comparándolo con el 36% de la industria que es un dato estándar.

Hasta aquí se tendría la propuesta de un Sistema Financiero y el diseño de un modelo que tiene como intención el de sentar pautas y bases para que la información de Laboratorios Biopas sea manejada de forma óptima, donde sus parámetros lleven a los administradores a tomar las mejores decisiones siempre enfocadas al crecimiento de la empresa y a la subsistencia de la compañía en el mercado. El presente sistema también pretende crear valor de tal forma que la empresa siempre vaya delineada con los requerimientos de la industria y las exigentes necesidades de los clientes; mediante este sistema integrado logre llegar a conclusiones importantes y trascendentales tanto a nivel interno como a nivel de participación dentro de la industria.

### **3.5 ALCANCES DEL SISTEMA PROPUESTO (VENTAJAS) Y PLAN DE ACCION A TOMAR PARA LA CREACIÓN DE VALOR**

Al momento de la aplicación del sistema financiero propuesto se espera que Laboratorios Biopas pueda mejorar su estado de resultados, de tal forma que este deje de arrojar pérdida en los años venideros, vía decisiones más acertadas de gerencia gracias a los índices financieros previamente analizados junto con su interpretación.

Además se pretende que se sistematice los procesos de tal forma que ayude con el ahorro de tiempo en el momento de registrar las transacciones, que se tenga información específica y actualizada de manera inmediata; y que se lleve un control más estricto en cuentas clave como los son: manejo de nómina, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios y bancos. Con este análisis se intenta que los administradores ya sea inviertan, se financien, busquen la forma de reducir gastos y encuentren la manera más eficiente de incrementar sus ventas.

El sistema ayuda a Biopas a encontrar aquellos índices que muestran datos trascendentales acerca de las finanzas del laboratorio y sus movimientos, de esta forma se detectó que la operación está financiada por terceros en su totalidad, que la pérdida sobrepasa el límite permitido para estar considerada dentro del causal de disolución y que los índices de eficiencia y operación muestran datos favorables en su manejo. Estos son solo ejemplos del impacto de las cifras originadas en primera instancia en el cálculo de índices instaurados por el sistema.

## **Plan de acción sugerido**

En base a lo analizado y las conclusiones obtenidas se sugiere tomar las siguientes medidas en distintos aspectos tales como: índices financieros, incremento en ventas y reducción de costos y gastos. Esto con el fin de que la empresa los mejore, empiece a generar utilidad y genere valor enfocado al crecimiento sustentado de la compañía.

- Apalancamiento Financiero: los accionistas deben inyectar a la compañía un mínimo de USD \$ 500.000,00 en efectivo. Esto no solo dará un índice mayor a cero, sino que sacará a la empresa del causal de disolución a la que se ve sometida, y que el nuevo saldo del patrimonio sea de USD\$ 63.000,00 aproximadamente absorbiendo así las pérdidas acumuladas y dejando menor participación de financiamiento en manos de terceros.
- Liquidez: tomando en cuenta el punto anterior, se sugiere que ese dinero inyectado para sanear la empresa debe ser invertido en pólizas de acumulación bancaria. Esto no solo hará que tenga mayor circulante de efectivo sino que la empresa genere otro tipo de ingresos destinados al pago de deuda con proveedores del exterior, inversión en marketing, etc.
- Razón de Endeudamiento: Con ese aumento en efectivo ya mencionado se lograría reducir este índice a un 96% para el 2011, con lo cual el activo puede cubrir en su totalidad el total del pasivo.

- Incremento de ventas: Ampliar la gama de productos en las líneas ya existente o abrir líneas médicas como en el área cardiovascular y gastrointestinal, generará mayor oportunidades de mercado. Incluir productos del tipo genéricos que no afecten a sus productos con molécula original, sino que lleguen a cubrir otros tipos de estratos, con un punto de vista en masificación de mercado. Invertir en publicidad en medios masivos y revistas especializadas para dar a conocer las bondades de sus productos, no solo nivel de médicos sino llegando también a pacientes.
- Reducción de costos: Con la venta de productos genéricos la empresa podrá encontrar en ellos una reducción en costos muy notable, ya que los actuales poseen un costo aproximado del 60% frente a las ventas. Otra opción sería la renegociación de los precios con los proveedores del exterior para obtener productos con menores costos.
- Reducción de gastos: Tanto las muestras médicas como el producto bonificado poseen el valor de costo de las unidades de venta. Se sugiere importar productos para estos fines de promoción de ventas, con costos que sean menores al del producto de venta. Con esto habrá una reducción notable en el saldo de estos rubros. Por otro lado no se justifica que exista un valor tan alto en los gastos administrativos y de operación que se incrementó notablemente del 2010 al 2011.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- Para cualquier estudio empresarial a realizar es de vital importancia considerar los aspectos como misión, visión y análisis FODA, ya que de su correcta propuesta y planificación se tendrá incidencia directa sobre las estrategias y decisiones a tomar en la compañía.
- En el análisis FODA se encontró como una fortaleza muy importante dentro de Laboratorios Biopas, la diferenciación de productos, servicios y promociones. Como por ejemplo productos importados; moléculas originales que cuentan con el respaldo internacional de las marcas proveedoras del producto.
- Dentro del análisis FODA en la sección de oportunidades se ha encontrado que, el mercado estético no está debidamente explotado dentro del país.
- Una debilidad encontrada en el análisis FODA, es que se cuenta con una limitada gama de productos y que la inversión realizada en el marketing de sus productos es baja.
- La gran competencia de otros laboratorios y de productos americanos y chinos, es una amenaza encontrada en el análisis FODA.
- Se ha podido también verificar que, al interior de la empresa, subyacen los viejos problemas relacionados con el atraso tecnológico en el

manejo administrativo y financiero, los impropios métodos de gestión y otros muy relacionados con la forma de vender y administrar la compañía.

- El manejo actual de la parte financiera se rige bajo un ciclo que empieza con la facturación a los clientes, después tenemos los pagos a proveedores con los cobros a clientes, a continuación viene el registro de transacciones en el sistema contable, seguido por la declaración mensual de impuestos y otros, posteriormente tenemos la presentación y los análisis a balances y finalmente las recomendaciones y sugerencias.
- Las herramientas financieras propuestas en el presente trabajo, están enfocadas a la generación de valor dentro de Laboratorios Biopas y cómo con la información que se maneje se puede mejorar los índices financieros y la forma en que pueden colaborar con la toma de decisiones más precisas.
- Se presentó dos tipos de herramientas financieras: las comúnmente conocidas y las nuevas herramientas. El primer grupo se enfoca a mostrar las herramientas básicas que cualquier empresa debería usar como base, el otro grupo son nuevas herramientas innovadoras que servirán como complemento a las ya conocidas, con el objetivo de tomar decisiones certeras y más efectivas.
- El proceso de crear valor en las empresas consiste en dar un óptimo uso a las cifras que arrojen las herramientas financieras, identificando áreas y actividades que puedan crear o que puedan destruir el valor. De las buenas decisiones y de la buena interpretación de la información dependerá que una empresa siga compitiendo en el mercado.

- A la hora del estudio de Laboratorios Biopas S.A. se encontró que el manejo financiero es muy superficial, sin ningún tipo de evaluación financiera y ningún tipo de control que lleve a sus administradores a tomar las mejores decisiones.
- El proceso de importación y distribución están tercerizados y cuando el producto escasea cumpliendo con su mínimo, la compañía contacta a Casa Matriz y estos a su vez piden producto al proveedor. Los representantes visitan a los médicos en clínicas y hospitales, estos solicitan producto a la compañía y Biopas pide despacho a su distribuidor.
- Dentro del análisis previo al estudio financiero al año 2011 se encontró que en el balance general el activo corriente representa el 97%, su activo no corriente el 1% y otros activos el 2%. Por otro lado entre el pasivo respecto al patrimonio este representa el 106% de dinero financiado por terceros y el patrimonio el -6% dado las pérdidas acumuladas como parte de la financiación de accionistas.
- Para el Estado de pérdidas y ganancias en el 2010, la compañía muestra pérdidas; cifra que se la considera alta al tratarse de una Pyme. Sus ventas ascendieron a \$1,969,376.11 y sus costos representan el 67% respecto a la venta, así mismo sus gastos administrativos el 9%, gastos de ventas 56% y gastos financieros 1% los tres con respecto a las ventas.
- El nuevo sistema a instaurarse debe ser de fácil manejo para los usuarios, que colabore con la toma de decisiones, reducción del tiempo en procesos, apto para cambios en legislaciones políticas e imprevistos, mejor control y manejo en cuentas clave, que soporte los vertiginosos cambios del

mercado y el dinamismo de los mercados y que finalmente el sistema permita ser comparable dentro de si misma en el tiempo como con la industria.

- Las principales actividades de operación del área financiera, fueron divididas en tres partes según su naturaleza; y estas son: actividades de operación (facturación, cobranza, despacho, importaciones y pago a proveedores), actividades de control (manejo de cartera, manejo pago a proveedores, manejo de inventarios, manejo de nómina y análisis de cuentas), actividades de análisis (presentación de estados financieros, cálculo de índices financieros e Informe gerencial).
- Cada cuenta contable tiene su control y manejo estandarizado y una vez recopilada la información, se procede a preparar los Estados financieros y posteriormente al cálculo de índices. Ya con toda la información y cálculos hechos se procede a preparar un informe de gerencia que resume los puntos más importantes del negocio.
- La primera herramienta usada es el método de porcentajes integrales que divide en porcentajes a las cuentas con respecto a su cuenta general para medir la participación de cada una de ellas en los dos Estados Financieros.
- La segunda herramienta financiera usada fue el cálculo de índices financieros para medir el rendimiento y el buen manejo de la empresa, tomados a criterio del autor para analizar de forma más profunda los movimientos de cuentas, y concluir las alternativas que se podrían tomar para mejorarlas.

- La tercera herramienta usada fue el flujo de efectivo, midiendo así los ingresos y egresos de efectivo que realizó la compañía, usando el método indirecto que agrupa el incremento y decremento de las cuentas según su razonabilidad dando esto como resultado flujo positivo de efectivo, que no es el suficiente para cubrir sus pagos pendientes.
- La comparación financiera no solo se la hizo a nivel vertical dentro del mismo período sino también con el año siguiente (2011), a partir de esto se analizó las cifras e índices más importantes y su evolución, así como también las variaciones existentes entre las cuentas del estado de pérdidas y ganancias. Si bien hubo un incremento tanto en ventas, costos y gastos la pérdida creció considerablemente gracias a un aumento considerable en los gastos administrativos.
- Es importante que los índices obtenidos por Laboratorios Biopas sean comparados con los de la industria y de esta forma medir sus cifras con el manejo que están llevando consigo el total de las empresas, para que la compañía tome sus medidas y llegue a conclusiones vitales que le ayuden a sobresalir en el sector.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere ampliar la gama de productos y de líneas para abrir más oportunidades de mercado, que signifique para Biopas crecimiento más sustentable y a la vez fortalezca sus finanzas generando utilidades.
- Sería importante destinar parte de sus gastos a la inversión en marketing, para que aparte de la fuerza de ventas o representantes; la compañía se dé a conocer mediante más medios de alcance masivo a más gente.
- Mantenerse constantemente informado en los aspectos políticos, económicos y sociales de un país, harán que se conozca de mejor manera el ambiente donde futuros proyectos o negocios se van a desarrollar, con la finalidad de estar alerta a cualquier situación externa.
- Se propone estar más al tanto de temas financieros, donde se pueda obtener información acerca de nuevas herramientas y procedimientos que sirvan para crear valor en las empresas.
- Es recomendable estar constantemente actualizado en lo que a cambios en las leyes, tecnología y normas se refiere. La no actualización dejará en retroceso a la compañía demorando la ejecución de los procesos y la entrega a tiempo de los productos.
- Se recomienda usar todas las herramientas financieras aquí expuestas en períodos mensuales. Esto hará que la información arrojada sea más certera y ayude a mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa, enfocados a crear valor.

- Reconocer las necesidades de los clientes, harán que los productos sean más personalizado y enfocado a cubrir con satisfacción todos sus requerimientos.
- Se recomienda adquirir un mejor sistema contable que soporte las transacciones y actividades de tal forma que optimice los tiempos y evite el trabajo manual.
- Se sugiere a la compañía el contrato de una auditoría que transforme los estados financieros que actualmente se encuentran en NEC a NIIFS.
- Se recomienda que cada transacción una vez efectuada sea inmediatamente contabilizada en el sistema contable y así evitar problemas de retrasos en tiempos y que la información una vez procesada esté al alcance de sus usuarios.
- Para la previa instauración del sistema financiera a manejar se sugiere agrupar las diferentes actividades según su naturaleza entres grupos: actividades de operación, actividades de control y actividades de análisis.
- Se recomienda el uso de centro de costos, para de esta manera poder identificar en el estado de pérdidas y ganancias, el crecimiento y la evolución de cada línea y medir la productividad que realizarían para una mejor comprensión y análisis.
- Aparte de la realización de un estudio a nivel vertical en el mismo año, se sugiere se realice un estudio comparativo con los años venideros, para medir la evolución de las cifras en el tiempo.
- Es recomendable las comparaciones de cifras con la industria, ya que éstas muestran el desempeño estándar que el sector posee y por ende son

parámetros que la compañía debe tomar para ver si sus índices están acorde.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) BusinessCol, “Concepto de Finanzas”, 10.09.2012 en [\[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=FINANZAS\]](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=FINANZAS).
- 2) CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, (2001). **Código Tributario**. Ecuador: Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- 3) El financiero, “**El Consumidor, perdido en la saturación comunicacional y de productos**”12.03.2012.en  [\(http://www.elfinanciero.com/marketing/tema\\_01/marketing\\_01\\_2010.pdf\)](http://www.elfinanciero.com/marketing/tema_01/marketing_01_2010.pdf)
- 4) Eumed, “**Modelo para generar valor económico agregado para las empresas**” 12.11.2010. en <http://www.eumed.net/ce/2009a/echs.htm>
- 5) GestioPolis, “**Perú: el análisis financiero y su incidencia en las decisiones de las empresas.de.outsourcing**”12.11.2010.en  [\(http://www.gestipolis1.com/recursos8/Docs/fin/analisis-financiero-en-las-empresas-de-outsourcing.htm\)](http://www.gestipolis1.com/recursos8/Docs/fin/analisis-financiero-en-las-empresas-de-outsourcing.htm)
- 6) INSOTEC, “**Diagnóstico de la pequeña y mediana Industria**”, Quito, marzo 2002
- 7) La Prensa Gráfica, “**¿Podemos definir nuestro nivel de competitividad?**”, 12.11.10. en  [\(http://blogs.laprensagrafica.com/litoibarra/?p=979\)](http://blogs.laprensagrafica.com/litoibarra/?p=979)
- 8) LAWRENCE J. Gimán, (1990) “**Fundamentos de Administración Financiera**”, México: Editorial Harla.
- 9) PEÑA Hernán, (2000) “**Prácticas Presupuestarias para Directivos de Empresas**”, Ecuador.
- 10) ROSEMBERG J, (2000). **Diccionario de Administración y Finanzas**. España: Océano.

- 11) ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, (2001). **“Fundamentos de Finanzas Corporativas**, México: McGraw Hill.
- 12) SAMUELSON Paul, NORDHAUS William, (1996) **“Economía”**, Madrid, Buenos Aires, Caracas, Guatemala: Mc Graw-Hill, Décimo Quinta Edición.
- 13) SAPAG CHAIN Nassir, (2003) **“Preparación y Evaluación de Proyectos”**, Santiago, Buenos Aires, Caracas: Mc Graw-Hill, Cuarta Edición.
- 14) HORNGREN Charles, (2000) “Introducción a la contabilidad financiera ”, .México, Editorial Pearson.
- 15) MARRÉ Agustín, (1995) “El Contrato factoring ”, Chile, Editorial Jurídica de Chile.
- 16) ORTUZAR Antonio, (1990) “El Contrato de Leasing ”, Chile, Editorial Jurídica de Chile.
- 17) BRACHFIELD Pere , (2009) “Gestión del Crédito y del Cobro ”, España, Editorial Bresca.
- 18) PICKETT Spencer , (2007) “Manual Básico de Auditoría Interna”, España, Editorial Gestión 2000

## ANEXOS

### Anexo 1<sup>14</sup>

#### RAZONES DE LIQUIDEZ

Estos índices calculan la capacidad de la compañía para cubrir sus deudas al corto plazo, o las deudas menores a un año.

#### Índice de liquidez

Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

Estos dos grupos contienen las siguientes partidas:

Activo circulante	Pasivo circulante
	Proveedores
Dinero en caja	Impuestos por pagar
Dinero en bancos	Acreedores diversos
Inversiones en valores de inmediata realización	Documentos por pagar a corto
Cuentas por cobrar (clientes)	plazo
Inventario de materia prima, producción en proceso y	Créditos bancarios a corto
producto terminado	plazo
Otros activos circulantes	

Con esta razón se puede conocer cuánto se dispone para hacer frente a las deudas de corto plazo.

<sup>14</sup> HORNGREN Charles, (2000) "Introduction a la contabilidad financiera ", México, Editorial Pearson, P.550

## Prueba de ácido

Este índice es más estricto al anterior, puesto que elimina y saca a los inventarios del activo. Esto debido a que estos requieren de un tiempo para hacerse efectivo. Su fórmula es:

$$\text{Prueba de ácido} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$$

## Capital de trabajo

Para medir la capacidad de pago de la empresa se puede usar este índice para cubrir sus obligaciones a corto plazo el cual se calcula:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

La relación entre el capital de trabajo y el volumen de producción es directa; a mayor nivel de operaciones se necesitará un mayor capital de trabajo y viceversa. Con un menor nivel de operaciones serán menores los requerimientos de capital de trabajo.

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no posee con recursos suficientes por cubrir sus necesidades de operación, y de no tomar las medidas correctivas puede causar insolvencia.

## RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

La manera de cálculo de la financiación de activos, se hace mediante la aplicación de dos razones financieras:

<u>Pasivo total</u> Activo total	Nos muestra la proporción de recursos a manos de ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa.
<u>Capital contable</u> Activo total	Indica el porcentaje de recursos propios o de los accionistas, en los activos totales del negocio.

Las empresas deben procurar mantener un equilibrio entre sus deudas o pasivos y los aportes de accionistas distintos del negocio, manteniendo siempre que el porcentaje de recursos en los accionistas supera a los pasivos del negocio; de no ser así la empresa puede adquirir más pasivos de los que pueda soportar.

#### RAZONES DE EFICIENCIA Y DE OPERACIÓN

Estas razones miden el aprovechamiento de sus recursos, inversiones y activos que está realizando la empresa; y estas son:

##### Rotación del activo total

Esta razón mide la eficiencia con la que se están usando los activos en una empresa para generar ingresos. Este índice le dice a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos que se invierte. Es un índice que se debe explotar al máximo, puesto que mientras más rota un activo significa el mejor aprovechamiento del mismo.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de activo total} = \text{Ventas netas} / \text{Activo Total}$$

## Rotación de inventarios

Este índice indica los días que en promedio, el inventario permanece en la empresa; se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}}$$

$$\text{Índice de Ventas} = 360/\text{Rotación de Inventarios}$$

Se debe recalcar que la rotación se puede determinar para cada uno de los diferentes tipos de inventarios: materia prima, producción en proceso y productos terminados.

Es de importancia que la empresa minimice el número de días que se posean en inventarios, para no tener retrasos en producción y de entrega a tiempo de producto a los consumidores, así obtendremos el nivel de inventario más adecuado.

## Rotación de cuentas por cobrar

Muestra los días que el negocio demora en recuperar su cartera causada por compras a crédito.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \text{Ventas Netas a Crédito} / \text{Cuentas x Cobrar}$$

$$\text{Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar} = 360 \text{ Días} / \text{Rotación Cuentas por Cobrar}$$

El resultado que se obtiene al aplicar este índice es mayor al establecido en la empresa, significa que los clientes no están cumpliendo a tiempo con sus pagos, y eso causa problemas de liquidez al negocio. En este caso lo recomendable es mejorar los procedimientos en las cobranzas y llevar a cabo el análisis a clientes a quienes se les otorgue crédito.

#### Rotación de proveedores

El cálculo de este índice muestra el plazo que en promedio los proveedores nos brindan a las empresas para que paguen sus deudas ya sean estos por servicios, materia prima, etc.

Rotación proveedores =  $\text{Proveedores/Costo Ventas} * \text{Días de período}$

Lo mejor en estos casos es aprovechar todo el tiempo máximo brindado por los proveedores para así mejorar su liquidez; para que no repercuta de forma negativa en la empresa por el no cumplimiento de los pagos.

#### Ciclo financiero

Este es un ciclo que va desde la compra de materiales, su transformación, su venta y posteriormente la adquisición de efectivo, iniciando nuevamente el ciclo. A menor tiempo se lleve completar el ciclo, la empresa usa eficazmente sus recursos.

El propósito del ciclo financiero, es reducir al máximo posible la inversión en las cuentas por cobrar y en los inventarios, sin necesidad de reducir las ventas, por no dar crédito o contar sin existencias.

Por otro lado, se debe dar provecho máximo al período concedido por lo proveedores, sin llegar a caer en mora, trayendo consecuencias negativas y dejando imagen de empresa poco confiable y riesgosa.

## RENTABILIDAD

Estas razones nos sirven para medir la capacidad de los negocios para generar utilidades. Tomando en cuenta que las utilidades son parámetros que miden el éxito o el fracaso de los administradores del negocio.

Sus principales índices son:

Rentabilidad sobre las ventas

Este índice de productividad compara la relación que existe entre las utilidades netas y los ingresos por ventas. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Se debe recalcar que la Utilidad Neta es la diferencia entre Utilidad antes de Impuestos y los impuestos correspondientes.

Existe otra manera de medir la rentabilidad de la empresa, debido a que esta se encuentra impactada por los recursos en manos de terceros.

Esta se calcula:

Utilidad Operacional x 100

Ventas Netas

Rentabilidad sobre el activo

Gracias a este índice se puede medir las ganancias que se generan a través de la inversión en Activos. Dicho en otras palabras las utilidades que generan los recursos del negocio.

Utilidad Neta x 100

Activo Total

Rentabilidad sobre el capital

Con esta razón podemos medir la rentabilidad de la inversión de los accionistas.

Utilidad Neta x 100

Capital Contable

En la mayoría de veces la adquisición de pasivos incrementa la rentabilidad de los recursos colocados por los accionistas. Una forma de aumentar la rentabilidad del capital es el contratar tantos pasivos como fuera

posible. Lo que se debe hacer es tomar las precauciones para poder cubrir la deuda de los accionistas y no causar insolvencia.

#### Punto de equilibrio

Esté punto nos indica el nivel de producción en que la empresa ni gana ni pierde, es decir el punto en que sus ingresos y sus egresos son iguales a cero.

Existen dos distintas clases de punto de equilibrio, el operativo y el financiero. El punto de equilibrio operativo se encarga de medir el nivel de ingresos o ventas necesarios para poder cubrir con los costos y gastos de operación. Se obtiene de:

$$\text{PEO} = \frac{\text{Costo Fijo sin Gastos Financieros}}{1 - \frac{\text{Costo de Ventas sin Depreciación}}{\text{Ventas Netas}}}$$

En donde:

P E O = Punto de Equilibrio Operativo

C F = Costos Fijos del Periodo

CVM = Costos de Ventas sin Depreciación

V = Ventas Netas

## Punto de equilibrio financiero

Este punto mide el nivel de operación que la empresa genera sus ingresos para que estos puedan cubrir no solo las actividades de operación sino los intereses de los préstamos obtenidos.

Su formula es:

$$\text{PEF} = \frac{\text{CF} + \text{Gastos Financieros}}{1 - \frac{\text{Costo Ventas sin Depreciación}}{\text{Ventas Netas}}}$$

## **ANEXO 2**

### AUXILIAR DE CONTROL, MANEJO DE CARTERA

CLIENTE	NOM RAZON	PRODUCTO	Nº FACTURA	FECHA	VENCE	TOTAL FACTURA	NOTA CREDITO	SALDO	DIAS	CIUDAD	VENDEDOR	LINEA	CANCELADO	VALOR PAGADO	RETENCION	VENCIMIENTO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	120 DIAS	360 DIAS	360 DIAS Y MAS	

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

**ANEXO 3**

AUXILIAR, MANEJO DE PROVEEDORES

**PAGOS PROVEEDORES INTERNACIONALES  
LABORATORIOS BIOPAS**

FACTURA	FECHA	VENCIMIENTO	FECHA LIMITE REPORTE DEUDA EXTERNA	PEDIDO	IM	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6

**SUB  
TOTAL**

**USD 0,00**

Fuente: Según el autor

Elaborado: El autor

## **ANEXO 4**

### **KÁRDEX, MANEJO DE INVENTARIOS**

**LABORATORIOS BIOPAS SA**

**PRODUCTO:**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Ingresos</b>			<b>Egresos</b>			<b>Existencias</b>		
		<b>Cant.</b>	<b>P.Unit.</b>	<b>P.Total</b>	<b>Cant.</b>	<b>P.Unit.</b>	<b>P.Total</b>	<b>Cant.</b>	<b>P.Unit.</b>	<b>P.Total</b>

**Fuente:** Según el autor

**Elaborado:** El autor

## **ANEXO 5**

### LIBRO MAYOR LABORATORIO BIOPAS

#### ***LABORATORIOS BIOPAS S.A. 2010***

*GRAL. ROCA 281 ENTRE BOSANO Y BOSMEDIANO*

*QUITO - ECUADOR*

*TELEFAX: (593-2) 333-0910*

#### **Libro Mayor**

<b>Cod. Cuenta</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
1.1.2.1	Produbanco		----- Saldo al 31/12/2009 ---- --	0,00	0,
1.1.2.1	Produbanco	01/01/2010	ASIENTO INICIAL	44.053,70	0,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	SURAMERICANA DE TELECOMUNICACIONES S.A.	0,00	55,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	PAGO TVCABLE ENERO 2010	0,00	58,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	pago lineas telefonicas diciembre 2009	0,00	117,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	PAGO INVESTIGACIÓN MERCADO NOVIEMBRE Y D	0,00	2.252,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	PAGO ARRIENDO MES DE ENERO 2010	0,00	767,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	OTROS LEGALES AMPLIACION REGISTRO ANDROG	0,00	204,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIO	0,00	1.150,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	pago impuestos noviembre 2009	0,00	3.014,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	ULTIMO PAGO CONVENCION MOMPICHE	0,00	1.542,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	pago fc 1109 netlab	1.225,00	0,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	PAGO FCS ECUAQUIMICA FCS 1121-1122	43.965,02	0,
1.1.2.1	Produbanco	13/01/2010	PAGO TELECOMUNICACIONES DPTO. GYQ ENERO	0,00	66,
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	pago arriendo enero 2010	0,00	685,

			dpto gyq			
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	PAGO PAPELERIA GUAYAQUIL	0,00	105,45	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	BMI DEL ECUADOR COBERTURA ENERO 2010	0,00	39,89	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	COBERTURA ENERO 2010 BMI IGUALAS	0,00	795,62	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	MOVILIDAD TAXIS MOMPICHE	0,00	160,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	PAGO APORTES DICIEMBRE 2009 IESS	0,00	5.911,33	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	pago linea telefonica	0,00	82,56	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	SOBRANTE REPOSICION CAJA CHICA	0,00	76,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	pago energía electricq enero 2010	0,00	17,40	0,00
1.1.2.1	Produbanco	14/01/2010	SURAMERICANA DE TELECOMUNICACIONES S.A	0,00	84,09	0,00
1.1.2.1	Produbanco	18/01/2010	PAGO SEGUROS VEHICULARES VER EGRESO	0,00	374,30	0,00
1.1.2.1	Produbanco	18/01/2010	PAGO HOSPEDAJE SR. PASCAL FORGET	0,00	202,36	0,00
1.1.2.1	Produbanco	20/01/2010	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACION	0,00	83,42	0,00
1.1.2.1	Produbanco	20/01/2010	pago fcs 520-522-525-527 INTERLAB	9.334,50	0,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	20/01/2010	PAGO FCS 1062-1088 PHARMA DELIVERY	14.511,18	0,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	21/01/2010	PAGO FC 1095 SINAIFARM	830,23	0,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	22/01/2010	PAGO ENVIOS CORREOS DICIEMBRE	0,00	344,40	0,00
1.1.2.1	Produbanco	22/01/2010	MOVILIDQD DICIEMBRE 2009 MAURICIO ESPINE	0,00	300,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	22/01/2010	PAGO SEGUROS VEHICULARES VER EGRESO	0,00	457,26	0,00
1.1.2.1	Produbanco	26/01/2010	REPOSICION CAJA CHICA GUAYAQUIL NATHY AR	0,00	147,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	26/01/2010	TRABAJO DE CAMPO GYQ 27 ENE - 2 FEB	0,00	167,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	26/01/2010	VENTA DYSPORT 529	495,00	0,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	26/01/2010	PAGO FC 1087 PAGO BIOFARMA	725,56	0,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	26/01/2010	PAGO PROVISION ESTUDIO MERCADO	0,00	588,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	27/01/2010	TRBAJO DE CAMPO VIATICOS CARLOS	0,00	216,00	0,00

			ABONDANO			
1.1.2.1	Produbanco	27/01/2010	PAGO VARIAS FACTURAS SALUD INTERNACIONAL	0,00	45.000,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	28/01/2010	DEPOSITOS GIRAS CICLO 1	0,00	1.276,28	0,00
1.1.2.1	Produbanco	28/01/2010	Trabajo campo L. Cholo y Milton Bernal	0,00	259,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	28/01/2010	VARIOS TRAMITES REGISTRO EGREOS: 28-55 A	0,00	2.048,45	0,00
1.1.2.1	Produbanco	28/01/2010	VARIOS TRAMITES REGISTRO EGREOS: 28-55 A	0,00	2.048,45	0,00
1.1.2.1	Produbanco	28/01/2010	VARIOS TRAMITES REGISTRO EGREOS: 28-55 A	0,00	2.048,45	0,00
1.1.2.1	Produbanco	28/01/2010	VARIOS TRAMITES REGISTRO EGREOS: 28-55 A	0,00	204,84	0,00
1.1.2.1	Produbanco	28/01/2010	ANTICIPO HONORARIOS TRAMITE NANCY JARAMI	0,00	50,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	29/01/2010	INVESTIGACION DE MERCADO NOVIEMBRE 2009	0,00	1.126,40	0,00
1.1.2.1	Produbanco	29/01/2010	PAGO HONORARIOS LEGALES ENERO	0,00	935,00	0,00
1.1.2.1	Produbanco	29/01/2010	REGISTRO GASTOS BANCARIOS ENERO	0,00	931,16	0,00
1.1.2.1	Produbanco		----- Saldo al 29/01/2010 ---- --	115.140,19	75.996,18	39.144,01

Fuente: LABORATORIO BIOPAS

Elaborado: LABORATORIO BIOPAS

## **ANEXO 6**

### CONCILIACIÓN BANCARIA LABORATORIO BIOPAS

<b>LABORATORIOS BIOPAS S.A</b> <b>CONCILIACIÓN BANCARIA ENERO 2010</b>
---

Saldo en Bancos 31/01/2010

(-) Cheques girados y no cobrados

<b>Ch. No.</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Valor</b>

Saldo contable

Saldo en contabilidad 31/01/2010

**Fuente: Según el autor**

**Elaborado: El autor**

## **ANEXO 7**

### ESTADOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

#### ESTADOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1	ACTIVO	877.436.245,91
2	PASIVO	561.281.362,99
3	PATRIMONIO NETO	316.154.882,92
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.745.743.587,65
42	GANANCIA BRUTA --> Subtotal A (41 - 51)	465.456.327,16
43	OTROS INGRESOS	17.983.975,06
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	1.280.287.260,49
52	GASTOS	444.991.058,04
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> Subtotal B (A + 43 - 52)	38.449.244,18
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	8.671.743,87
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> Subtotal C (B - 61)	29.777.500,31
63	IMPUESTO A LA RENTA	15.420.635,74
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS --> Subtotal D (C - 63)	14.356.864,57
74	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> Subtotal F (E - 74)	0,00
76	IMPUESTO A LA RENTA	0,00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> Subtotal G (F - 76)	0,00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> Subtotal H (D + G)	14.356.864,57
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	252.401,11
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> Subtotal I (H + 81)	14.609.265,68
90	GANANCIA POR ACCIÓN	0,00
95	INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS	23.254.114,81

	CAM	
96	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	38.449.244,18
97	AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	-3.356.318,94
98	CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	-23.687.302,50
101	ACTIVO CORRIENTE	755.388.740,68
102	ACTIVO NO CORRIENTE	122.047.505,23
201	PASIVO CORRIENTE	499.290.751,96
202	PASIVO NO CORRIENTE	61.990.611,03
301	CAPITAL	147.032.184,91
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	96.562.301,49
304	RESERVAS	35.552.373,45
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	5.597.466,46
306	RESULTADOS ACUMULADOS	17.053.692,04
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	14.356.864,57
4101	VENTA DE BIENES	1.927.633.975,87
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	36.030.625,62
4105	REGALÍAS	1.911.162,36
4106	INTERESES	111.669,58
4108	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	6.120.608,13
4109	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-131.724.806,23
4110	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-51.202.589,30
4111	(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	-39.115.968,73
4112	(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	-4.021.089,65
4301	DIVIDENDOS	979,69
4302	INTERESES FINANCIEROS	1.484.483,71
4303	GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	1.249.739,94
4305	OTRAS RENTAS	15.248.771,72
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	1.275.554.823,10
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	1.250.211,20
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	155.051,13
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	3.327.175,06
5201	GASTOS	294.215.979,72
5202	GASTOS	128.761.315,74
5203	GASTOS FINANCIEROS	9.038.126,57

5204	OTROS GASTOS	12.975.636,01
8103	GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	252.401,11
9501	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	11.405.622,74
9502	FLUJOS DE EFECTIVOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	10.249.664,42
9503	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	1.598.827,65
9504	EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	610.520,89
9505	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	23.864.635,70
9506	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	40.371.761,66
9507	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	64.236.397,36
9701	Ajustes por gasto de depreciación y amortización	14.798.024,70
9702	Ajustes por gastos por deterioro (reversiones por deterioro) reconocidas en los resultados del perio	1.903.339,80
9705	Ajustes por gastos en provisiones	25.358.775,18
9708	Ajustes por ganancias (pérdidas) en valor razonable	93.544,66
9709	Ajustes por gasto por impuesto a la renta	-11.018.906,84
9710	Ajustes por gasto por participación trabajadores	-7.303.196,34
9711	Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	-27.187.900,10
9801	(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	-19.188.977,90
9802	(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	-2.598.311,26
9803	(Incremento) disminución en anticipos de proveedores	-4.073.997,32
9804	(Incremento) disminución en inventarios	-54.557.094,73
9805	(Incremento) disminución en otros activos	6.149.863,44

9806	Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	49.504.410,10
9807	Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	20.863.085,74
9808	Incremento (disminución) en beneficios empleados	-656.136,99
9809	Incremento (disminución) en anticipos de clientes	-9.805.030,00
9810	Incremento (disminución) en otros pasivos	-9.325.113,58
9820	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	11.405.622,74
10101	EFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO	64.236.397,36
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	342.103.059,26
10103	INVENTARIOS	328.232.127,64
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	6.381.694,66
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	14.180.739,20
10106	ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	6.720,00
10107	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	248.002,56
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	91.028.683,15
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	5.264.558,29
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0,00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	9.773.319,93
10205	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	3.966.889,01
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	4.888.492,73
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	7.125.562,12
20102	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	188.422,35
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	327.408.101,96
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	38.598.603,32
20105	PROVISIONES	14.749.050,02
20106	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	5.615.333,65
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	27.936.196,37
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	68.905.839,88
20109	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	3.675.453,54
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	359.300,86
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	1.308.328,45

20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	10.546.121,56
20201	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	474.494,86
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3.235.808,43
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	14.840.832,23
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	3.559.387,40
20205	OBLIGACIONES EMITIDAS	13.202.573,25
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	24.804.308,69
20209	PASIVO DIFERIDO	1.427.645,94
20210	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	445.560,23
30101	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	147.154.584,91
30102	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	-122.400,00
30401	RESERVA LEGAL	13.644.488,24
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	152.313,47
30403	RESERVA DE CAPITAL	18.857.805,65
30404	OTRAS RESERVAS	2.897.766,09
30502	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5.487.151,27
30504	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	110.315,19
30601	GANACIAS ACUMULADAS	61.350.700,44
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-33.867.912,17
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	-10.429.096,23
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	33.985.285,53
30702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-19.628.420,96
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	254.102.046,18
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	679.293.620,33
510103	(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	635.360.126,82
510104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	-301.370.155,14
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	1.772.381,55
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	1.840.166,90
510107	(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	2.133.986,06

510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-1.517.284,57
510109	(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	19.599,00
510110	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-112.165,15
510111	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	10.533.611,54
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-6.501.110,42
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	1.112.569,23
510202	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	137.641,97
510301	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	143.140,48
510302	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	11.910,65
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	699.608,10
510404	EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	125.617,37
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	175.987,74
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	33.735,97
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	2.292.225,88
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	73.600.062,72
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	14.383.571,38
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	14.297.617,61
520104	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	2.700.088,62
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	4.590.793,25
520106	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	996.470,27
520107	HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5.901,72
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.656.321,66
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	7.786.636,04
520110	COMISIONES	6.080.246,41
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	83.085.898,67
520112	COMBUSTIBLES	1.590.574,16
520113	LUBRICANTES	2.742,39
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y	2.833.766,97

	cesiones)	
520115	TRANSPORTE	11.398.294,96
520116	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	1.801.003,60
520117	GASTOS DE VIAJE	9.710.436,70
520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.720.572,34
520119	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	97.255,56
520121	DEPRECIACIONES	5.569.716,76
520122	AMORTIZACIONES	168.538,31
520123	GASTO DETERIORO	2.389.808,56
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0,00
520126	VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	673.725,06
520127	OTROS GASTOS	41.075.936,00
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	28.380.024,00
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	6.152.150,36
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	6.903.385,24
520204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	2.040.698,38
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5.457.869,30
520206	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	905.646,22
520207	HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	1.323.016,72
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3.949.532,53
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	4.715.064,55
520210	COMISIONES	2.471.352,35
520212	COMBUSTIBLES	151.055,20
520213	LUBRICANTES	5.016,23
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	2.651.256,58
520215	TRANSPORTE	3.725.089,61
520216	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	1.784.590,20
520217	GASTOS DE VIAJE	3.810.755,97
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y	2.741.317,97

	TELECOMUNICACIONES	
520219	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	283.079,53
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	8.694.505,20
520221	DEPRECIACIONES	6.676.498,00
520222	AMORTIZACIONES	1.081.005,05
520223	GASTO DETERIORO	4.380.712,21
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0,00
520225	GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	758.609,16
520226	VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	41.897,74
520227	OTROS GASTOS	29.677.187,44
520301	INTERESES	6.477.846,90
520302	COMISIONES	171.802,93
520303	GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	28.413,35
520304	DIFERENCIA EN CAMBIO	57.642,59
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	2.302.420,80
520402	OTROS	12.975.636,01
950101	CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	1.625.009.292,42
950102	CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-1.592.399.407,86
950105	Intereses pagados	-5.252.607,59
950106	Intereses recibidos	215.847,90
950107	Impuestos a las ganancias pagados	-12.379.015,25
950108	Otras entradas (salidas) de efectivo	-3.788.486,88
950201	Efectivo procedentes de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios	1.824.739,94
950202	Efectivo utilizado para adquirir acciones en subsidiarias u otros negocios para tener el control	-900,00
950203	Efectivo utilizado en la compra de participaciones no controladoras	-1.321.390,59
950205	Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	-35.692,27
950208	Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo	6.832.583,17
950209	Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	-31.568.340,28

950210	Importes procedentes de ventas de activos intangibles	87.733,50
950211	Compras de activos intangibles	-1.452.977,73
950212	Importes procedentes de otros activos a largo plazo	4.110.064,81
950213	Compras de otros activos a largo plazo	-3.940,00
950216	Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros	0,00
950220	Intereses recibidos	45.970,40
950221	Otras entradas (salidas) de efectivo	31.731.813,47
950301	Aporte en efectivo por aumento de capital	1.946.775,55
950302	Financiamiento por emisión de títulos valores	14.361.584,86
950304	Financiación por préstamos a largo plazo	54.908.396,05
950305	Pagos de préstamos	-59.983.657,64
950306	Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	-1.474,19
950308	Dividendos pagados	-11.355.686,59
950310	Otras entradas (salidas) de efectivo	1.722.889,61
950401	Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes de efectivo	610.520,89
1010202	ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1.642.410,00
1010203	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	6.385.898,82
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	284.118.481,67
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	33.175.362,06
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	8.157.738,29
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	18.639.038,31
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-10.015.869,89
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1.517.284,57
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	112.165,15
1010303	INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	190.983,87
1010304	INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN	66.829,26

1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	6.501.110,42
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	301.370.155,14
1010307	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	22.850.154,02
1010309	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	17.285,33
1010311	(-) PROVISIÓN DE INVENTARIOS POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN	-2.320.986,65
1010312	(-) PROVISIÓN DE INVENTARIOS POR DETERIORO FISICO	-2.072.853,47
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	871.197,17
1010402	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	91.580,54
1010403	ANTICIPOS A PROVEEDORES	5.134.851,86
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	284.065,09
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	584.642,55
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA ( I. R.)	8.673.660,21
1010503	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	4.922.436,44
1020101	TERRENOS	13.547.182,18
1020102	EDIFICIOS	31.226.663,42
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO	2.231.186,21
1020104	INSTALACIONES	6.522.838,13
1020105	MUEBLES Y ENSERES	15.147.026,31
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	36.632.059,17
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	17.409.129,94
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	21.464.417,05
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1.035.260,72
1020111	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	337,52
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-53.967.870,73
1020113	(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-219.546,77
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0,00
1020201	TERRENOS	1.783.295,90
1020202	EDIFICIOS	3.481.262,39
1020401	PLUSVALÍAS	9.196.166,15

1020402	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	4.419.616,74
1020404	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	-6.339.739,39
1020405	(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	-1.807.777,24
1020406	OTROS INTANGIBLES	4.305.053,67
1020501	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	3.966.889,01
1020601	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	4.018.614,01
1020602	(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	-917.850,00
1020603	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1.787.728,72
1020702	INVERSIONES ASOCIADAS	1.005.043,90
1020704	OTRAS INVERSIONES	344.599,83
1020706	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	5.775.918,39
2010301	LOCALES	162.431.069,90
2010302	DEL EXTERIOR	164.977.032,06
2010401	LOCALES	28.348.603,32
2010402	DEL EXTERIOR	10.250.000,00
2010501	LOCALES	14.749.050,02
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	3.571.440,02
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	7.355.540,84
2010703	CON EL IESS	2.713.048,67
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	5.535.037,12
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	8.760.890,57
2010706	DIVIDENDOS POR PAGAR	239,15
2011201	JUBILACIÓN PATRONAL	720.292,11
2011202	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	588.036,34
2020201	LOCALES	1.099.381,61
2020202	DEL EXTERIOR	2.136.426,82
2020301	LOCALES	2.640.832,23
2020302	DEL EXTERIOR	12.200.000,00
2020401	LOCALES	308.155,48
2020402	DEL EXTERIOR	3.251.231,92
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	19.333.141,32
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	5.471.167,37

2020901	INGRESOS DIFERIDOS	5.900,80
2020902	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1.421.745,14
52012101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5.569.716,76
52012201	INTANGIBLES	168.538,31
52012301	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	301.199,07
52012306	OTROS ACTIVOS	2.088.609,49
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6.676.498,00
52022102	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0,00
52022201	INTANGIBLES	1.081.005,05
52022202	OTROS ACTIVOS	0,00
52022302	INVENTARIOS	3.122.408,78
52022303	INSTRUMENTOS FINANCIEROS	588.242,50
52022305	CUENTAS POR COBRAR	670.060,93
52022402	MATERIALES	0,00
95010101	Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	1.612.521.424,76
95010102	Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	1.262.259,38
95010104	Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otros beneficios de pólizas suscritas	21.449,43
95010105	Otros cobros por actividades de operación	11.204.158,85
95010201	Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	-1.507.714.097,99
95010202	Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	-2.524,90
95010203	Pagos a y por cuenta de los empleados	-59.033.700,08
95010204	Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	
95010205	Otros pagos por actividades de operación	
cuenta	Nombre	

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Elaborado: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS