



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MÓDELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA FARMACIA SALUD & VIDA DE LA PARROQUIA
CUNCHIBAMBA DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, AÑO 2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

GISSELA IVETTE MACAS TUL

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MÓDELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA FARMACIA SALUD & VIDA DE LA PARROQUIA
CUNCHIBAMBA DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, AÑO 2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: GISSELA IVETTE MACAS TUL

DIRECTOR: ING. ÁNGEL BOLÍVAR BURBANO PÉREZ

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Gissela Ivette Macas Tul

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Gissela Ivette Macas Tul, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de noviembre de 2023



Gissela Ivette Macas Tul

C.I: 180444919-5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**MÓDELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA FARMACIA SALUD & VIDA DE LA PARROQUIA CUNCHIBAMBA DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, AÑO 2023.**”, realizado por la señorita: **GISSELA IVETTE MACAS TUL**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Mauro Patricio Andrade Romero
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2023-11-14

Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

2023-11-14

PhD. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar
ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

2023-11-14

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy. A mis padres Martha y Luis quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está siempre conmigo. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañaron en todo este proceso. También quiero dedicarle este trabajo a mi esposo Edison por su paciencia, su comprensión y por todo su amor quien a pesar de todo hizo lo posible por brindarme su apoyo y aliento. Realmente, él me ha ayudado a alcanzar el equilibrio que me ha permitido dar todo el potencial de mí. También, quiero dedicarle este trabajo a mi hija Danna Sofia, quien a sido mi fuerza para nunca rendirme. Sin duda ella es lo mejor que me ha pasado, y ha llegado en el momento justo para darme el último empujón que me faltaba para terminar el proyecto.

Gissela

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes. Mi más profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresa, especialmente a la Carrera de Finanzas, a todos los docentes que estuvieron presentes durante esta formación académica quienes con las enseñanzas de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. Finalmente quiero agradecer a todas mis amigas, por apoyarme cuando más he necesitado, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias, siempre las llevare en mi corazón.

Gissela

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Limitaciones y delimitaciones	3
1.2.1. Delimitación geográfica	3
1.2.2. Delimitación cronológica	3
1.3. Problemas Generales de la Investigación	3
1.4. Problemas Específicos de la Investigación	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. Objetivo General	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6. Justificación.....	4
1.6.1. Justificación Teórica	4
1.6.2. Justificación Metodológica.....	5
1.6.3. Justificación Práctica	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes de investigación	6
2.2. Referencias Teóricas.....	8
2.1.1. Modelo.....	8
2.1.2. Modelo Administrativo	8
2.1.3. Modelo de Gestión	9
2.1.3.1. Objetivos de un modelo de gestión	9

2.1.3.2.	<i>Características de un modelo de gestión</i>	10
2.1.3.3.	<i>Estructura del modelo de gestión</i>	11
2.1.4.	Administración	12
2.1.4.1.	<i>Importancia de la administración</i>	12
2.1.4.2.	<i>Características de la administración</i>	13
2.1.4.3.	<i>Proceso administrativo</i>	14
2.1.5.	Gestión Administrativa	15
2.1.6.	Modelo de Gestión Administrativa	15
2.1.6.1.	<i>Objetivos del modelo de gestión administrativa</i>	15
2.1.6.2.	<i>Etapas del modelo de gestión administrativa</i>	15
2.1.7.	Proceso Administrativo	16
2.1.7.1.	<i>Planeación estratégica</i>	17
2.1.7.2.	<i>Misión</i>	17
2.1.7.3.	<i>Visión</i>	17
2.1.7.4.	<i>Políticas</i>	18
2.1.8.	Análisis Situacional	18
2.1.8.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	18
2.1.8.2.	<i>Análisis FODA</i>	19
2.1.9.	Modelo de Gestión Financiera	21
2.1.9.1.	<i>Objetivos del modelo de gestión financiera</i>	21
2.1.9.2.	<i>Gestión financiera</i>	21
2.1.9.3.	<i>Importancia de la gestión financiera</i>	21
2.1.9.4.	<i>Elementos de la gestión financiera</i>	22
2.1.9.5.	<i>Estructura financiera</i>	22
2.1.10.	Estados Financieros	22
2.1.10.1.	<i>Estructura financiera</i>	23
2.1.10.2.	<i>Objetivos de los estados financieros</i>	24
2.1.10.3.	<i>Importancia de los estados financieros</i>	24
2.1.10.4.	<i>Tipos de los estados financieros</i>	25
2.1.10.5.	<i>Análisis financiero</i>	27
2.1.10.6.	<i>Análisis horizontal</i>	27
2.1.10.7.	<i>Análisis vertical</i>	28
2.1.10.8.	<i>Clasificación de ratios financieros</i>	29
2.1.11.	Herramientas para la Toma de Decisiones Financieras	32
2.1.11.1.	<i>Necesidades operativas de fondo (NOF)</i>	32
2.1.11.2.	<i>Fondo de maniobra</i>	34

2.1.11.3. <i>Posición Real de Liquidez</i>	41
--	----

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO	42
3.1. Enfoque de investigación.....	42
3.2. Nivel de investigación	42
3.3. Diseño de investigación	43
3.3.1. <i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i>	43
3.3.2. <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	43
3.4. Tipo de estudio	44
3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	45
3.5.1. <i>Población</i>	45
3.5.2. <i>Muestra</i>	45
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	46
3.6.1. <i>Métodos de Investigación</i>	46
3.6.2. <i>Técnicas</i>	47
3.6.3. <i>Instrumentos de investigación</i>	48

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	49
4.1. Análisis de resultados	49
4.1.1. <i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los clientes internos de la Farmacia</i>	49
4.1.2. <i>Entrevista a la Gerente Propietaria</i>	60

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO.....	62
5.1. Fase preliminar	63
5.1.1. <i>Reseña histórica de la empresa</i>	63
5.1.2. <i>Localización</i>	63
5.2. Fase de Diagnostico	64
5.1.3. <i>Análisis interno y externo de la empresa</i>	64
5.1.3.1. <i>Análisis FODA</i>	64

5.1.3.2.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	65
5.1.3.3.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	66
5.1.4.	Análisis Financiero	68
5.1.5.	Análisis vertical	68
5.1.5.1.	<i>Análisis Vertical del Balance General Farmacia Salud & Vida</i>	68
5.1.5.2.	<i>Análisis de estructura financiera del balance general 2021-2022</i>	69
5.1.5.3.	<i>Análisis vertical del estado de resultados Farmacia Salud & Vida</i>	71
5.1.5.4.	<i>Análisis vertical de la estructura del Estado de Resultados</i>	72
5.1.6.	Análisis horizontal	73
5.1.6.1.	<i>Análisis horizontal del balance general</i>	73
5.1.6.2.	<i>Análisis horizontal del estado de resultados</i>	75
5.1.7.	Indicadores financieros	76
5.1.7.1.	<i>Índice de liquidez</i>	76
5.1.7.2.	<i>Indicadores de Actividad</i>	77
5.1.7.3.	<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	79
5.1.7.4.	<i>Indicadores de Solvencia</i>	81
5.1.8.	Necesidades Operativas de Fondo	83
5.1.9.	Fondo de maniobra	83
5.1.10.	Análisis de la posición Real de Liquidez	84
5.3.	Fase de Planeamiento	84
5.3.1.	Diseño del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera	84
5.3.1.1.	<i>Introducción</i>	84
5.3.2.	Objetivos de la propuesta	84
5.3.2.1.	<i>Objetivo General</i>	84
5.3.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	85
5.3.3.	Filosofía Empresarial	85
5.3.3.1.	<i>Misión</i>	85
5.3.3.2.	<i>Visión</i>	85
5.3.3.3.	<i>Valores Corporativos</i>	85
5.3.3.4.	<i>Estructura organizacional Funcional y estructural</i>	86
5.3.3.5.	<i>Manual de funciones y procedimientos</i>	87
5.3.3.6.	<i>Mapa estratégico</i>	91
5.3.3.7.	<i>Plan Operativo Anual</i>	92
5.3.3.8.	<i>Políticas</i>	94
5.3.3.9.	<i>Proyecciones Financieras</i>	94
5.4.	Fase de control	96

5.1.14. Sistema de monitoreo y control	96
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Características del modelo de gestión.....	10
Tabla 2-2:	Estructuración de un modelo de gestión financiera	11
Tabla 2-3:	Aspectos FODA	20
Tabla 2-4:	Análisis vertical estado de resultados	28
Tabla 2-5:	Ejemplo de análisis vertical balance general	28
Tabla 2-6:	Indicadores financieros	29
Tabla 2-7:	Indicadores de liquidez	30
Tabla 2-8:	Indicadores de solvencia	30
Tabla 2-9:	Indicadores de gestión	31
Tabla 2-10:	Indicadores de rentabilidad	32
Tabla 2-11:	Ciclo de conversión de efectivo.....	34
Tabla 2-12:	Fondo de maniobra positivo	36
Tabla 2-13:	Fondo de maniobra positivo	36
Tabla 2-14:	Fondo de maniobra negativo.....	37
Tabla 2-15:	Fondo de maniobra negativo.....	37
Tabla 3-1:	Población	45
Tabla 4-1:	Conocimiento de misión y visión de la farmacia.....	49
Tabla 4-2:	Valores institucionales más importantes para la empresa.....	50
Tabla 4-3:	Plan de comunicación	51
Tabla 4-4:	Cuenta con un manual de funciones	52
Tabla 4-5:	Las funciones y responsabilidades han sido socializadas	53
Tabla 4-6:	Las actividades se planifican	54
Tabla 4-7:	Capacita al personal	55
Tabla 4-8:	Clima laboral dentro de la farmacia.....	56
Tabla 4-9:	Considera que debe tomar en cuenta las opiniones.....	57
Tabla 4-10:	Modelo de gestión administrativa	58
Tabla 4-11:	Socializa los estados financieros.....	59
Tabla 5-1:	Datos históricos de la Farmacia Salud & Vida	63
Tabla 5-2:	FODA.....	64
Tabla 5-3:	Peso y calificación para factores internos y externos.....	64
Tabla 5-4:	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	65
Tabla 5-5:	Criterios de valoración matriz MEFI	65
Tabla 5-6:	Matriz Evaluación de los Factores Externos.....	66

Tabla 5-7:	Criterios de Valoración Matriz MEFÉ.....	67
Tabla 5-8:	Análisis vertical del balance general.....	68
Tabla 5-9:	Análisis de estructura financiera 2021-2022.....	69
Tabla 5-10:	Análisis vertical del estado de resultados	71
Tabla 5-11:	Análisis de la estructura del Estado de Resultados 2021 - 2022.....	72
Tabla 5-12:	Análisis horizontal del balance general	73
Tabla 5-13:	Análisis de estructura financiera horizontal en los años 2021-2022.....	74
Tabla 5-14:	Análisis horizontal del estado de resultados	75
Tabla 5-15:	Análisis de la estructura del Estado de Resultados 2021 - 2022.....	75
Tabla 5-16:	Liquidez Corriente	76
Tabla 5-17:	Prueba acida.....	77
Tabla 5-18:	Rotación de cartera	77
Tabla 5-19:	Rotación de proveedores.....	78
Tabla 5-20:	Rotación de activo fijo.....	78
Tabla 5-21:	Rotación de activo totales	79
Tabla 5-22:	ROA	79
Tabla 5-23:	Rentabilidad Neta de Ventas.....	80
Tabla 5-24:	Margen Bruto.....	80
Tabla 5-25:	Margen Operacional.....	81
Tabla 5-26:	Nivel de endeudamiento	81
Tabla 5-27:	Índice de apalancamiento total.....	82
Tabla 5-28:	Apalancamiento	82
Tabla 5-29:	NOF	83
Tabla 5-30:	Fondo de Maniobra.....	83
Tabla 5-31:	Posición Real de Liquidez	84
Tabla 5-32:	Manual de Funciones Gerente.....	88
Tabla 5-33:	Manual de Funciones Contador	89
Tabla 5-34:	Manual de Funciones Auxiliar de Farmacia	90
Tabla 5-35:	Manual de Funciones Auxiliar de Limpieza	91
Tabla 5-36:	Plan Operativo Anual.....	93
Tabla 5-37:	Proyecciones Balance General.....	95
Tabla 5-38:	Proyecciones Estado de Resultados	96
Tabla 5-39:	Matriz de Control.....	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Características de la Administración.....	13
Ilustración 2-2:	Proceso Administrativo	14
Ilustración 2-3:	Etapas del modelo de gestión administrativa	16
Ilustración 2-4:	PESTEL.....	19
Ilustración 2-5:	Características de los estados financieros	23
Ilustración 2-6:	Elementos del estado de resultados	26
Ilustración 2-7:	Necesidades Operativas de Fondo.....	33
Ilustración 4-1:	Conocimiento de misión y visión de la farmacia	49
Ilustración 4-2:	Valores institucionales más importantes para la empresa	50
Ilustración 4-3:	Plan de comunicación.....	51
Ilustración 4-4:	Cuenta con un manual de funciones.....	52
Ilustración 4-5:	Las funciones y responsabilidades han sido socializadas.....	53
Ilustración 4-6:	Las actividades se planifican.....	54
Ilustración 4-7:	Capacita al personal	55
Ilustración 4-8:	Clima laboral dentro de la farmacia	56
Ilustración 4-9:	Considera que debe tomar en cuenta las opiniones	57
Ilustración 4-10:	Modelo de gestión administrativa	58
Ilustración 4-11:	Socializa los estados financieros	59
Ilustración 5-1:	Modelo de gestión administrativa.	62
Ilustración 5-2:	Logo	63
Ilustración 5-3:	Localización Farmacia Salud & Vida.	63
Ilustración 5-4:	Organigrama funcional.....	86
Ilustración 5-5:	Organigrama estructural.....	87
Ilustración 5-6:	Costos y gastos.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

RESUMEN

La gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad para beneficiar rentable y sostenidamente a la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos institucionales, a la vez que se enfatiza que en una organización la gestión de recursos humanos es la más significativa e importante. Es por eso que la investigación tuvo como finalidad elaborar un modelo de gestión administrativo y financiero para la Farmacia “SALUD & VIDA” de la parroquia Cunchibamba del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, que permita incrementar su rentabilidad y optimizar sus recursos, para lo cual se utilizó el enfoque cuantitativo, de manera que permitió comprender la gestión de los recursos económicos y financieros de la farmacia en estudio, así también se utilizó el enfoque cualitativo, debido a que, permitió fundamentar teóricamente las variables de estudio. Se utilizó el nivel descriptivo el cual ayudó a describir las acciones y procedimientos realizados por el personal del establecimiento y traducirlos en la elaboración del manual de funciones y diagramas de flujo, trabajando con una muestra de 5 empleados, a los cuales se aplicó la encuesta debidamente estructurada, de modo que mediante la utilización de esta herramienta se pudo diagnosticar la situación actual de la farmacia, finalmente se desarrolló el modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la rentabilidad de la Farmacia Salud & Vida.

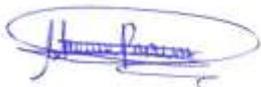
Palabras clave: <GESTION ADMINISTRATIVA>, <PRODUCTIVIDAD>, <MODELO DE GESTION>, <RENTABILIDAD>, <PROCEDIMIENTOS>, <NIVEL DESCRIPTIVO>, <HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS>, <MANUAL DE FUNCIONES>.



ABSTRACT

Management is conceived as an administrative tool in charge of undertaking all the steps aimed at achieving an efficient performance associated with increased productivity to benefit the organization profitably and sustainably, recognizing that the staff is an active and necessary resource to achieve institutional objectives while emphasizing that in an organization human resources management is the most significant. That is why the purpose of the research was to develop an administrative and financial management model for the "SALUD & VIDA" Pharmacy in Cunchibamba parish of Ambato canton, Tungurahua province, to increase its profitability and optimize its resources, for which the quantitative approach was used, to understand the management of economic and financial resources of the pharmacy under study, and also the qualitative approach was used because it allowed the theoretical basis of the study variables. The descriptive level was used, which helped to describe the actions and procedures carried out by the personnel of the establishment and translate them into the elaboration of the functions manual and flow charts, working with a sample of 5 employees, to whom the duly structured survey was applied, so that through the use of this tool it was possible to diagnose the current situation of the pharmacy, finally, the administrative and financial management model was developed to improve the profitability of the Salud & Vida Pharmacy.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <PRODUCTIVITY>, <MANAGEMENT MODEL>, <PROFITABILITY>, <PROCEDURES>, < DESCRIPTIVE LEVEL>, <ADMINISTRATIVE TOOLS>, <FUNCTION MANUAL>.



Leda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

INTRODUCCIÓN

El requisito para el crecimiento empresarial hoy representa un avance significativo para la administración en un mundo globalizado. Cualquier entidad que tenga un representante debe tener un líder que les ayude a crear un plan de trabajo y mantener excelentes relaciones laborales con los empleados. Esto se debe a que todo acto administrativo y financiero requiere de una gestión eficiente, eficaz y oportuna.

La creación de un modelo de gestión administrativo-financiera resulta del requerimiento de la gerencia de establecer adecuadamente los procedimientos internos del hospital y definir formalmente las funciones que cada empleado es responsable de desempeñar en su puesto de trabajo. Crear los recursos para el manejo eficiente de la información contable en materia financiera.

En el presente trabajo de titulación consta de cuatro capítulos que se detalla a continuación:

El primer capítulo: Se establece el planteamiento, formulación y delimitación del problema donde se detalla las falencias encontradas y que justifiquen la ejecución del trabajo de titulación. Así también se elabora los objetivos, justificación del estudio del trabajo propuesto.

El segundo capítulo: Marco teórico cual consta de antecedente investigativos y fundamentación teórica pues es la recopilación textual y bibliográfica de varios autores, pues sirven de guía o base para la elaboración de la propuesta.

El tercer capítulo: Marco metodológico donde se detalla el enfoque, nivel de investigación, población y muestra, instrumentos usados para la recolección de información y la verificación de la idea a defender.

El cuarto capítulo: Análisis e interpretación de resultados, en este se describen los resultados obtenidos en los instrumentos y técnicas ocupadas para la recolección de información.

El quinto capítulo: Marco propositivo o propuesta del trabajo de titulación donde se desarrolla el diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el mejoramiento de los procesos y a la mejor toma de decisiones del nivel directivo

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Según (MSP, 2017) las farmacias son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales, así como para la preparación y venta de preparaciones oficinales y magistrales. Deben cumplir con buenas prácticas de farmacia. Requieren para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional Químico Farmacéutico o Bioquímico Farmacéutico.

La presencia de la farmacia en Ecuador tiene más de cien años de existencia. Empezó con pequeños emprendimientos familiares que pasaron de preparar fórmulas magistrales a convertirse en verdaderas industrias a finales de los años 60. La formación de laboratorios tuvo sus inicios en 1895, que es cuando empieza la creación de productos farmacéuticos en el Ecuador, siendo uno de los pioneros los Laboratorios H.G. Durante el gobierno del General Rodríguez Lara (1972-1976) hubo el primer intento de sustitución de importaciones de productos farmacéuticos, con lo que se dio un gran impulso a este sector. (Jiménez, Palomeque, Álvarez, & Osorio, 2018)

Se sabe que en Ecuador existen aproximadamente 6 000 farmacias, cinco veces más farmacias por habitante que en Chile. Es importante recalcar que 90% de las farmacias ecuatorianas se encuentran en la zona urbana y solo 10% a nivel rural. La población rural del país constituye el 30%, lo que deja en claro la desproporción de farmacias en la zona urbana. El mercado farmacéutico ecuatoriano ha experimentado un notable crecimiento en relación con sus ventas en los últimos años. (Ortiz, Galarza, Cornejo, & Ponce, 2014, p. 4)

Mediante establecimientos farmacéuticos en la Provincia de Tungurahua mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años, el acceso de la población a medicamentos y servicios de salud aumenta paulatinamente. (Alvarez & Escobar, 2014, p. 16)

La salud no solamente tiene que ver con la ausencia de la enfermedad, sino que es un componente del capital humano, que está determinado por las circunstancias o el medio en el que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, incluido el sistema de salud, cuyas características son

el resultado de la distribución de la riqueza, del poder y de los recursos. En la presente investigación, se efectúa una observación de la situación de salud de los tungurahueses, factor clave del desarrollo económico local. (Coello, 2017)

En el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, Parroquia de Cunchibamba, según el último censo del INEC realizado en el año 2010 informa que tiene una población de 4475 habitantes, la misma que cuenta con 3 farmacias legalmente constituidas. Farmacia SALUD & VIDA fue creada como un emprendimiento inició sus actividades el 08 de marzo del 2021, con un capital inicial de \$7.000, se dedica a la venta al por menor y mayor de productos farmacéuticos, con servicios de atención de lunes a viernes de 06h00 a 22h00 y los fines de semana de 8h00 a 20h00. Se encuentra ubicado en la Parroquia Cunchibamba en la calle Camino Real, Pucarumí.

La Farmacia SALUD & VIDA no cuenta con una estructura administrativa y financiera bien establecida, si bien es cierto tiene todos los servicios o por lo menos los más importantes tanto públicos como privados, pero el constante crecimiento poblacional ha exigido estos servicios al máximo. Es por ello por lo que se pretende mejorar la estructura de la farmacia tanto la parte administrativa como financiera para brindar un servicio de calidad a los clientes, y mediante ello mejorar su rentabilidad y la optimización de los recursos.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

1.2.1. Delimitación geográfica

El presente trabajo de investigación se realizará en la parroquia de Cunchibamba del cantón Ambato, provincia de Tungurahua en la Farmacia Salud & Vida.

1.2.2. Delimitación cronológica

La presente investigación se realizará desde el mes de abril hasta mes de agosto del año 2023.

1.3. Problemas Generales de la Investigación

¿Cómo la aplicación de un modelo administrativo-financiero contribuirá a el incremento de la rentabilidad y la optimización de recursos dentro de la farmacia?

1.4. Problemas Específicos de la Investigación

- ¿Como fundamentar el marco teórico para el diseño del modelo de gestión administrativo-financiero?
- ¿Como realizar un diagnóstico administrativo – financiero de la farmacia?
- ¿Cómo el modelo administrativo – financiero permitirá la mejorar la rentabilidad de la farmacia?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo General*

Elaborar un modelo de gestión administrativo y financiero para la Farmacia “SALUD & VIDA” de la parroquia Cunchibamba del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, que permita incrementar su rentabilidad y optimizar sus recursos.

1.5.2. *Objetivos Específicos*

- ✚ Establecer los fundamentos teóricos mediante apoyo teórico bibliográfico por medio de la aplicación de revistas científicas, artículos, libros, sitios web, entre otros, que sea de utilidad como guía para el diseño del modelo de gestión administrativo-financiero.
- ✚ Diagnosticar la situación actual de la empresa a través de herramientas que permitan identificar la situación actual de la farmacia.
- ✚ Desarrollar un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la rentabilidad de la Farmacia Salud & Vida.

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación Teórica*

El modelo de gestión administrativo financiero es una herramienta de tipo organizacional que pretende crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora en la rentabilidad y eficiencia. (Villasis, Hernandez, & Villasis, 2017).

La presente investigación obtendrá como pauta diferentes autores relacionados con el tema de investigación que impulse a dar solución mediante estrategias para lograr un adecuado manejo

empresarial y de rentabilidad a largo plazo siendo un horizonte en un tiempo determinado; proporcionando información detallada del desarrollo administrativo – financiero.

1.6.2. *Justificación Metodológica*

La metodología de la investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento (Coelho, 2019).

La metodología diseña, planifica, crea y sistematiza los pasos que conduzcan a la realización de un proyecto en el cual demuestra el manejo de métodos científicos como el deductivo y el inductivo, técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta, que accederán obtener información clara, precisa, concisa, confiable, pertinente, para la elaboración de un modelo de gestión administrativo - financiero para la farmacia “SALUD & VIDA”.

La técnica para utilizar en la investigación para la obtención de datos primarios es documental y de campo, la herramienta a utilizar es a través de encuestas y entrevistas; se definirá un cuestionario que nos permitirá la recolección de información, la cual posteriormente será tabulada y proporcionará elementos importantes para el desarrollo de la presente investigación.

1.6.3. *Justificación Práctica*

Mediante el desarrollo de un modelo de gestión administrativo-financiero para la farmacia “SALUD & VIDA” nos permitirá conocer que la farmacia pueda maximizar sus recursos para la correcta toma de decisiones y a su vez permitirá incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, ofreciendo un servicio de buena calidad.

También permitirá que la farmacia pueda enfrentar y resolver problemas de rentabilidad y liquidez todo esto mediante la implementación de estados financieros y de herramientas que nos ayuden a identificar posibles problemas que no se puedan ver a simple vista. Consecuentemente este modelo de gestión administrativo-financiero busca el crecimiento y el desarrollo de la farmacia de manera positiva, siendo como beneficiaria directa la propietaria y los clientes.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Mediante la revisión de trabajos bibliográficos referentes al tema de investigación se pudo empezar a desarrollar y establecer una línea de inicio en la presente investigación.

Trabajo de titulación 1

Tema: Modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación ALLI ASHPA de la Parroquia de Cangahua, Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha”

Autores: Quilumbaquin Tutillo Willian Isaias

Año: 2015

Publicado por: Universidad Técnica del Norte

Objetivo

“Diseñar modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación ALLI ASHPA de la parroquia de Cangahua, cantón Cayambe, provincia de Pichincha”. (Quilumbaquin, 2015)

Conclusión

La estructura del marco teórico como: administración, finanzas, plan estratégico, mapa de procesos, permitió fundamentar las concepciones científicas, técnicas para sustentar las fases de la creación del modelo de gestión administrativa y financiera de acuerdo con normativas y requerimientos que exige este modelo. (Quilumbaquin, 2015, p. 155)

Trabajo de titulación 2

Tema: “Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A.

Autores: Katuska Jessenia Cortez López; Johnny Segundo Vergara Onofre

Año: 2018

Publicado por: Universidad de Guayaquil

Objetivo

“Implementar un modelo gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc para mejorar la rentabilidad del negocio”. (Cortez & Vergara, 2018)

Conclusión

La implementación de proceso y procedimientos determinados mediante una planeación estratégica administrativa financiera le permitirá a la empresa manejarse bajo un direccionamiento donde todo el personal interno se encuentre comprometido en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales para el éxito de la empresa dentro de un mercado que se encuentra en constante evolución. (Cortez & Vergara, 2018, p. 103)

Trabajo de titulación 3

Tema: Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de vigilancia y seguridad andino AVISEP CIA. Ltda.

Autor: Ortiz Machado Sebastián Alexis

Año: 2017

Publicado por: Universidad Central del Ecuador

Objetivo

“Proponer un modelo de gestión administrativa y financiero para optimizar el trabajo operativo de la compañía que brinda servicios y productos de seguridad”. (Ortiz S. , 2017, p. 17)

Conclusión

“En el análisis situacional se evidenció una mala gestión administrativa (planificación, organización, ejecución y control) y financiero (reportes e informes financiero) que no permiten que las operaciones sean eficientes”. (Ortiz S. , 2017, p. 135)

El desarrollo de un modelo de gestión administrativo-financiero en los trabajos investigativos demuestran que cada empresa se enfoca en analizar la situación presente de la empresa y el del personal para mejorar el desempeño y eficiencia de sus actividades mediante la aplicación de las políticas institucionales como las funciones que deben desempeñar en cada área de trabajo, para

lo cual se debe establecer la misión, visión, valores, objetivos, principios institucionales así como la estructura organizacional y en la parte financiera es necesaria realizar un análisis el manejo contable de forma que ayude a plantear estrategias y ayude a mejorar la toma de decisiones y mediante ello aumentar su rentabilidad.

2.2. Referencias Teóricas

2.1.1. Modelo

Define el modelo como una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico. (Ramos, Vargas, Barrios, & Cifuentes, 2016, p. 5)

Desarrollar un modelo de gestión nos ayudará a realizar acciones detalladas en un escenario ya sea a corto o largo plazo, y para ello debe basarse en la investigación y el análisis, el cual se debe identificar el estado actual del problema para sugerir posibles acciones correctivas o cambios de la estructura, dirección y control que aplica a cada actividad que realiza a través de procedimientos financieros-administrativos.

2.1.2. Modelo Administrativo

Los Modelos Administrativos son básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de estas, ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. (Cardona & Ledesma, 2017, p. 14)

Al aplicar un modelo administrativo a nivel administrativo se debe implementar herramientas para visualizar el análisis de las instituciones vigentes adecuadas a la planificación y organización del uso facilitará el descubrimiento y el uso de la gestión financiera según los requisitos del sitio legal y competitivo porque si no se implementa limitará su crecimiento y lo reducirá su nivel de ingresos.

2.1.3. Modelo de Gestión

Un modelo de gestión permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta. (Huertas, et al., 2020)

La gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad para beneficiar rentable y sostenidamente a la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos institucionales, a la vez que enfatizan en que en una organización la gestión de recursos humanos es la más significativa e importante: de ello deducen que la definición de gestión sería la acción conjunta y mancomunada de actividades de carácter administrativo, funcional y operativo que desarrollan y promueven al talento humano requerido por una empresa necesita para alcanzar su éxito, así mismo se concibe a la gestión como un método, disciplina o área de comprensión centrada en la generación y difusión de conocimiento para coadyuvar a solucionar requerimientos de instituciones y comunidades. Los modelos de gestión destacan la relevancia de la cultura organizacional como un sistema de recursos y capacidades institucionales en equilibrio ante las demandas del entorno. (Huertas, et al., 2020)

El modelo es una herramienta fuertemente importante porque proporcionará a la realización de cada trámite administrativo ayudándonos a tomar decisiones correctas que eviten posibles errores y mejoren continuamente la gestión y desarrollo de la farmacia.

2.1.3.1. Objetivos de un modelo de gestión

Persigue diversos objetivos encaminados a alcanzar el éxito empresarial teniendo en cuenta un modelo de gestión como herramienta que permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora.

Los objetivos principales de un modelo de gestión son, de acuerdo con la Fundación Vasca para la Calidad:

- Establecer una estrategia claramente definida para generar una visión.
- Utilizar una contribución de valor agregado para dirigir a la organización hacia su público objetivo.
- Crear un sentido de propósito compartido entre los participantes.
- Fomentar el compromiso social para apoyar el desarrollo sostenible.

- Utilizar la innovación en todos los aspectos del negocio. (Huertas, et al., 2020)

2.1.3.2. Características de un modelo de gestión

Tabla 2-1: Características del modelo de gestión

Características	Modelo
Proceso decisorio	Descentralizado
Funciones y responsabilidades	Claramente definidas e identificadas
Autoridad	Compatible con las funciones y responsabilidades
Estilo	Participativo
Postura	Emperador
Proceso de gestión	Planeamiento estratégico, operacional
Criterios de evaluación de desempeño	Indicadores claramente definidos

Fuente: (Reginato, Pereira, & Guerreiro, 2009).

Realizado por: Macas G, 2023

Considerando la clasificación expuesta en el Cuadro 1, en el proceso decisorio se pueden contemplar dos categorías principales, las que serían: centralizado, donde sólo la alta administración toma decisiones, y descentralizado, en el cual otros niveles jerárquicos también toman decisiones.

Las funciones y responsabilidades expresan la definición entre el gestor y las actividades operacionales. Ellas pueden estar claramente definidas e identificadas por todos los miembros organizacionales o pueden no tener esa claridad, o sea, no hay un delineamiento y una distribución transparente y coherente de funciones y responsabilidades entre los funcionarios, pudiendo ocasionar, con eso, conflictos internos y falta de control. (Reginato, Pereira, & Guerreiro, 2009)

La autoridad, es la definición del poder para que el gestor ejerza sus funciones y responsabilidades, siendo que ella puede ocurrir informalmente o ser formalizada de forma a compatibilizar las funciones y responsabilidades con cada funcionario, actividad, área, para que ellos las tengan claras y puedan ser cobrados por sus resultados. (Reginato, Pereira, & Guerreiro, 2009)

El estilo de gestión se puede caracterizar como individualista, con creación de feudos, o participativo, que aspira a integrar las áreas y sus participantes, mientras que la postura expresa si la empresa es emprendedora o si está más ligada a la burocracia y la estagnación.

El proceso de gestión puede envolver la planificación, la ejecución, y el control; o puede centrarse sólo en lo realizado sin estructurar planos formales. (Reginato, Pereira, & Guerreiro, 2009)

La última característica de este modelo se refiere a los criterios de evaluación de desempeño, que pueden estar basados en múltiples indicadores que, por su parte, no son delineados claramente a los colaboradores, pero por otro lado pueden ser definidos de forma transparente en el sentido de que todos sean evaluados según los resultados producidos y tengan eso claro. (Reginato, Pereira, & Guerreiro, 2009)

2.1.3.3. Estructura del modelo de gestión

La estructura del modelo de gestión financiera se basará en el análisis e interpretación de los estados financieros, donde se determinarán las posiciones financieras actuales y pasadas de la empresa. Se establecerán estimaciones con el fin de predecir posibles escenarios futuros y tener la capacidad de tomar las decisiones correctas en un tiempo determinado para evitar complicaciones.

Tabla 2-2: Estructuración de un modelo de gestión financiera

FASE PRELIMINAR	Información de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos Empresariales • Principios Empresariales • Organigrama
FASE DE DIAGNÓSTICO	Análisis e Interpretación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno y externo de la empresa • Análisis Vertical • Análisis Horizontal • Razones Financieras
FASE DE PLANEAMIENTO	Diseño del modelo conceptual de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Objetivos de la propuesta • Propuesta de rediseño de misión y visión • Propuesta de rediseño de organigrama • Asignación de responsabilidades • Mapa Estratégico • Plan Operativo Anual • Políticas Financieras • Proyecciones Financieras
FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	Sistemática de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices para el sistema de monitoreo y control semáforos de alerta

Fuente: Vilema, E., 2020.

Realizado por: Macas, G. 2023.

2.1.4. Administración

“Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.” (Pazmiño, Poma, Cárdenas, & Ordoñez, 2020, p. 7)

Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados. Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, y académicos. (Cano, 2017, p. 22)

2.1.4.1. Importancia de la administración

“La administración es tan antigua como el surgimiento de los primeros grupos sociales, pues desde que existió un jefe y un subordinado y en conjunto trataron de resolver problemas, surgió la necesidad de administrar”. (Blanco, Ramos, & Berelleza, p. 16)

Como se concluyó anteriormente la administración busca el logro de los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz. Para ello, en función de las condiciones y circunstancias, quien administra quién administra se apoya en diferentes teorías, sistemas de información y experiencia (Blanco, Ramos, & Berelleza, p. 16)

“Los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva; sin embargo, esta no es tarea exclusiva de directivo o propietarios, sino de todos los integrantes de una organización”. (Blanco, Ramos, & Berelleza, p. 16)

A continuación, se relacionan algunos beneficios de la Administración lo cual nos ayuda a comprender su importancia dentro de las organizaciones:

- Contribuye para que las personas reconozcan la razón de ser de la organización;
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales;
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de la empresa planteando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección;
- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos;

- Genera efectividad del esfuerzo humano;
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización;
- En el ámbito empresarial ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados;
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones;
- Permite establecer controles y manejar desviaciones y
- Reduce costos. (Blanco, Ramos, & Berelleza, p. 16)

2.1.4.2. Características de la administración

Con el análisis de diferentes criterios de autores se puede detallar las siguientes características de la administración:

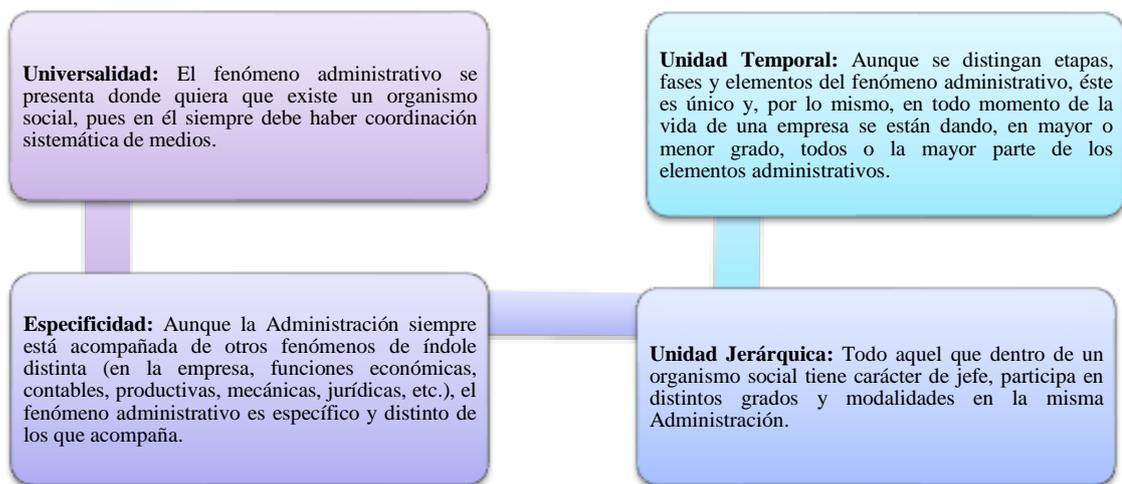


Ilustración 2-1: Características de la Administración

Fuente: (Pablo, 2007, p. 5)

Realizado por: Macas, G., 2023

2.1.4.3. Proceso administrativo

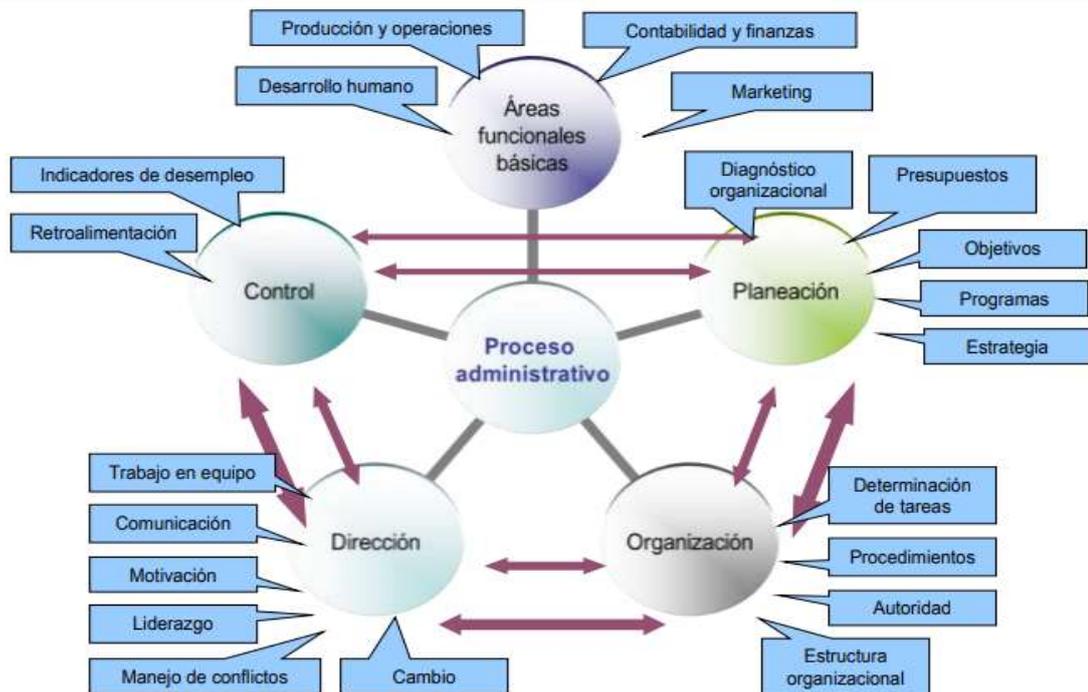


Ilustración 2-2: Proceso Administrativo

Fuente: (Cano, 2017, p. 23)

“Se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos.” (Cano, 2017, p. 23)

La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales:

- **Planificación:** es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollaran en un periodo de tiempo determinado.
- **Organización:** Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
- **Dirección:** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través de liderazgo, la motivación y la comunicación.

- **Control:** Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones. (Toapanta, 2022, p. 29)

2.1.5. *Gestión Administrativa*

Un sistema administrativo es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Enriquez & Mosquera, 2016, p. 9)

2.1.6. *Modelo de Gestión Administrativa*

La Incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollado dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material. (González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto, 2020, p. 2)

2.1.6.1. *Objetivos del modelo de gestión administrativa*

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Estableces procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios (Campi, 2016)

2.1.6.2. *Etapas del modelo de gestión administrativa*

El modelo de Gestión Administrativa involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia detallada a continuación:

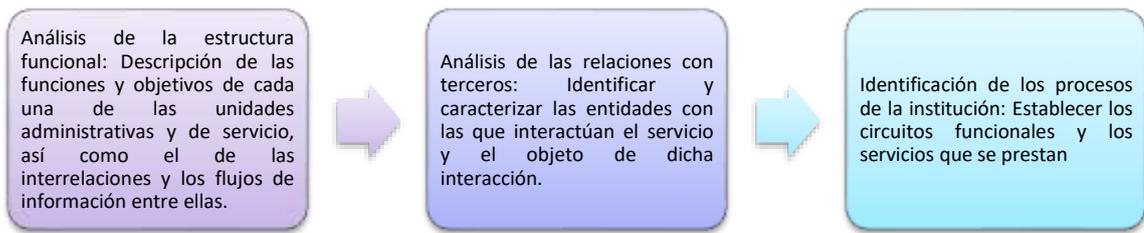


Ilustración 2-3: Etapas del modelo de gestión administrativa

Fuente: (Cardona & Gonzalez, 2022, p. 28)

Realizado por: Macas G. 2023

Mediante la primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Unas de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa están en el análisis de la organización y de sus técnicas.

2.1.7. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso de integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración. (Arzube & Bustos, 2017)

El proceso administrativo se considera como un conjunto de etapas para cumplir a cabalidad las actividades dentro de la organización, las etapas son necesarias para que se produzca un determinado objetivo, es primordial que esté presente la estrategia humana para la organización y puesta en marcha y conducción de tales procesos es decir la serie de actos en los que se desenvuelve la actividad administrativa. Este proceso consta de 2 fases: mecánica y dinámica. (Arzube & Bustos, 2017)

Fase mecánica

- **Planeación:** propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.
- **Organización:** “división del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentalización, descripción de funciones.” (Arzube & Bustos, 2017)

Fase dinámica

- **Dirección:** toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión.
- **Control:** “establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección”. (Arzube & Bustos, 2017)

2.1.7.1. Planeación estratégica

La Planeación Estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externos, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve. (Hernández & Rodríguez, 2006)

2.1.7.2. Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégica. (Thompson, 2007)

En si una misión es la razón primordial de una empresa u organización con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes a obtener, productos o servicios que ofertan y especialmente se distingue por ser concreta.

2.1.7.3. Visión

La visión es la meta donde una empresa desea estar en un futuro, es decir, es el lugar u objetivo que una organización visualiza y que pretende alcanzar en un periodo de tiempo posterior al presente. (Frederick, 2018)

En si la visión es un proceso importante en el que la empresa impulsa las acciones que se llevaran a cabo dentro de la farmacia, permitiendo llegar a donde quiere llegar la empresa en un futuro.

2.1.7.4. *Políticas*

Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Así mismo, son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisión. (Bernal & Sierra, 2008, p. 67)

Las políticas de la empresa nos ayudan a conformar de manera adecuada las indicaciones e instrucciones que se debería perseguir y alinear los ayudantes para la realización de cada actividad y su comportamiento, las cuales se realizaran con la finalidad de establecer un orden para las autoridades, además de ello estimular al personal con el fin de que se realicen las actividades optimizando el tiempo y los recursos.

2.1.8. *Análisis Situacional*

Mediante el análisis situacional macro y microambiente en el que se desarrolla una organización, se puede llevar a cabo mediante el uso de las siguientes herramientas:

2.1.8.1. *Análisis PESTEL*

“El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación” (ESERP)

“El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.” (ESERP)

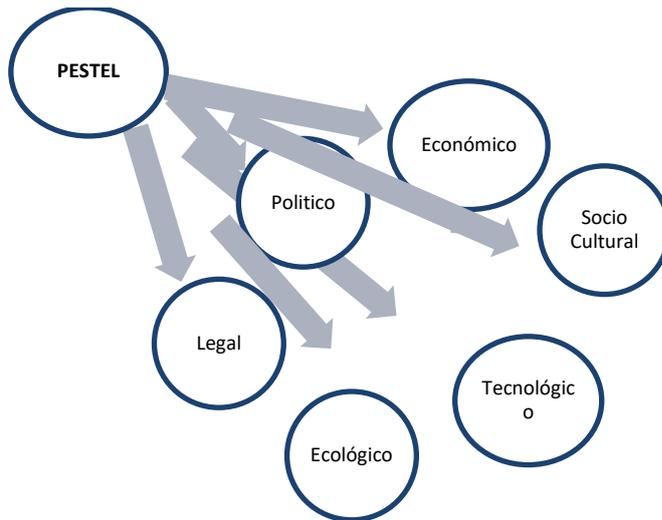


Ilustración 2-4: PESTEL

Realizado por: Macas, G. 2023.

Fuente: (ESERP).

2.1.8.2. *Análisis FODA*

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2007, p. 3)

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. (Ponce, 2007, p. 4)

En la tabla 2-3 se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

Tabla 2-3: Aspectos FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p>

Realizado por: Macas, G. 2023.

Fuente: (Ponce, 2007, p. 5).

2.1.9. Modelo de Gestión Financiera

EL modelo de gestión financiera es un sistema que consiente en pronosticar el futuro de una empresa en situación de las variables claves de dependencia.

2.1.9.1. Objetivos del modelo de gestión financiera

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
 - Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
 - Estableces procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
 - Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.
- (Jerez, 2022, p. 28)

2.1.9.2. Gestión financiera

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Córdoba, 2012, p. 2)

2.1.9.3. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la con habilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Córdoba, 2012, p. 23)

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructurade la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos actores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión

financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. (Córdoba, 2012, p. 23)

2.1.9.4. *Elementos de la gestión financiera*

Las decisiones en las inversiones contienen la inversión en activos fijos (denominada presupuesto de capital). La inversión en activos corrientes también forma parte de decisiones de inversión denominadas decisiones de capital de trabajo (Calderón, 2017, Como se citó en Tixi, 2022, p. 24)

2.1.9.5. *Estructura financiera*

La estructura financiera de la empresa es la composición del capital o recursos financieros de la empresa ha captado u originado. Estos recursos son los que en el Balance de situación aparecen bajo la denominación genérica de Pasivo que recoge, por tanto, las deudas y obligaciones de la empresa, clasificándolas según su procedencia y plazo. La estructura financiera constituye el capital de financiamiento, o lo que es lo mismo, las fuentes financieras de la empresa. (Besley & Brigham, 2019)

2.1.10. *Estados Financieros*

Son herramientas de información que reúnen datos de periodos periódicamente, es por eso que la responsabilidad esta sobre el administrador, debido que este tiene como finalidad suministrar la información financiera para todas las personas que necesiten conocer la situación económica actual de la empresa. (Torres , 2012)

Al indicar que los Estados financieros son herramientas que ayudan a la administración a proporcionar información cuantitativa la situación de la empresa, estos deben cumplir con los siguientes parámetros que ayuden a presentar de forma clara y concisa, de manera que los estados financieros deben enfocar lo siguiente:

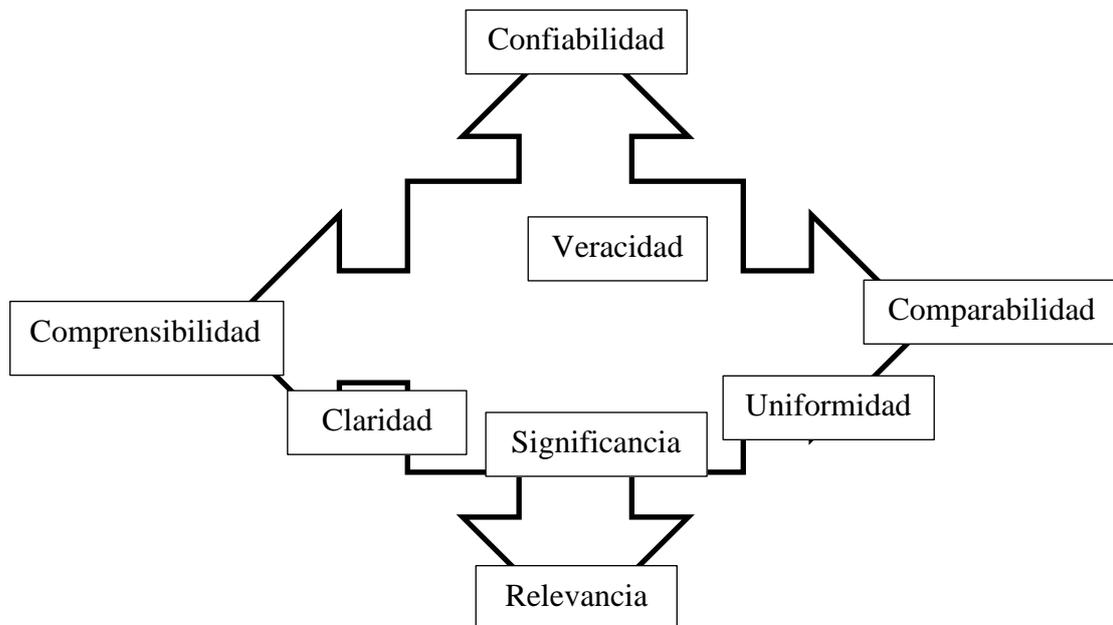


Ilustración 2-5: Características de los estados financieros

Realizado por: Macas, G. 2023.

Fuente: (Torres , 2012).

- **Confiabilidad:** Este factor permite tener la seguridad de la información obtenida de los estados financieros, de manera que es precisa verídica y verificable, lo cual pasa a ser una herramienta principal para la toma de decisiones.
- **Relevancia:** Por otra parte, este factor enfatiza la significancia, que debe tener cada estado financiero debido que expresa todos los movimientos financieros de la entidad.
- **Comprensibilidad:** Este permite que los estados financieros sean construidos de manera clara y sencilla que el usuario pueda entender toda la información presentada en dicho documento.
- **Comparabilidad:** Para que este pueda ser comparable es necesario que los dos puedan estar en el mismo tipo de moneda en curso, al igual que en tiempo, de manera que no es factible la comparación de un estado mensual con un anual. es decir, se debe comparar la información con periodos iguales. (Torres , 2012)

2.1.10.1. Estructura financiera

Se puede recalcar que por la variedad de empresas el formato va a cambiar acorde a su necesidad, pero por lo general su estructura debe contener lo siguiente:

- **Encabezado:** esta parte debe contener Razón social, o nombre de la entidad, nombre del estado, periodo que presenta la información, tipo de moneda que presenta.

- **Cuerpo:** se presenta detalladamente los movimientos contables realizados por la empresa, este se presenta en cuentas contables.
- **Pie:** Firmas de responsabilidad del gerente y contador. (Torres , 2012)

2.1.10.2. *Objetivos de los estados financieros*

El objetivo del análisis de estados financieros consiste en someter la información contenida en los mismos a un estudio riguroso y metódico que ayude a sus usuarios a adoptar más racionalmente sus decisiones'. Para ello, el análisis deberá centrarse en los aspectos económicos y financieros más relevantes, como pueden ser: la solvencia y la liquidez, la rentabilidad, el riesgo del negocio, etc. (Fornero , 2016)

El objetivo del análisis contable es, pues, determinar la situación económico-financiera actual de la empresa y su evolución. Desde el punto de vista económico se considera analizar la averiguación de los resultados producidos por el capital invertido, mientras que desde el aspecto financiero es determinar en qué grado son convertibles las inversiones en disponibilidades para hacer frente a las obligaciones contraídas. (Fornero , 2016)

Tanto el análisis económico como el financiero son correlativos, ya que a una situación económica favorable hay, por lo general, una situación financiera desahogada, pues el resultado positivo aumenta el patrimonio y los medios de acción de éste. En cambio, los resultados negativos disminuyen el patrimonio y la capacidad financiera de la empresa se desequilibra. (Huertas, et al., 2020)

En la sistemática del análisis contable, en primer lugar, se habla de la lectura de los estados económico-financieros que nos da a conocer la importancia y composición del patrimonio y de los resultados; con la simple lectura de sus partidas se pueden obtener algunas conclusiones sobre la situación de la empresa en sus diferentes aspectos. Mediante el análisis de los estados contables se penetra más en la esencia de la empresa, tanto en lo que se refiere a su estática como a su dinámica. Por medio de la interpretación de los estados se pretende llegar al conocimiento del porqué de los resultados que aparecen en la información económico-financiera, así como intentar prever su ulterior evolución.

2.1.10.3. *Importancia de los estados financieros*

Los estados financieros constituyen la base central de todas las empresas para la toma de decisiones, ya que allí se muestra los resultados obtenidos, la gestión del accionista y cada una de

las decisiones tomadas con los recursos de la empresa para generar efectivos necesarios para toma de decisiones en un futuro. Por eso es de vital importancia que tanto la persona encargada de presentar la información financiera tenga conocimiento contable y la capacidad de análisis e interpretación.

2.1.10.4. *Tipos de los estados financieros*

Ante lo señalado se puede expresar según la NIC 1 el juego de estados financieros se detalla a continuación:

- **Balance de situación financiera**

Estado de situación: Este tipo de estado permite presentar la información contable de un periodo de tiempo.

Balance general: ayuda con la presentación de toda información de situación financiera de la empresa, de manera que permite detallar cada uno de los activos pasivos y patrimonio.

La situación financiera de la empresa no sólo le interesa conocerla al propietario, socios o accionistas; existen otras personas, principalmente el Estado, a las que también les interesa conocer la situación. (Sousa , 2009)

- **Estado de Resultados**

Este estado es también nominado como estado de pérdidas y ganancias, el cual muestra detalladamente los resultados del ejercicio económico durante un periodo de tiempo. El estado de resultados común comprende un período de un año que termina en una fecha determinada por lo general al 31 de diciembre de cada año.

Elementos del estado de resultados

Según (González, Quintanilla , & Sánchez , 2012), los elementos que forman parte del estado de resultados son los que se detallan a continuación:

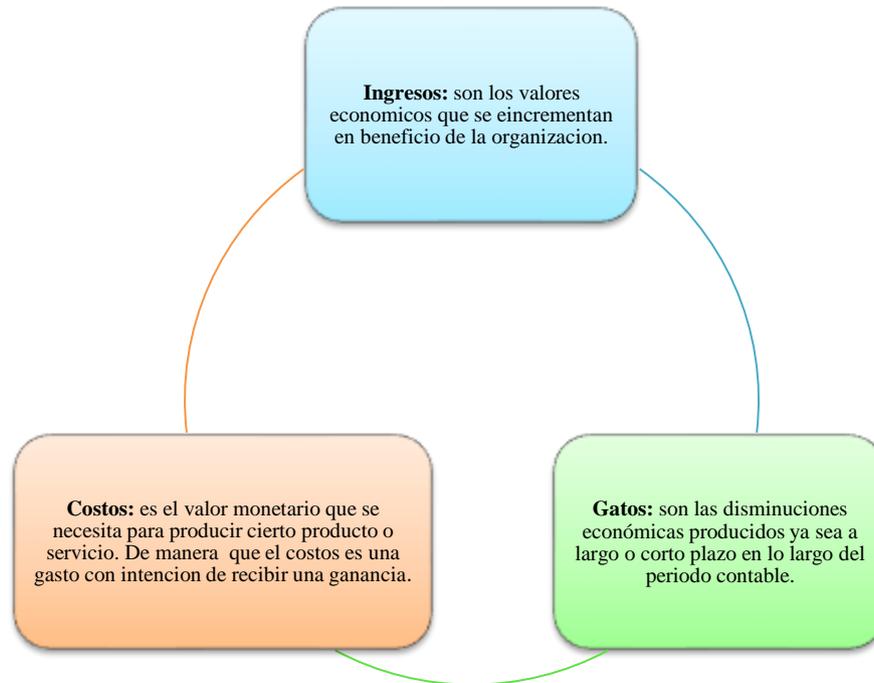


Ilustración 2-6: Elementos del estado de resultados

Realizado por: Macas, G. 2023.

Fuente: (González, Quintanilla , & Sánchez , 2012)

- **Estado de flujo de efectivo**

Este estado es el que proporciona detalladamente todos los cambios que se producen en el equivalente de efectivo o efectivo durante un periodo de tiempo, en este se muestra cada cambio por separado de las actividades de inversión, financieras y operación. (Calero & Pavon , 2017)

La entidad podrá presentar este tipo de información mediante los siguientes métodos que se describen a continuación:

- **Método directo:** este tipo de método se reflejan los pagos y cobros brutos.
- **Método indirecto:** este tipo de método permite el ajuste de las transacciones que no sean monetarias ya sean futuras o pasadas, así como también de los gastos e ingresos que se asocian con el flujo de efectivo ya sean de financiación o inversión. (Calero & Pavon , 2017)

2.1.10.5. *Análisis financiero*

Según (Nava , 2019), el análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. (p.12)

Lo más importante es que el análisis financiero, es considerada como una de las herramientas que ayuda a evaluar el desempeño financiero y económico de las entidades u organizaciones en un determinado periodo económico.

Al mismo tiempo se puede señalar que el análisis financiero es considerado como una evaluación que se realiza con toda la información obtenida de los estados financieros, esto ayuda analizar la rentabilidad que han tenido en la inversión de capital que realizaron, así como también permite conocer los riesgos a los que se enfrenta la entidad, análisis de fuentes y utilización de fondos, mediante la comparación de datos históricos, lo cual ayuda a tener una mejor perspectiva al gerente de la realidad económica de la empresa y así poder tomar decisiones. (Barreto , 2020)

De la misma forma (Fornero , 2016), enfatiza que el análisis financiero es un método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones.

2.1.10.6. *Análisis horizontal*

Este tipo de análisis permite analizar los principales cambios de cada una de las cuentas de un año a otro. Esto le permite a la gerencia y administración de la empresa tomar decisiones muy precisas, toda vez que el detalle del cambio es muy específico y se evidencian crecimientos o disminuciones importantes en la empresa. (Asturias Cooperación Universitaria, 2016)

Por otra parte, (Mena , Román , & Salas , 2019), lo define como comparación de un mismo estado financiero, a diferentes fechas o períodos, obteniendo los cambios de aumentos o disminución que se producen en todas las partidas. Estos cambios son expresados en términos absolutos y porcentuales. El análisis horizontal permite determinar la magnitud e importancia relativa de las

variaciones registradas en los estados, a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias que se muestran en el pasado y en la actualidad.

2.1.10.7. Análisis vertical

Este tipo de análisis permite medir la participación de cada cuenta con respecto a los activos en el caso del balance general así también como de los ingresos en el estado de resultados, esto ayuda a identificar el nivel de incidencia que tuvieron las cuentas, a fin de poder tomar decisiones acertadas que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa en el mercado.

A continuación, se presenta un ejemplo de análisis vertical:

Tabla 2-4: Análisis vertical estado de resultados

Ratio S.A. Análisis Vertical de Estado de Resultados En el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 19X3		
	19X3	
	Monto	Porcentaje
Ventas	80	100%
Costo de Venta	50	63%
Utilidad Bruta	30	38%
Gastos Operativos		
Gastos de Venta	11	14%
Gastos Generales	4	5%
Utilidad de Operación	15	19%
Gastos Financieros	2	3%
Productos Financieros	3	4%
Utilidad Antes de Impuestos	16	20%
Impuestos	6.4	8%
Utilidad Neta	9.6	12%

Realizado por: Macas, G. 2023.

Fuente: (Calero & Pavon , 2017).

Tabla 2-5: Ejemplo de análisis vertical balance general

Ratio, S.A. Análisis Vertical del Balance General Al 31 de diciembre del 19X3					
Activo	Monto	%	Pasivo	Monto	%
Circulante	120	55%	Corto Plazo	55.4	25%
Fijo	100	45%	Largo Plazo	80	36%
Total Activo	220	100%	Total Pasivo	135.4	62%
			Capital Contable	84.6	38%
			Suma Pasivo y Capital	220	100%

Realizado por: Macas, G. 2023.

Fuente: (Calero & Pavon , 2017).

2.1.10.8. Clasificación de ratios financieros

- **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son herramientas que sirven de apoyo para analizar cómo es el comportamiento de una institución, sirven como elemento de medición y evaluación si son comparados con una referencia, además puede indicar si existen inconvenientes que pueden ser corregidos a tiempo. (Seade J., 2018)

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que, para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. (De Llano, 2018, pág. 123)

Los indicadores financieros nos ayudan a saber la situación actual de la empresa mediante el cálculo de dichos indicadores, ayudando a una mejor toma de decisiones.

Tabla 2-6: Indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	Liquidez corriente Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
II. SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo Endeudamiento Patrimonial Endeudamiento del Activo Fijo Apalancamiento Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAII} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	Rotación de Cartera Rotación del Activo Fijo Rotación de Ventas Período Medio de Cobranza Período Medio de Pago Impacto Gastos Administrativos y Ventas Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{(\text{Cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Comparas}}$ $\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
IV. RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) Margen Bruto Margen Operacional	$(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}) * (\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}})$ $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$

	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) Rentabilidad Operacional del Patrimonio Rentabilidad Financiera	Utilidad Operacional / Patrimonio (Ventas / Activo) * (UAI / Ventas) * (Activo / Patrimonio) * (UAI / UAI) * (UN / UAI)
--	--	--

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Realizado por: Macas G. 2023.

a) INDICADORES DE LIQUIDEZ

Estos indicadores sirven para medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, es decir mide la capacidad que tiene la empresa para pagar sus pasivos. (De Llano, 2018)

Tabla 2-7: Indicadores de liquidez

INDICADOR	DETALLE
Liquidez Corriente	Este índice pone en relación los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, al obtener los resultados de dicha relación mientras más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de cubrir sus obligaciones de corto plazo, previniendo problemas futuros de insolvencia. (De Llano, 2018)
Prueba Ácida	Es el índice más importante para evaluar en una empresa, el cual verifica la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar la venta de sus existencias, para analizar se podría decir que mientras más cerca de 1 este el resultado mejor será la capacidad de afrontar sus obligaciones. (De Llano, 2018)

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Realizado por: Macas, G. 2023.

b) INDICADORES DE SOLVENCIA

Estos indicadores también conocidos como de endeudamiento permiten a la empresa medir el grado y la forma que participa con los proveedores de acuerdo con el financiamiento obtenido. (De Llano, 2018)

Tabla 2-8: Indicadores de solvencia

INDICADOR	DETALLE
Endeudamiento del Activo	Este índice permite a la empresa establecer el nivel de autonomía financiera, para analizar dicho indicador debemos considerar que mientras más elevado sea el mismo podremos establecer que la empresa depende mucho de los acreedores y que la empresa ya no tiene capacidad de seguirse endeudando, por lo contrario, cuando el índice es bajo significa que la empresa tiene la capacidad suficiente para cubrir a sus proveedores. (De Llano, 2018)
Endeudamiento Patrimonial	Este indicador permite establecer el grado de compromiso que tiene el patrimonio de la empresa con los acreedores de esta, este medidor sirve para saber la capacidad para créditos. (De Llano, 2018)
Endeudamiento del Activo Fijo	Este indicador determina la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en los activos fijos, si el indicador es igual o mayor a 1 significa que

	la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa sin necesidad de préstamos a terceras personas. (De Llano, 2018)
Apalancamiento	Este índice determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre los recursos de terceros. (De Llano, 2018)
Apalancamiento Financiero	Este indicador determina las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad del negocio, dependiendo de la estructura financiera de la empresa. Si es que el indicador es mayor que 1 significa que los fondos ajenos contribuyen con la rentabilidad de los fondos propios, caso contrario cuando es menor a 1 significa lo contrario de lo determinado anteriormente y si es igual a 1 la utilización de fondos ajenos es indiferente al punto de vista económico. (De Llano, 2018)

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Realizado por: Macas, G. 2023.

c) INDICADORES DE GESTIÓN

Estos indicadores tienen como objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. (De Llano, 2018)

Tabla 2-9: Indicadores de gestión

INDICADOR	DETALLE
Rotación de Cartera	Este índice determina y mide las veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, en un período determinado que generalmente es de un año, para elaborar dicho índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo. (De Llano, 2018)
Rotación del Activo Fijo	Indica una posible eventual insuficiencia en las ventas, también mide la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. (De Llano, 2018)
Rotación de Ventas	Este indicador es también conocido como coeficiente de eficiencia directiva, mide la efectividad de la administración (De Llano, 2018)
Período Medio de Cobranza	Permite apreciar el grado de liquidez en días de las cuentas y documentos por cobrar, es decir se evalúa cada que tiempo la empresa realiza el cobro de las deudas que tienen los clientes de la empresa. (De Llano, 2018)
Período Medio de Pago	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir las obligaciones contraídas para el abastecimiento de los inventarios. (De Llano, 2018)
Impacto de los Gastos Administrativos y Ventas	Analiza los gastos producidos en gastos operacionales (administrativos y de ventas) que producen un margen bajo operacional y la disminución de las utilidades netas que tiene la empresa. (De Llano, 2018)
Impacto de la Carga Financiera	Indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación de un mismo período, es decir que determina la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa, este impacto no debe ser mayor al 10% de las ventas, determinándose como un margen operacional. (De Llano, 2018)

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Realizado por: Macas G. 2023.

d) **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Estos indicadores sirven para establecer y medir la efectividad de la administración de la empresa para el control de los costos y gastos y de esta manera convertirlas en ventas y utilidades al final del período contable. (De Llano, 2018)

Tabla 2-10: Indicadores de rentabilidad

Indicador	Detalle
Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de como haya sido financiado. (De Llano, 2018)
Margen Bruto	El indicador permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades, pero antes de las deducciones o impuestos. (De Llano, 2018)
Margen Operacional	Este indicador determina si el negocio es o no lucrativo. (De Llano, 2018)
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Muestran la utilidad que tiene la empresa por cada unidad de compra, estableciendo si la utilidad procede de la operación propia de la empresa o de otros ingresos diferentes a la misma. (De Llano, 2018)
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de colaboradores. (De Llano, 2018)
Rentabilidad Financiera	Constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de colaboradores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. (De Llano, 2018)

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Realizado por: Macas G. 2023.

2.1.11. Herramientas para la Toma de Decisiones Financieras

2.1.11.1. Necesidades operativas de fondo (NOF)

Ahora consideremos a las Necesidades Operativas de Fondos (NOF), que se las entiende como “la inversión neta en activos circulantes derivada de las operaciones de la empresa”, es decir la diferencia entre el activo circulante operativo (ACO) y el pasivo circulante operativo (PCO), es decir activos y pasivos a corto plazo que son resultado de las actividades propias de la empresa exclusivamente. Ya que las NOF serán distintas en cada organización de acuerdo a sus propias y particulares situaciones, no se podría decir de forma general que exista una cifra adecuada u óptima que pueda servir de comparación y medida. Y esto ni siquiera se podría aplicar a negocios similares y del mismo tamaño. Sin embargo, al tratarse de nuevas inversiones se podría manejar cifras que nos den una idea aproximada de egresos que estén relacionados con tal o cual actividad.

Según (Cortés, 2020) las NOF son una medida clave de la liquidez y la solvencia de una empresa, ya que indican cuánto capital de trabajo necesita la empresa a corto plazo para financiar sus operaciones. Una NOF negativa puede ser una señal de problemas de liquidez y solvencia en la empresa, mientras que una NOF positiva indica que la empresa tiene suficientes recursos para financiar sus operaciones.

La idea general es recaudar suficientes fondos para mantener la organización a flote. En términos de cálculo numérico, NOF puede interpretarse como la diferencia entre Activos operativos a corto plazo (inversiones) y Pasivos operativos a corto plazo (financiamiento espontáneo, independientemente de las deudas a corto plazo).

ACO se refiere a todas las inversiones como efectivo, inventario (materias primas, trabajo en proceso, productos terminados) y cuentas por cobrar que la empresa tiene actualmente. Si se trata de una actividad comercial, las inversiones en activo circulante serán únicamente efectivo, existencias y cuentas por cobrar. (Barrera, 2016)

El OCP, por su parte, estará formado principalmente por toda la denominada “financiación espontánea libre” que surge del crecimiento de las actividades diarias: principalmente proveedores, aunque también se incluirán valores como la remuneración a pagar, los impuestos a pagar, etc. Como se puede observar, no se pueden sumar porque siempre se prevé que su cancelación se produzca de forma inmediata. (Garzón, 2021)

Al pensar en que usualmente los valores del AC operativo son mayores que el PC operativo, hablamos de una NOF positiva, llamada adecuadamente también como “INVERSIÓN NETA EN ACTIVO CORRIENTE”.

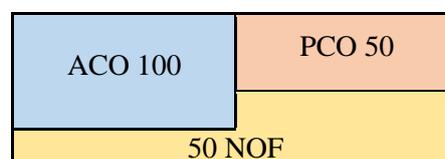


Ilustración 2-7: Necesidades Operativas de Fondo

Realizado por: Macas, G. 2023.

Formula:

$$NOF = Inventarios + Cuentas por cobrar - Cuentas por pagar$$

$$NOF = ACO - PCO$$

Donde:

NOF= Necesidades Operativas de Fondo

ACO= Activo Corriente Operativo

PCO= Pasivo Corriente Operativo

Para un cálculo adecuado de las NOF se tiene que entender su relación con el CCE, y que se grafica a continuación.

Tabla 2-11: Ciclo de conversión de efectivo

Edad promedio de inventario (EPI)			Periodo promedio de cobro (PPC)
Almacenamiento	Fabricación	Venta	Cobro
Periodo promedio de pago (PPP)			
Pago a proveedores			Ciclo de conversión de efectivo (CCE)

Fuente: (Barrera , 2016).

Realizado por: Macas, G. 2023.

La suma de los días tomados para almacenamiento de materias primas, de los productos en proceso, y de los productos terminados, más el tiempo que se demora en realizar el cobro a los clientes constituye el ciclo operacional. A éste se le resta el tiempo que se toma la empresa para realizar la cancelación a sus proveedores, y lo que se obtiene es el CCE, sobre la base del cual se puede determinar el monto requerido para las NOF.

Importancia de las NOF

Las Necesidades Operativas de Fondo (NOF) son una medida importante para evaluar la liquidez y la solvencia de una empresa. Según Gutiérrez, Martín y Ordóñez (2019), las NOF indican la cantidad de recursos que una empresa necesita para financiar sus activos circulantes, es decir, sus inventarios y cuentas por cobrar, y para cubrir sus obligaciones a corto plazo, como las cuentas por pagar y las deudas a corto plazo. (Gutiérrez, Martín, & Ordóñez, 2019)

La importancia de las NOF radica en que esta medida puede ayudar a las empresas a evaluar su capacidad operativa y financiera a corto plazo, lo que puede ser clave para la supervivencia de la empresa. Según los autores mencionados, una NOF insuficiente puede llevar a la empresa a experimentar problemas de liquidez y solvencia, lo que a su vez puede generar dificultades para adquirir créditos o financiar sus operaciones. (Gutiérrez, Martín, & Ordóñez, 2019)

2.1.11.2. Fondo de maniobra

La cantidad de dinero que una empresa tiene disponible tanto para el pago de sus obligaciones de deuda a corto plazo como para sus operaciones diarias se conoce como capital de trabajo. Esta métrica es importante porque demuestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y mantener operaciones comerciales ininterrumpidas.

El fondo de maniobra FM (también llamado “capital de trabajo”, “capital circulante”, “fondo de rotación”, entre otros), es la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente, o alternativamente con un enfoque estructural de las finanzas, es la diferencia entre los fondos de financiamiento a largo plazo menos los activos fijos (fondos a largo plazo o permanentes que están financiando las inversiones en el activo corriente). (Garzón, 2021)

Cualquiera de las dos diferencias dará como resultado un número que es igual. Conceptualmente, existen dos enfoques diferentes: el primero centrado en la financiación (al estar orientado al exceso de fondos de financiación a largo plazo), y el segundo a la inversión (al centrarse en establecer el excedente de activo circulante sobre las deudas espontáneas a corto plazo). (Garzón, 2021)

Fondo de Maniobra = Deuda a Largo Plazo + Recursos Propios – Activo Fijo Neto

FM = DLP + RP – AFN

Una forma efectiva de evaluar la salud financiera de una empresa es observar su balance general durante varios períodos. Para pagar los costos operativos y las deudas a corto plazo y aún tener dinero para reinvertir, una empresa debe tener un flujo de caja positivo. Esto indica que tiene una base sólida sobre la cual crecer. Un capital de trabajo negativo, por otro lado, indica que hay más pasivos circulantes que activos circulantes. Esta es una advertencia seria para los inversionistas porque significa que la empresa probablemente no podrá pagar sus deudas, lo que podría resultar en despidos y eventualmente la bancarrota. (López A. J., 2020)

También podría implicar que su volumen de ventas está disminuyendo gradualmente por alguna razón, lo que podría causar que sus cuentas por cobrar también disminuyan, o que está gastando dinero innecesariamente porque está administrando mal su exceso de inventario. Sus cobros también pueden verse frenados por un pequeño número de clientes, lo que perjudica sus cifras.

Por otra parte, el FM Necesario, es decir los fondos que necesita la empresa para cubrir los egresos que tienen que darse en su Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE), por lo que se puede determinar expresando, multiplicando el CCE por las ventas diarias promedio. Se lo interpreta como “la necesidad de financiación permanente para atender las necesidades de pago del ciclo productivo”.

(Barrera , 2016)

$$FM_N = \frac{V}{360} * CCE$$

El cálculo del FM puede tener varios resultados, que se explican de la siguiente forma:

FONDO DE MANIOBRA POSITIVO: cuando una parte del activo corriente está siendo financiado con fondos a largo plazo. Es esta la situación en donde los montos de financiamiento permanentes son mayores al Activo Fijo Neto (AFN), y lógicamente el Activo Circulante o Corriente (AC) es mayor que las obligaciones a corto plazo. Lo que igualmente indica una liquidez existente en la empresa. (Barrera , 2016)

Tabla 2-12: Fondo de maniobra positivo

ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	Fondo de maniobra (positiva)
ACTIVO FIJO NETO	FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO (Patrimonio neto + pasivo a largo plazo)	

Realizado por: Macas, G. 2023.

Otro ejemplo de FM positivo sería si las fuentes de financiamiento de largo plazo coincidieran con el patrimonio, en cuyo caso no habría deuda de ningún tipo y el FM sería igual al CA. Las desventajas de este escenario incluyen la incapacidad de aprovechar las oportunidades de apalancamiento financiero y el potencial limitado para el crecimiento de las ventas. (Barrera , 2016)

Tabla 2-13: Fondo de maniobra positivo

ACTIVO CIRCULANTE	PATRIMONIO NETO	Fondo De maniobra positivo
ACTIVO FIJO NETO		

Realizado por: Macas, G. 2023.

FONDO DE MANIOBRA NEGATIVO: cuando una parte del activo fijo está siendo financiado con pasivos corrientes, o fondos a corto plazo. Es decir que los fondos de financiamiento a largo plazo son menores al AFN, y consecuentemente el Activo Corriente es menor que el Pasivo Corriente o Circulante. Esto sin duda constituirá una situación negativa para la empresa, ya que indica una situación de iliquidez, y una parte del AFN está siendo financiado por fondos a corto plazo. (Barrera , 2016)

Y además puede entenderse al FM en una situación de quiebra en la empresa, que se da cuando el total de los activos de la empresa son inferiores al endeudamiento a corto y a largo plazo que mantiene la organización. Es decir, se maneja una situación de Patrimonio Negativo, con un FM igualmente negativo. (Barrera , 2016)

Tabla 2-14: Fondo de maniobra negativo

ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO NETO	FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Realizado por: Macas, G. 2023.

Tabla 2-15: Fondo de maniobra negativo

ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO NETO	FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO
PATRIMONIO NETO NEGATIVO	

Realizado por: Macas, G. 2023.

Pero sí se podría presentar la situación en la que, a pesar de estar en una situación de quiebra, se presente un FM positivo, simplemente porque el AC resulta siendo mayor que su PC, es decir se mantiene una situación de liquidez.

El FM podría ser modificado ya sea mediante un incremento en el patrimonio vía capital social (utilidades retenidas y aportes), así como la consecución de préstamos de terceros a largo plazo, o también mediante un cambio en los activos fijos (nuevas adquisiciones, desinversiones, o incremento de los AF que provoquen que el FM se reduzca o se incremente respectivamente). También queda la posibilidad de que los beneficios obtenidos por la empresa sean repartidos o no, lo que depende de la política de dividendos que se maneje. (Barreto , 2020)

Objetivos del Fondo de Maniobra

El objetivo principal del Fondo de Maniobra es lograr la estabilidad financiera de una empresa, permitiéndole cumplir con sus responsabilidades financieras y llevar a cabo sus operaciones diarias de manera eficiente. De hecho, según (Álvarez, 2020), el Fondo de Maniobra tiene como objetivo principal garantizar que la empresa tenga suficiente liquidez para afrontar sus gastos y deudas a corto plazo.

Además, el Fondo de Maniobra también puede tener otros objetivos dependiendo de la situación financiera y las necesidades específicas de la empresa. Según (Domínguez & Morales, 2020), otros objetivos importantes del Fondo de Maniobra pueden ser:

- Optimizar la gestión de los recursos financieros de la empresa, evitando la inmovilización de estos.
- Asegurar la capacidad de la empresa para obtener financiamiento a corto plazo en el mercado financiero.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa al reducir los costos financieros asociados con el financiamiento externo y las contingencias a corto plazo. (Domínguez & Morales, 2020)

Importancia del fondo de maniobra

Establecer su capital de trabajo neto es la base de cualquier presupuesto o contabilidad que haga para su negocio. Además, mide la salud de su situación financiera, también es importante poder mostrar a los inversores potenciales que está dirigiendo una empresa rentable. (Pope, 2021)

Para (Suralta , 2018) es importante porque representa sus activos comerciales a corto plazo disponibles para pagar sus obligaciones a corto plazo y también invertir en actividades generadoras de ingresos. Puede servir como un buen indicador con respecto a la eficiencia con la que opera una empresa y su solvencia financiera a corto plazo.

Independientemente, comprender lo que significa el capital de trabajo para su negocio, cómo calcularlo correctamente y las herramientas y técnicas efectivas para rastrearlo y optimizarlo le brinda un mayor control sobre el flujo de efectivo de su empresa y lo ayuda a planificar, gastar e invertir de manera más efectiva. (Murphy, 2020)

Toma de decisiones basada en la administración del fondo de maniobra

Para la gestión del capital de trabajo, la empresa debe elegir sabiamente. Dado que las ganancias solo se pueden obtener aumentando los ingresos o reduciendo los costos, es crucial lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Por otro lado, existe el riesgo de que la empresa no se ciña al pago de sus deudas, lo que daría lugar a un escenario de insolvencia. Por tal razón, se dice que, a mayor fondo de maniobra, más liquidez tendrá la empresa y por tanto, menor será el riesgo. (Besley & Brigham, 2019)

De lo anterior, se desprende ciertas reglas financieras:

1. A mayor rentabilidad existe mayor riesgo de ser insolvente
2. A menor riesgo de ser insolvente existe menor rentabilidad
3. A mayor capital de trabajo mayor liquidez
4. A mayor capital de trabajo menor riesgo de ser insolvente.

Componentes del fondo de maniobra

Entrono a este contexto Duarte (1999) manifiesta que el fondo de maniobra también se puede definir como la cantidad monetaria de activos corrientes, activo circulante o líquido de una empresa que generalmente incluye derechos de cobro y existencias, inversiones a corto plazo e inversiones. Según (Barrera , 2016), los componentes del fondo de maniobra son:

1. Ciclo de tesorería o ciclo de capital de trabajo

El ciclo de tesorería o ciclo de conversión de efectivo alude al número de días que se demora una empresa en la recuperación de los fondos de operación, desde la compra de las existencias hasta el cobro por su venta (Ponce , Morejón, Salazar , & Baque, 2019). Es decir, cuantifica la eficiencia de una empresa midiendo cuánto tiempo se necesita entre la adquisición de materias primas y la recepción de efectivo de los clientes.

2. Gestión de deudores (días por cobrar o periodo promedio de cobro)

La gestión a deudores hace referencia al plazo en días que tarda en venderse un producto hasta su cobro por la venta, además que dicha gestión repercute de manera positiva en la rentabilidad pues tiene relación con las ventas (López , Fernández , Rodeiro , & Li , 2018). Es decir, la cantidad de días que le toma a una empresa cobrar el efectivo adeudado a los clientes. Este es el momento en que el efectivo fluye hacia el negocio. Bastante útil al momento de evaluar las políticas de crédito y cobro.

La razón, recae en que el objetivo de las cuentas por cobrar es el incremento de ventas, para así, maximizar la rentabilidad, pues si la empresa no otorga crédito a los clientes y la competencia sí, entonces los clientes preferirán comprar a la competencia lo cual resulta en una disminución de la rentabilidad (López A. J., 2020). Su forma de cálculo es la siguiente:

$$\frac{(365)}{\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}}$$

3. Gestión de proveedores (días por pagar o periodo promedio de pago)

Con respecto a los proveedores se debe gestionar de manera adecuada el plazo de pago, pues una adecuada política de pago a proveedores genera un efecto positivo en la rentabilidad de la organización (López , Fernández , Rodeiro , & Li , 2018). O dicho de otra manera, representa la cantidad de días que tarda una empresa en pagar a sus proveedores. Este es el momento en que el efectivo sale del negocio. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{(365)}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}}$$

4. Gestión de inventarios o Días de inventario

Este indicador representa el número de días que una empresa mantiene su inventario antes de venderlo (Garzón, 2021). Los inventarios son indispensables para satisfacer los requerimientos del cliente en cualquier momento, pues si un comprador va a la empresa y no encuentra el producto requerido este podría optar por recurrir a la competencia.

Por lo tanto, el control de inventarios considerará un periodo de tiempo, que abarca desde la compra de las existencias hasta el momento que es vendido. Por ello, se requiere de una correcta política de inventarios para incrementar la rentabilidad de la entidad (López , Fernández , Rodeiro , & Li , 2018). Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{(365)}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}}$$

2.1.11.3. *Posición Real de Liquidez*

Se refiere a la capacidad de pago que posee la empresa, para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo. Sirve para atender el pago de las deudas contraídas por la empresa, con el objeto de mantener el ciclo normal de su explotación. (Marín, 2013)

Formula:

$$\text{Posición Real de Liquidez} = FM - NOF$$

Donde:

FM= Fondo de Maniobra

NOF= Necesidades Operativas de Fondo

- **FM > NOF** Existe un exceso de caja.
- **FM < NOF** Existe la necesidad de recursos negociados.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

- **Enfoque cuantitativo**

Los métodos cuantitativos se centran en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionarios y encuestas, o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes. La investigación cuantitativa se centra en recopilar y generalizar datos numéricos entre grupos o explicar un fenómeno en particular (Arteaga, 2020).

Este método se utilizó para recopilar datos numéricos que nos permitió comprender la gestión de los recursos económicos y financieros de la farmacia. Los datos se analizaron mediante el uso de encuestas a los empleados y se expresan mediante el cálculo de las razones financieras y un análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros.

- **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo es un tipo de investigación que busca comprender los fenómenos sociales y culturales mediante la exploración de las experiencias, perspectivas y opiniones de los participantes. Este enfoque se basa en la recopilación y análisis de datos no estructurados, como entrevistas, observación y análisis de documentos (Denzin & Lincoln, 2018, pág. 1).

En este método se realizó una apreciación de información a través de investigación teórica y conceptual; a la vez se aplicó una entrevista a la propietaria denominada gerente general de la farmacia y a sus trabajadores con el objetivo de establecer los problemas que genera la empresa.

3.2. Nivel de investigación

- **Nivel descriptivo**

La investigación descriptiva analiza las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ella” (Arias E. , 2021).

Se utilizó en el trabajo de investigación para describir las acciones y procedimientos realizados por el personal del establecimiento y traducirlos en la elaboración del manual de funciones y diagramas de flujo.

- **Nivel Exploratorio**

Según el autor (Arias, 2016), la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Se generó información de la fuente directa que es la farmacia mediante visitas, así como también se aplicó una encuesta y entrevistas dirigidas al personal administrativo y operativo de la farmacia para así dar solución a los problemas encontrados.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. *Según la manipulación o no de la variable independiente*

- **Diseño de Investigación No experimental**

El estudio será no experimental ayudara en la recolección de información según categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación (Jerez, 2022).

El presente diseño de investigación a utilizarse en el trabajo de titulación es el no experimental ya que no existió Ning una manipulación intencional dentro de las variables, de tal manera el problema a investigar se estudió tal como se genera en su entorno ya que se trabajó de manera directa con la farmacia la cual nos proporcionó la información.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

- **Diseño de Investigación Transversal**

El estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo (Morales, 2022).

La investigación es de carácter transversal ya que se aplicó la encuesta una sola vez al propietario de la farmacia SALUD & VIDA.

3.4. Tipo de estudio

De campo

Según (Arias, 2016), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Mediante la utilización de investigación de campo, se recabó información real de la situación actual de la empresa, de manera que se aplicó las encuestas en el lugar de los hechos, esto ayuda a desarrollar un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la rentabilidad de la Farmacia Salud & Vida.

Documental

La investigación documental es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio (Reyes-Ruiz, 2020).

En este ámbito se recolectó la información de otros documentos similares al tema a desarrollar para conocer su desarrollo y los apoyos que puedan tener en base a que fuese una guía para llegar a dar una solución óptima en la problemática.

- ***Aplicada***

Genera y transforma el conocimiento teórico para la sociedad o el sector productivo mediante una aplicación directa a mediano plazo, utilizando información proveniente de investigaciones, prototipos o conceptos pasados. (Lozada, 2014)

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial desarrollar una propuesta de modelo de gestión administrativo-financiero enfocado en resolver los problemas administrativos, financieros y económicos que presenta la farmacia.

3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Población

La población de estudio se desarrollará en la farmacia SALUD & VIDA la cual cuenta con 7 colaboradoras y un gerente general. Para la presente también se considera oportuno realizar una encuesta dirigida a los colaboradores.

La población a la cual se aplicará la investigación corresponde al 100% de clientes internos.

Tabla 3-1: Población

Detalle	Número
Gerente	1
Contador	1
Auxiliares de farmacia	2
Auxiliar de limpieza	1
Total	5

Fuente: (Farmacia Salud & Vida 2023).

Realizado por: Macas, G. 2023.

3.5.2. Muestra

Según Almazán (2016) “Estadística para la investigación social” en su trabajo menciona que la muestra es un conjunto de elementos de un conjunto mayor. En términos matemáticos es un subconjunto perteneciente a un conjunto. También es la parte del universo del cual vamos a tener información con la finalidad de conocer la población.

En este caso la investigación no requiere del cálculo de una muestra, debido a lo anteriormente explicado en la población, por lo cual se trabaja con el total de la población utilizada para este proyecto, de este modo se procede a realizar el muestreo regulado en el cual todos los elementos de la muestra forman parte del universo o población, objeto de estudio, es decir que no se utilizará ningún método de cálculo de la muestra, ya que la población es finita (es inferior a 50 elementos),

también no existe limitación de información, es decir, todos los recursos necesarios están a nuestra disposición para la ejecución del trabajo de investigación.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. *Métodos de Investigación*

- **Método deductivo**

De acuerdo con (Castillo, 2020) el método deductivo se trata de aquella orientación que va de lo general a lo específico. Es decir, el enfoque parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos.

En la presente investigación se utilizará el método deductivo, el cual permitirá tener un enfoque lógico a través de una serie de premisas y principios con el fin de conocer lo que sucede en la empresa como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo cual me permitirá definir las propuestas que soluciones el problema.

- **Método inductivo**

El método inductivo es una técnica de investigación científica que consiste en el proceso de razonamiento a partir de la observación de hechos particulares para llegar a conclusiones generales. En otras palabras, se parte de la observación de la realidad, se recolecta información y se analiza para establecer generalizaciones sustentadas en la evidencia empírica. (Ary, Jacobs, & Sorensen, 2020, p. 67)

Incorporar conclusiones generales de la investigación mediante un análisis de la parte administrativa y un diagnóstico situacional derivado de análisis horizontal y vertical, así como también de la aplicación de indicadores financieros con el fin de elaborar y proponer un modelo de gestión acorde a la realidad de la farmacia.

- **Método analítico**

El método analítico es una técnica de investigación científica que se basa en el desglose de un objeto de estudio en partes más pequeñas para comprender su funcionamiento y las relaciones entre ellas. En otras palabras, consiste en examinar diversos aspectos de un fenómeno o problema

para analizarlos detallada y posteriormente sintetizarlos para dar una respuesta a la pregunta de investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2020, pág. 110)

Separar objetivamente cada una de las variables para estudiarlas en forma individual, haciendo énfasis en el reconocimiento de la problemática de la farmacia, así como en la determinación de conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos de la investigación.

3.6.2. Técnicas

Consecuentemente se detallará una de las técnicas para la ejecución de la presente investigación.

La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Se realizará al personal administrativo y operativo para obtener información verídica, competente y suficiente.

- **Entrevista**

La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo (Perpiñá, 2021).

Se realizará una entrevista a la Gerente propietaria a fin de obtener información que sea útil para poder establecer un diagnóstico situacional de la farmacia, misma que constará de preguntas cerradas.

- **Observación**

La observación es una técnica de recolección de datos utilizada en algunos trabajos de titulación y consiste en la observación directa y sistemática de los participantes en su entorno natural. Esta técnica permite obtener información detallada sobre los comportamientos, interacciones y situaciones que ocurren en un espacio determinado. (Creswell, 2014)

3.6.3. Instrumentos de investigación

- **Cuestionario**

Un cuestionario es una técnica de recolección de datos utilizada en algunos trabajos de titulación, que consiste en la elaboración de preguntas específicas que se dirigen a los participantes, con el objetivo de obtener información acerca de sus opiniones, actitudes, conocimientos y experiencias respecto a un tema específico. (Flick, 2015, p. 288)

El cuestionario de preguntas está debidamente estructurado y validado por expertos de la institución universitaria, este instrumento está compuesto por un cuestionario de preguntas cerradas con escala de Likert.

- **Guía de observación**

Una guía de observación es una herramienta empleada en algunos trabajos de titulación, que consiste en un registro sistemático de los comportamientos o eventos observados en un contexto específico. Esta técnica permite recopilar información detallada y objetiva acerca de una situación, proceso o fenómeno, a través de la observación cuidadosa y estructurada. (Bogdan & Biklen, 2015)

Mediante este instrumento me permitió levantar información directa de la farmacia enfocándose en aspectos y factores relevantes que ayuden a dar mayor sustento y veracidad al presente trabajo de investigación.

- **Guía de entrevista**

Una guía de entrevista es una herramienta utilizada en muchos trabajos de titulación que consiste en un conjunto de preguntas predefinidas y organizadas temáticamente que se utilizan en la realización de entrevistas a los sujetos de investigación. Esta guía se utiliza para orientar y estructurar la entrevista de forma sistemática y coherente y para obtener información relevante y precisa acerca del tema de investigación. (Hernández, Baptista, & Fernández, 2014)

Mediante esta guía se obtienen las preguntas para la entrevista y están debidamente estructuradas y aprobadas por el docente tutor del trabajo de titulación quien avalúo la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los clientes internos de la Farmacia

El día 03 de junio de 2023, en la Farmacia Salud & Vida se aplicó una encuesta a los clientes internos, con el objetivo de recolectar información de los colaboradores para evaluar el estado situacional del establecimiento, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados.

1. ¿Conoce usted de la misión y visión de la Farmacia?

Tabla 4-1: Conocimiento de misión y visión de la farmacia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

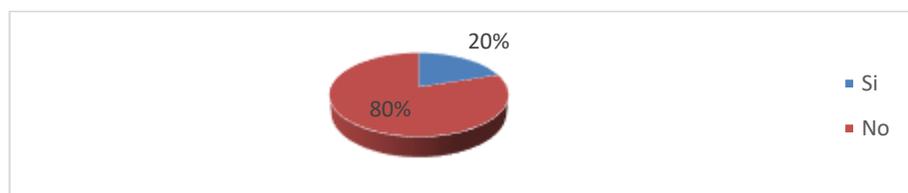


Ilustración 4-1: Conocimiento de misión y visión de la farmacia

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

Como se puede identificar en la tabla 4-1, de los 5 colaboradores encuestados (100%), 1 colaborador representa el (20%) respondieron que la empresa no cuenta con misión ni visión mientras que los 4 trabajadores restantes que representa el (80%) no conocen de la existencia de estos aspectos. Dentro de la farmacia “Salud & Vida”, 2023. no existe una filosofía corporativa que enfoque a los colaboradores a encaminar con el mismo objetivo el cual puede ser un limitante para incrementar la clientela o brindar un servicio óptimo para de esta forma mejorar la rentabilidad económica de las misma.

2. Seleccione 3 valores institucionales que usted considere que son los más necesarios para implementar en la Farmacia.

Tabla 4-2: Valores institucionales más importantes para la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	1	20%
Compromiso	1	20%
Calidad en el Servicio	1	20%
Respeto	0	0%
Compañerismo	0	0%
Trabajo en Equipo	2	40,00%
Otros	0	0%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

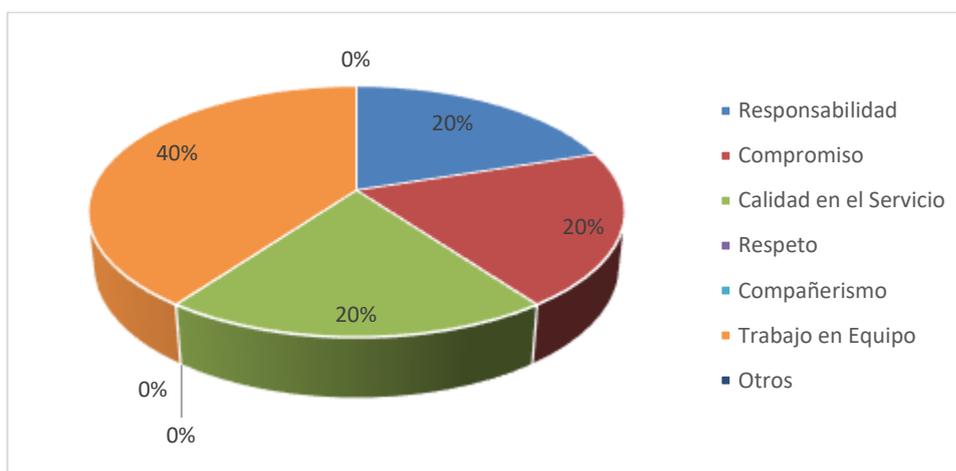


Ilustración 4-2: Valores institucionales más importantes para la empresa

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

Como se puede observar en la tabla 4-2, de los 5 empleados (100%), el (20%) que es 1 indica que, la responsabilidad y 1 que representan el (20%) mencionan que, es la calidad de servicio, resaltando que estos son 2 de los valores más importantes dentro de la farmacia al igual que el trabajo en equipo que representa el (40%), siendo estos los tres valores que los empleados consideran los más importantes dentro de la empresa. Los empleados consideran estos tres valores debidos que, son los que más aportan con el desarrollo económico de la entidad.

3. ¿Cómo califica el plan de comunicación de la Farmacia?

Tabla 4-3: Plan de comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	1	20,00%
Buena	1	20,00%
Regular	2	40,00%
Malo	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

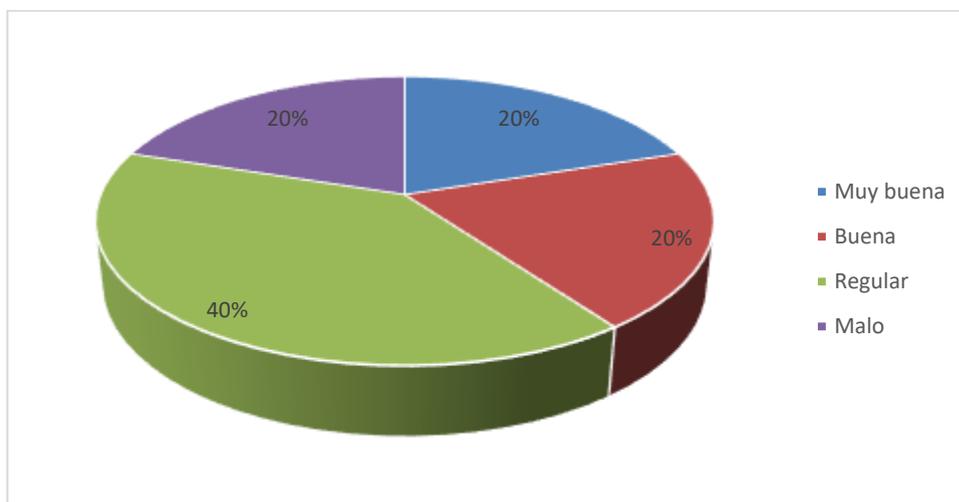


Ilustración 4-3: Plan de comunicación

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

De los 5 empleados (100%) encuestados se observa que el 1 (20%) de colaboradores mencionan que el plan de comunicación de la Farmacia es bueno y 2 representados por el (40%) indica que es regular. Dentro de la Farmacia Salud & Vida, la comunicación que se desarrolla es estrictamente relacionada con las labores, lo que ocasiona que los colaboradores no puedan emitir comentarios u opiniones para el mejoramiento del desempeño laboral.

4. ¿Conoce usted si la farmacia cuenta con un manual de funciones y procedimientos para cada área de trabajo?

Tabla 4-4: Cuenta con un manual de funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20,00%
No	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

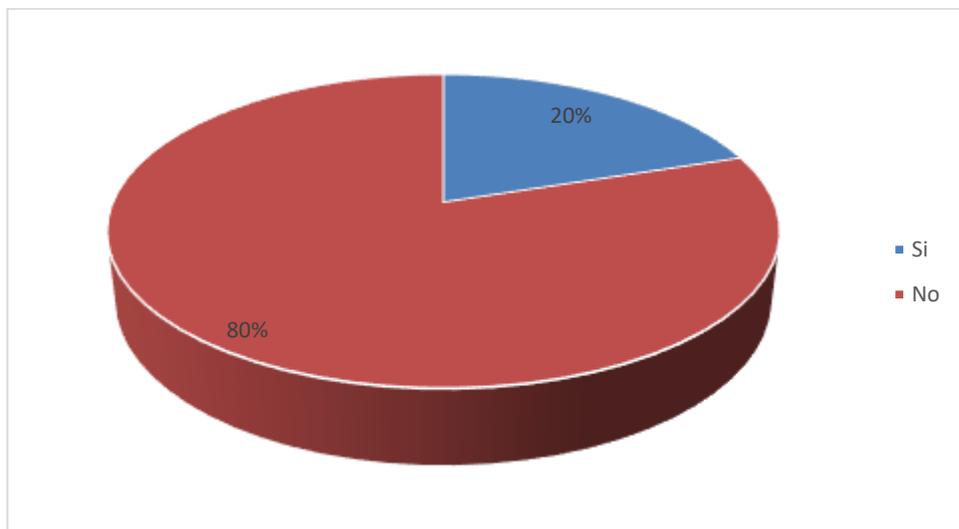


Ilustración 4-4: Cuenta con un manual de funciones

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados, el 80% indica que la farmacia no cuenta con un manual de funciones y procedimientos para cada área de trabajo, mientras que el 20% menciona que sí. Los resultados resaltan que las funciones se las dan de forma verbal a diario de forma que no cuentan con un debido manual de funciones para cada área de trabajo.

5. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo han sido socializadas y entregadas por escrito?

Tabla 4-5: Las funciones y responsabilidades han sido socializadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

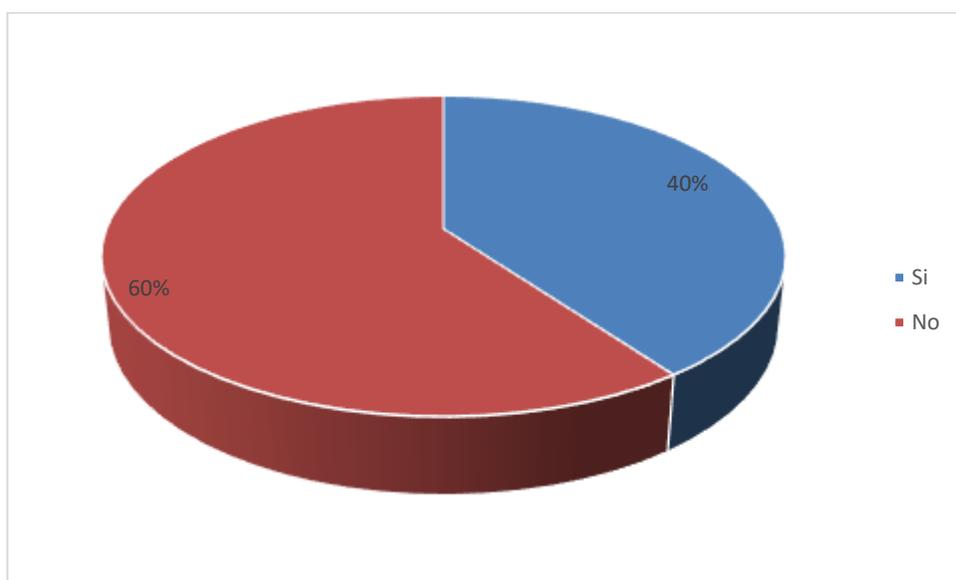


Ilustración 4-5: Las funciones y responsabilidades han sido socializadas

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

Del 100% de colaboradores encuestados el 40% indican que las funciones y responsabilidades si han sido socializadas y entregadas por escrito, mientras que el 60% resalta que no, esto es causado porque la Farmacia Salud & Vida al ser nueva dentro del mercado está en diseño de sus funciones y responsabilidades para cada área, es por eso que aún no se socializan.

6. ¿Las actividades se las realiza con una adecuada planificación?

Tabla 4-6: Las actividades se planifican

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

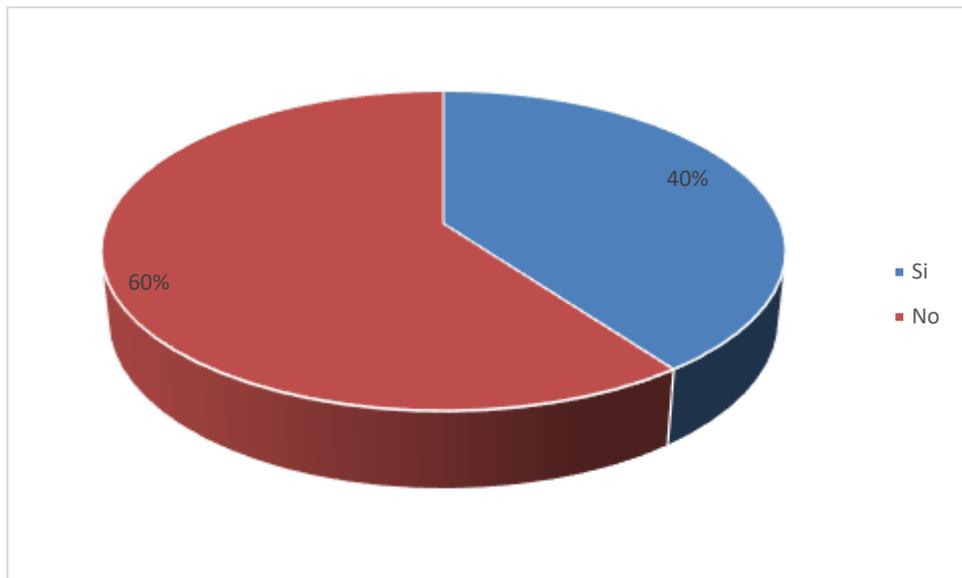


Ilustración 4-6: Las actividades se planifican

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

La tabla 4-6 muestra que del 100% de colaboradores el 40% indican que las actividades se las realiza con una adecuada planificación, mientras que el 60%, esto es causado porque al ser una empresa que ofrece diversidad de productos de salud tanto internos como externos, hace que las actividades no se planifiquen adecuadamente, es por eso que las actividades se realizan acorde a la situación que se presenten a diario ejecutando ciertas actividades planificadas.

7. ¿La Farmacia capacita al personal constantemente en temas como atención al cliente?

Tabla 4-7: Capacita al personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

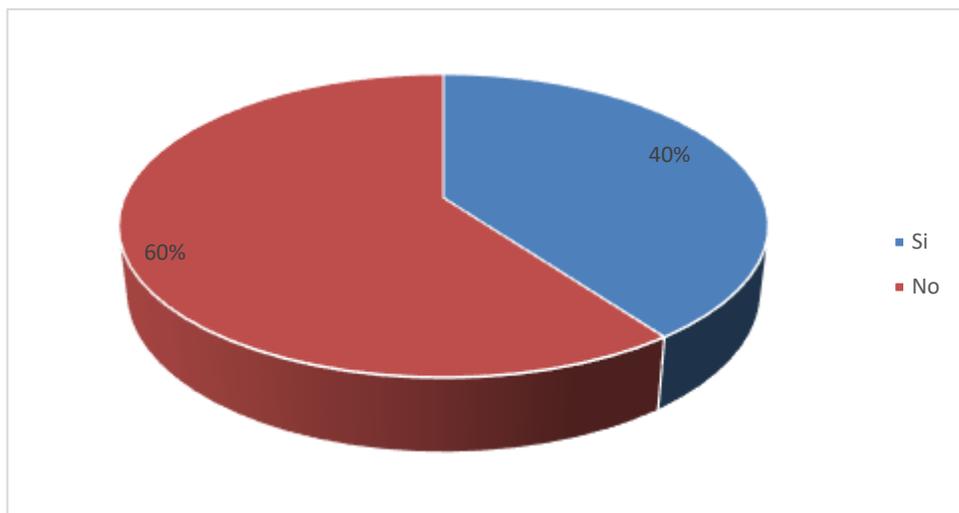


Ilustración 4-7: Capacita al personal

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

La tabla 4-7 muestra que del 100% de colaboradores el 40% indica que la farmacia si capacita al personal constantemente en temas como atención al cliente, mientras que el 60% menciona que no. Con los resultados obtenidos se pudo identificar que la farmacia en todo el tiempo de actividad no ha realizado capacitaciones, debido que no cuenta con un presupuesto para ese tipo de actividades.

8. ¿Cómo califica el clima laboral existente dentro de la Farmacia?

Tabla 4-8: Clima laboral dentro de la farmacia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	1	20,00%
Buena	2	40,00%
Regular	1	20,00%
Malo	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

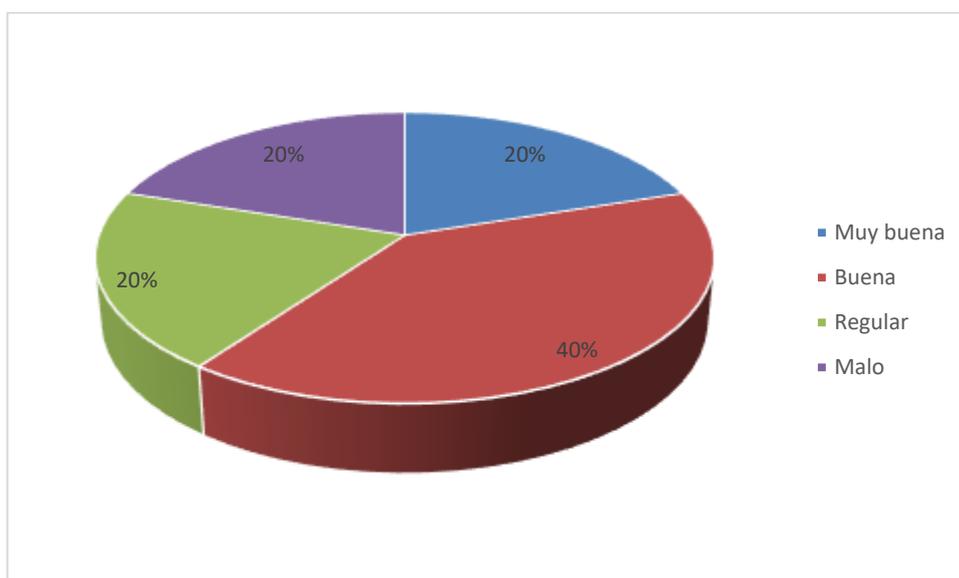


Ilustración 4-8: Clima laboral dentro de la farmacia

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

La tabla 4-8 muestra que del 100% de colaboradores el 40% indica que el clima laboral existente dentro de la Farmacia es bueno, el 20% indica que es Muy bueno y el otro 20% regular, finalmente el 20% indica que es malo, resaltando que no es tan bueno. Se puede resaltar que el clima laboral que presenta la empresa no es acogedor, debido que en preguntas anteriores se pudo observar que la comunicación es restringida, estos factores hacen que el clima laboral sea regular.

9. ¿Considera usted que la Gerencia debe tomar en cuenta las opiniones dadas por el personal para la toma de decisiones?

Tabla 4-9: Considera que debe tomar en cuenta las opiniones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

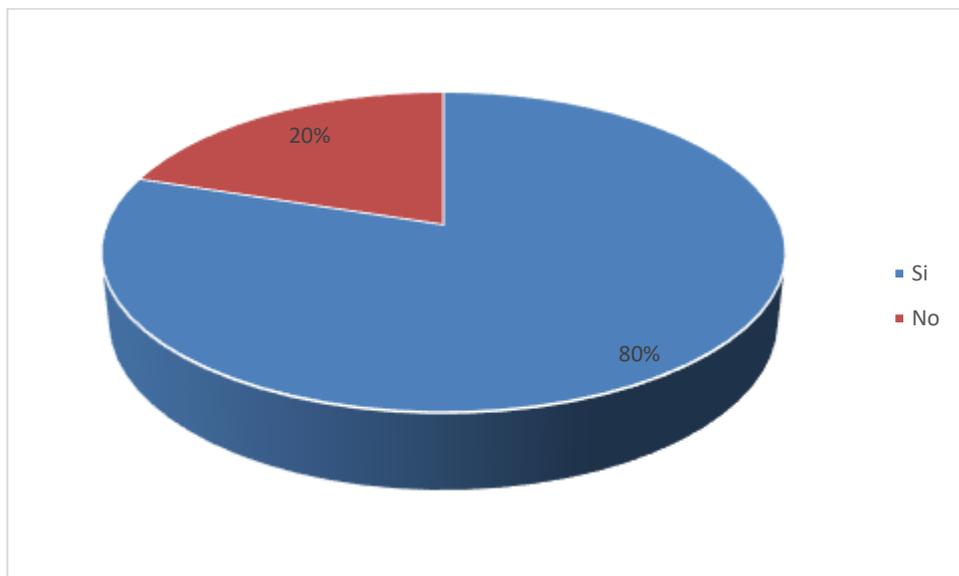


Ilustración 4-9: Considera que debe tomar en cuenta las opiniones

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

La tabla 4-9 muestra que del 100% de colaboradores el 80% de empleados considera que la Gerencia debe tomar en cuenta las opiniones dadas por el personal para la toma de decisiones, mientras que el 20% indica que no. Esto puede ser causado por diferentes factores entre uno de ellos está la falta de comunicación que existe entre gerencia y operarios de la farmacia.

10. A su criterio ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de los procesos en la Farmacia Salud & Vida?

Tabla 4-10: Modelo de gestión administrativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

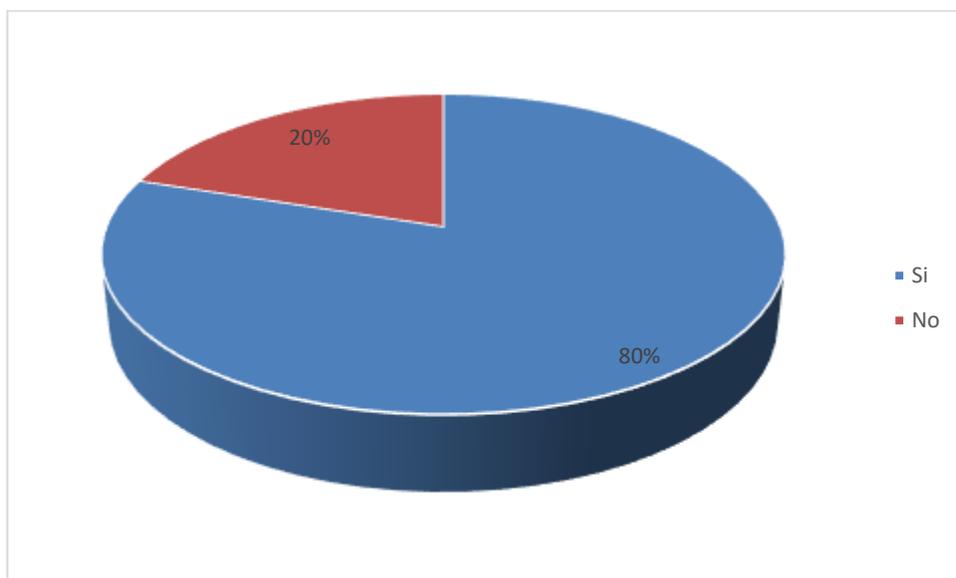


Ilustración 4-10: Modelo de gestión administrativa

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

La tabla 4-10 muestra que del 100% de colaboradores, el 80% considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de los procesos en la Farmacia Salud & Vida, mientras que el 20% indica que no ayudará. De modo que el modelo de gestión administrativa- financiera ayudara a optimizar los procesos de la empresa, debido que este permite generar cambios estructurales dentro de las empresas, empleando herramientas para cambiar el talento humano, generar eficacia y productividad, además produce cambios positivos en las empresas.

11. ¿Se socializa los estados financieros, así como las políticas contables con los colaboradores de la farmacia?

Tabla 4-11: Socializa los estados financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

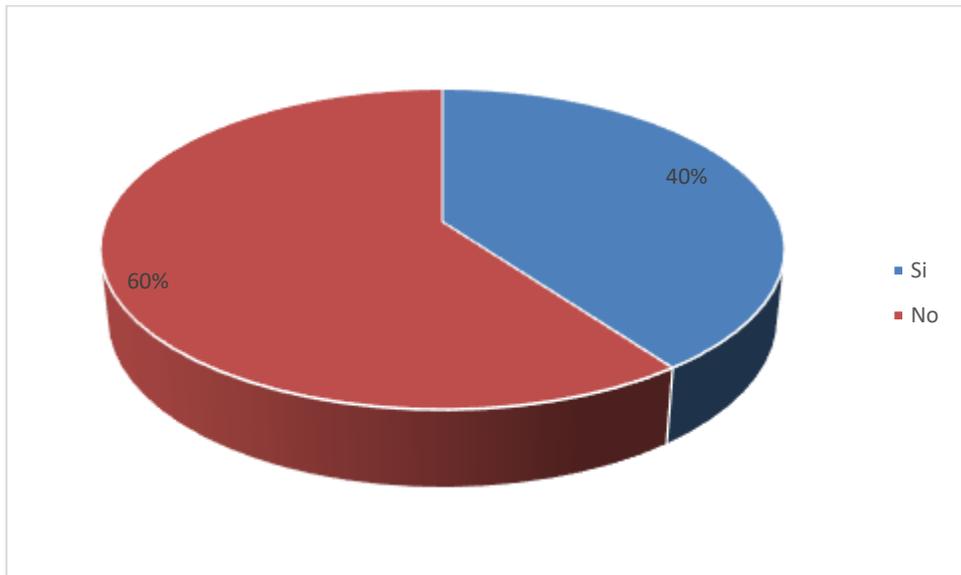


Ilustración 4-11: Socializa los estados financieros

Fuente: Encuesta a los clientes internos.

Realizado por: Macas, G., 2023.

Análisis e interpretación

La tabla 4-11 muestra que del 100% de colaboradores el 40% indica que, si se socializa los estados financieros, así como las políticas contables con los colaboradores de la farmacia, mientras que el 60% dice que no. Esto puede ser debido que, las autoridades de la farmacia prefieren llevar la información de forma interna, para no causar desestabilidad en los empleados cuando ocurra algún tipo de situación económica negativa.

4.1.2. Entrevista a la Gerente Propietaria

La entrevista al gerente general de la empresa se llevó a cabo el día 03 de junio de 2023 a las 18:00 en las instalaciones de la farmacia, cuyo objetivo fue: Conocer la percepción de la Gerente Propietaria de la Farmacia Salud & Vida para establecer un diagnóstico situacional de la misma. De las preguntas realizadas el representante legal se destacó lo siguiente:

1. ¿La Farmacia Salud & Vida cuenta con un plan estratégico?

La farmacia al ser una empresa completamente nueva no cuenta con un plan estratégico debidamente estructurado, pero se encuentra en proceso de elaboración.

2. ¿Cuáles son los principales servicios que presta la Farmacia?

Los principales servicios que ofrece la farmacia son:

- Venta de productos de salud
- Distribución de productos dentro y fuera de la ciudad.

3. ¿La Farmacia Salud & Vida posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus colaboradores?

Si, posee.

4. ¿La Farmacia Salud & Vida posee un manual de funciones y procedimientos los mismos que han sido socializados y supervisados?

No cuenta de manera que eso se establece en la planificación estratégica y está en desarrollo.

5. ¿Considera usted que los productos que ofrece la farmacia son apropiados y satisfacen a las necesidades de sus clientes?

Si completamente, de manera que, por eso se ha podido expandir la venta en la zona centro del país.

6. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de la competencia de cada uno de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo?

Al momento no se está estableciendo.

7. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

Se realizan trimestralmente.

8. ¿Se realizan informes periódicos sobre los resultados de los estados financieros de la empresa?

No únicamente se realiza cada 6 meses.

9. ¿Qué tipo de estrategias financieras se aplica en la empresa para mejorar sus ventas?

Se aplican estrategias de SEO marketing y marketing digital.

10. ¿Qué tipo de estrategias financieras se aplica en la empresa para mejorar sus ventas?

La empresa maneja estrategias ofensivas.

11. ¿Existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita la optimización de recursos económicos y financieros? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

Sería sumamente importante un modelo de gestión financiera, debido que, es una herramienta de evaluación económica que establece la situación de la organización para considerar las acciones oportunas sobre los recursos monetarios y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

12. ¿La toma de decisiones de los directivos se basa en índices financieros?

A veces, de manera que se revisa semestralmente.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

La propuesta del modelo de gestión financiera se basará en la estructura diseñada por el autor Estupiñan (2012) dentro del cual se proponen cuatro fases:

- **Fase Preliminar:** Detalle de la información básica de la empresa.
- **Fase de Diagnóstico:** Análisis e interpretación de los factores internos y externos de la empresa.
- **Fase de Planeamiento:** Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera.
- **Fase de Seguimiento y Control:** Directrices de control.

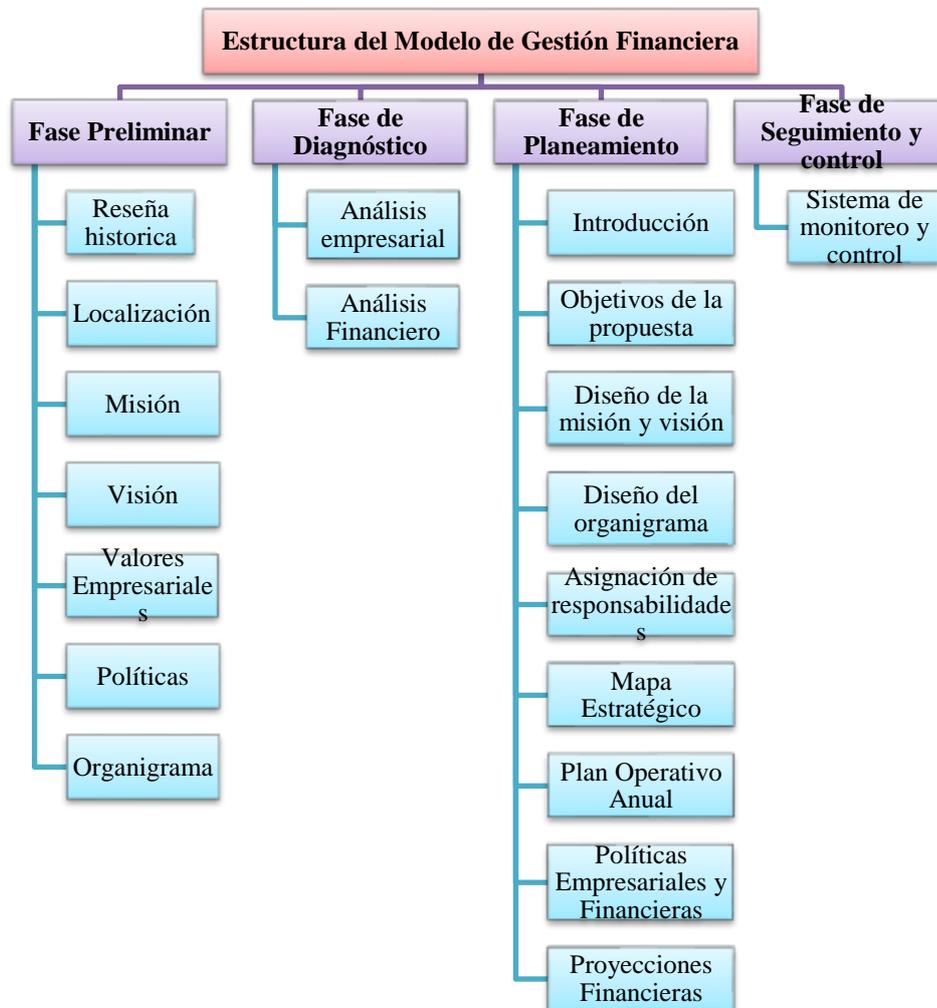


Ilustración 5-1: Modelo de gestión administrativa.

Realizado por: Macas, G., 2023.

5.1. Fase preliminar

5.1.1. Reseña histórica de la empresa



Ilustración 5-2: Logo

Fuente: Farmacia Salud & Vida

En el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, Parroquia de Cunchibamba, según el último censo del INEC realizado en el año 2010 informa que tiene una población de 4475 habitantes, la misma que cuenta con 2 farmacias legalmente constituidas. Farmacia SALUD & VIDA fue creada como un emprendimiento inició sus actividades el 08 de marzo del 2021, con un capital inicial de \$7.000, se dedica a la venta al por menor de productos farmacéuticos, con servicios de atención de lunes a viernes de 06h00 a 22h00 y los fines de semana de 8h00 a 20h00. Se encuentra ubicado en la Parroquia Cunchibamba en la calle Camino Real, Pucarumí.

Tabla 5-1: Datos históricos de la Farmacia Salud & Vida

Razón Social	Farmacia Salud & Vida
RUC	1851003226001
Representante legal	Anabel Bombón
Domicilio	Cunchibamba Barrio Pucarumí
Objetivo social	Compra y Venta de productos de limpieza Compra y venta de medicamentos Compra y venta de productos de cuidado de la piel.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Fuente: Farmacia Salud & Vida

5.1.2. Localización



Ilustración 5-3: Localización Farmacia Salud & Vida.

Fuente: Google Mapas 2023

5.2. Fase de Diagnostico

5.2.1. Análisis interno y externo de la empresa

5.2.1.1. Análisis FODA

Tabla 5-2: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Comunicación clara -Crecimiento en el nivel de ventas -Buena relación laboral -Capacitación al personal -Buen reconocimiento social	-Ausencia de infraestructura propia -Carencia de manual de funciones -Carencia de un modelo de gestión -Inadecuado registro de inventarios -Sistema contable deficiente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Convenios con organizaciones públicas y privadas -Acceso a créditos productivos/empresariales -Necesidad creciente de medicina en la comunidad	-Inestabilidad económica del país -Inseguridad -Abaratamiento de los precios en el mercado por medicamentos chinos -Aumento creciente de la competencia.

Fuente: Farmacia Salud & Vida

Realizado por: Macas, G. 2023.

Después de realizar el análisis FODA, tanto los factores internos como los externos reciben un peso y una calificación teniendo en cuenta lo siguiente:

Tabla 5-3: Peso y calificación para factores internos y externos

PESO		CALIFICACIÓN	
Comprendido entre:		Orden de importancia:	
0	No es importante	1	Poco importante
		2	Moderadamente importante
1	Muy importante	3	Bastante importante
		4	Muy importante

Fuente: Ponce 2006

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.2.1.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Los factores FODA internos, o las fortalezas y debilidades de la farmacia, son tomadas en cuenta por la matriz de MEFI.

Tabla 5-4: Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Comunicación clara	0,12	3	0,36
F2: Crecimiento en el nivel de ventas	0,15	3	0,45
F3: Buena relación laboral	0,12	4	0,48
F4: Capacitación al personal	0,15	4	0,60
F5: Buena reconocimiento social	0,10	3	0,30
SUBTOTAL FORTALEZAS			2,19
DEBILIDADES			
D1: Ausencia infraestructura propia	0,05	3	0,15
D2: Carencia de manual de funciones	0,08	2	0,16
D3: Carencia de un modelo de gestión	0,05	3	0,15
D4: Inadecuado registro de inventarios	0,10	4	0,40
D5: Sistema contable deficiente	0,08	4	0,32
SUBTOTAL DEBILIDADES			1,18
TOTAL	1		3,37

Realizado por: Macas, G. 2023.

La siguiente es una lista de los criterios de evaluación del total ponderado para la matriz de factores internos.

Tabla 5-5: Criterios de valoración matriz MEFI

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1.00
Calificación promedio	2.50
Máximo	4.00
Si el total ponderado es menor a 2.50 estamos hablando de una organización débil internamente.	
Si el total ponderado es mayor a 2.50 entonces se tendría una organización con posición fuerte internamente.	

Fuente: Sánchez (2014).

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis e interpretación

Una vez realizado el análisis a los factores internos de la Farmacia Salud & Vida, se pudo conocer que tiene un mayor grado de incidencia frente a sus debilidades pues corresponden a 2,19 y 1,18 respectivamente.

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) arrojó un resultado total ponderado de 3,37, superior al promedio establecido de 2,50 e indica que la estructura interna de la entidad es sólida y ventajosa, porque estarían potenciando sus fortalezas para mitigar sus debilidades; Cabe señalar que estas dos variables, al ser totalmente internas, pueden ser controladas por la organización y prevenir inconvenientes.

5.2.1.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE se crea teniendo en cuenta los factores externos del FODA, específicamente las oportunidades y amenazas de la empresa.

Tabla 5-6: Matriz Evaluación de los Factores Externos

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Convenios con organizaciones públicas y privadas.	0,18	2	0,36
O2: Acceso a créditos productivos.	0,15	4	0,60
O3: Necesidad creciente de medicina en la comunidad	0,15	4	0,60
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,56
AMENAZAS			
A1: Inestabilidad económica del país	0,12	3	0,36
A2: Inseguridad	0,12	3	0,66
A3: Abaratamiento de los precios en el mercado por medicamentos chinos	0,18	2	0,36
A4: Aumento creciente de la competencia.	0,10	3	0,30
SUBTOTAL AMENAZAS			1,68
TOTAL	1,00		3,24

Fuente: FODA

Realizado por: Macas, G. 2023.

A continuación, se presenta los criterios de valoración del total ponderado para la matriz de evaluación de los factores externos:

Tabla 5-7: Criterios de Valoración Matriz MEFE

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1.00
Calificación promedio	2.50
Máximo	4.00
Si el total ponderado es menor a 2.50 entonces tenemos que la organización no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes.	
Si el total ponderado es mayor a 2.50 estamos hablando de una organización que está respondiendo pertinentemente a las oportunidades y amenazas existentes.	

Fuente: Sánchez, 2014.

Realizado por: Macas G., 2021.

Análisis e interpretación

Luego de haber efectuado el análisis a los factores externos de Farmacia Salud & Vida se puede decir que existen oportunidades que deben ser aprovechadas para favorecer a la empresa pues se obtuvo una ponderación equivalente a 1,56 frente a unas amenazas equivalentes a 1,68.

La matriz de evaluación de factores internos (MEFE) arrojó un resultado total ponderado correspondiente a 3,24, valor que se encuentra por encima del promedio establecido de 2.50, indicando que el entorno externo de la empresa está orientando favorablemente a la farmacia. Como resultado, es importante aprovechar las oportunidades actuales del entorno y, al mismo tiempo, tener cuidado con las amenazas potenciales para el negocio. Las oportunidades y amenazas son factores externos incontrolables, pero también son situaciones que se pueden anticipar y tratar adecuadamente para prevenir problemas que obstaculicen el crecimiento del negocio.

5.2.2. Análisis Financiero

5.2.3. Análisis vertical

5.2.3.1. Análisis Vertical del Balance General Farmacia Salud & Vida

Tabla 5-8: Análisis vertical del balance general

DETALLE	2021	Por Grupos	Por Total	2022	Por Grupos	Por Total
ACTIVO	\$ 79.842,72	100,00%	100,00%	\$ 96.603,24	100,00%	100,00%
DISPONIBLE	\$ 14.342,62	100,00%	17,96%	\$ 10.342,58	100,00%	10,71%
CAJA	\$ 5.715,09	39,85%	7,16%	\$ 2.247,59	21,73%	2,33%
Caja General	\$ 5.715,09	39,85%	7,16%	\$ 2.247,59	21,73%	2,33%
BANCOS	\$ 8.627,53	60,15%	10,81%	\$ 8.094,99	78,27%	8,38%
Bco. Pichincha	\$ 8.571,90	59,77%	10,74%	\$ 7.300,23	70,58%	7,56%
Bco. Pacífico	\$ 55,63	0,39%	0,07%	\$ 794,76	7,68%	0,82%
EXIGIBLE	\$ 1.071,22	100,00%	1,34%	\$ 3.117,47	100,00%	3,23%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.070,00	99,89%	1,34%	\$ 1.220,80	39,16%	1,26%
Cientes	\$ 850,00	79,35%	1,06%	\$ 1.220,80	39,16%	1,26%
Cuentas por cobrar otros	\$ 220,00	20,54%	0,28%	\$ -	0,00%	0,00%
IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 1,22	0,11%	0,00%	\$ 1.896,67	60,84%	1,96%
12% IVA	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 23,60	0,76%	0,02%
Anticipo Impuesto a la Renta	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 1.869,30	59,96%	1,94%
Retención 1% Fuente	\$ 1,22	0,11%	0,00%	\$ 3,77	0,12%	0,00%
REALIZABLE	\$ 63.020,98	100,00%	78,93%	\$ 82.008,39	100,00%	84,89%
INVENTARIOS	\$ 63.020,98	100,00%	78,93%	\$ 82.008,39	100,00%	84,89%
Almacén Medicina	\$ 47.763,89	75,79%	59,82%	\$ 70.923,15	86,48%	73,42%
Almacén Productos 12%	\$ 5.257,09	24,21%	19,11%	\$ 11.085,24	13,52%	11,48%
FIJO	\$ 407,90	100,00%	1,76%	\$ 1.134,80	100,00%	1,17%
DEPRECIABLE	\$ 1.407,90	100,00%	1,76%	\$ 1.134,80	100,00%	1,17%
Muebles y Enseres	\$ 1.231,00	87,44%	1,54%	\$ 1.231,00	108,48%	1,27%
(-)Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$ -123,10	-8,74%	-0,15%	\$ 246,20	-21,70%	-0,25%
Equipo de Computo	\$ 450,00	31,96%	0,56%	\$ 450,00	39,65%	0,47%
(-)Dep. Acum. Equipo de Computo	\$ -150,00	-10,65%	-0,19%	\$ 300,00	-26,44%	-0,31%
TOTAL ACTIVOS	\$ 79.842,72	100,00%	100,00%	\$ 96.603,24	100,00%	100,00%
PASIVO	\$ 36.708,56	100,00%	100,00%	\$ 46.239,70	100,00%	100,00%
CORTO PLAZO	\$ 35.426,36	100,00%	96,51%	\$ 45.996,51	100,00%	99,47%
Proveedores	\$ 34.762,83	98,13%	94,70%	\$ 44.861,57	97,53%	97,02%
IESS por Pagar	\$ 135,53	0,38%	0,37%	\$ 226,04	0,49%	0,49%
XIII por pagar	\$ 44,00	0,12%	0,12%	\$ 63,58	0,14%	0,14%
XVI por pagar	\$ 220,00	0,62%	0,60%	\$ 366,01	0,80%	0,79%
Vacaciones por pagar	\$ 264,00	0,75%	0,72%	\$ 479,31	1,04%	1,04%
IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 1.282,20	100,00%	3,49%	\$ 243,19	100,00%	0,53%
Retención 1% Fuente	\$ 1.269,30	98,99%	3,46%	\$ 238,22	97,96%	0,52%
12% IVA	\$ 9,86	0,77%	0,03%	\$ -	0,00%	0,00%
Retenciones IVA	\$ 3,04	0,24%	0,01%	\$ 4,97	2,04%	0,01%
TOTAL PASIVO	\$ 36.708,56	100,00%	100,00%	\$ 46.239,70	100,00%	100,00%
PATRIMONIO	\$ 3.134,16	100,00%	100,00%	\$ 50.363,54	100,00%	100,00%
CAPITAL	\$ 29.444,65	100,00%	68,26%	\$ 29.444,65	100,00%	58,46%
CAPITAL SOCIAL	\$ 29.444,65	100,00%	68,26%	\$ 29.444,65	100,00%	58,46%
Aportes	\$ 29.444,65	100,00%	68,26%	\$ 29.444,65	100,00%	58,46%
RESULTADO DEL PERÍODO	\$ 13.689,51	100,00%	31,74%	\$ 20.918,89	100,00%	41,54%
Resultados	\$ 13.689,51	100,00%	31,74%	\$ 7.229,38	34,56%	14,35%
Resultados de períodos anteriores	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 13.689,51	65,44%	27,18%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 43.134,16	100,00%	100,00%	\$ 50.363,54	240,76%	100,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 79.842,72	100,00%	100,00%	\$ 96.603,24	100,00%	100,00%

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.2.3.2. *Análisis de estructura financiera del balance general 2021-2022*

Tabla 5-9: Análisis de estructura financiera 2021-2022

	Análisis de estructura financiera 2021	Análisis de estructura financiera 2022
ACTIVO CORRIENTE	<p>En la farmacia Salud & Vida el monto correspondiente al Activo disponible es de \$14.342,62 equivalente al 17,95% del total de Activos, los exigibles están compuesto por el monto de \$1.071,22 correspondiente al 1,34%, estas inversiones financieras generan dinero por cobrar lo que incrementa así los ingresos y la utilidad del período; el Inventario de Mercadería representa el 78,93% que corresponde al valor de \$63.020,98 el cual es alto permitiendo de esta forma que la farmacia cuente con un inventario suficiente para cubrir con la demanda de sus clientes y el público en general, sin embargo todas estas compras de mercadería se realizan a crédito incrementando así las deudas con los proveedores pero se puede decir que las ventas que se realizan son depositadas diariamente en la cuenta corriente de la farmacia, incrementando así la liquidez para que se pueda hacer frente a los pasivos a corto plazo y además cubrir con sus necesidades diarias desarrollando de manera eficiente sus actividades económicas.</p>	<p>Al analizar el rubro Activo Disponibles correspondiente al periodo 2022 de la farmacia Salud & Vida este tiene un valor de \$10.342,58 que representa el 10,71% del total de Activos, los exigibles cuenta un valor de \$3.117,47 equivalente al 3,23% esto por las cuentas por cobrar a instituciones financieras; el Inventario de Mercadería posee un valor de \$82.008,39 correspondiente al 84,89% esto originado por toda la mercadería adquirida por parte de la empresa para generar los recursos suficientes y así continuar con el giro del negocio; se evidencia una mayor participación, pero muy importante para poder tomar decisiones oportunas</p>

PASIVO CORRIENTE	<p>La participación de los Pasivos a corto plazo el valor de estos es de \$35.426,36 de los cuales representa un valor de 96,51% la cuenta con mayor representatividad es Proveedores con un valor de \$34.762,83 equivalente al 94,70% esto debido a que todas las compras que se realizan para el desarrollo de las actividades comerciales de la farmacia son a crédito provocando que se pueda presentar inconvenientes en el momento de cancelar a los proveedores pues los montos son demasiado altos, además por dichas deudas se tiene comprometido gran parte del patrimonio; al igual que los impuesto hay retenciones que el monto asciende a \$1.282,20 con un porcentaje de 3,49% esto relacionado a las retenciones efectuadas por el 1% por las actividades de compras de mercadería que realiza la farmacia siendo los montos más altos.</p>	<p>Los Pasivos a corto plazo poseen un valor de \$45.996,51 del cual la cuenta que tiene mayor relevancia es Proveedores con un valor de \$44.861,57 correspondiente al 97,02% esto ya que todas las compras son realizadas a crédito para mantener abastecidos los locales y satisfacer las necesidades a sus clientes, aunque esto puede provocar inconvenientes en el momento de los pagos a los proveedores por lo alto de los montos en los que se incurre los cuales pueden no ser cubiertos en el plazo previsto; los impuestos y retenciones con un valor de \$243,19 correspondiente al 0,58% esto es debido a los impuestos que se han generado por los ingresos que percibe el propietario y por los cuales debe cancelar un valor anual al servicio de rentas internas.</p>
PATRIMONIO	<p>Dentro del Patrimonio la única cuenta que participa es el capital con un valor de \$29.444,65 representando así el 68,26% el cual se origina por la diferencia del Activo y el Pasivo siendo esto propiedad del dueño de la empresa y con lo que cuenta para desarrollar sus actividades.</p>	<p>Al realizar el análisis del rubro Patrimonio se puede observar que la única cuenta que interviene es el capital con un valor de \$29.444,65 correspondiente al 58,46% esto se debe a la diferencia entre los valores del activo y pasivo se disminuyen debido a nuevas inversiones en edificaciones para la farmacia.</p>

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.2.3.3. Análisis vertical del estado de resultados Farmacia Salud & Vida

Tabla 5-10: Análisis vertical del estado de resultados

DETALLE	2021	Por Grupos	Por Total	2022	Por Grupos	Por Total
INGRESOS						
Ventas	\$78.526,00	100,00%	100,00%	\$79.856,00	100,00%	100,00%
(-) Costo de ventas	\$32.053,00	100,00%	100,00%	\$33.203,00	100,00%	100,00%
(=) UTILIDAD BRUTA	\$46.473,00	100,00%	100,00%	\$46.653,00	100,00%	100,00%
COSTOS Y GASTOS	\$26.088,83	100,00%	100,00%	\$22.378,42	100,00%	100,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$17.763,53	100,00%	68,09%	\$14.699,03	100,00%	65,68%
Sueldos y Salarios	\$ 5.100,00	28,71%	19,55%	\$ 5.400,00	36,74%	24,13%
Aporte patronal	\$ 135,53	0,76%	0,52%	\$ 135,53	0,92%	0,61%
Honorarios Profesionales	\$12.000,00	67,55%	46,00%	\$ 8.500,00	57,83%	37,98%
Beneficios de Ley	\$ 528,00	2,97%	2,02%	\$ 663,50	4,51%	2,96%
GASTOS DE VENTAS	\$ 8.052,20	100,00%	30,86%	\$ 7.133,19	100,00%	31,88%
Arriendo Local	\$ 3.600,00	44,71%	13,80%	\$ 3.600,00	50,47%	16,09%
Suministros y Materiales	\$ 1.420,00	17,63%	5,44%	\$ 1.520,00	21,31%	6,79%
Gastos de Gestión	\$ 125,00	1,55%	0,48%	\$ 210,00	2,94%	0,94%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 1.282,20	15,92%	4,91%	\$ 243,19	3,41%	1,09%
Servicios Básicos	\$ 1.200,00	14,90%	4,60%	\$ 1.440,00	20,19%	6,43%
Otros Gastos	\$ 425,00	5,28%	1,63%	\$ 120,00	1,68%	0,54%
DEPRECIACIONES	\$ 273,10	100,00%	1,05%	\$ 546,20	100,00%	2,44%
Depreciación Acumulada	\$ 273,10	100,00%	1,05%	\$ 546,20	100,00%	2,44%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$20.384,17	100,00%	100,00%	\$24.274,58	100,00%	100,00%

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.2.3.4. *Análisis vertical de la estructura del Estado de Resultados*

Tabla 5-11: Análisis de la estructura del Estado de Resultados 2021 - 2022

	Análisis de estructura financiera 2021	Análisis de estructura financiera 2022
INGRESOS	Los Ingresos brutos tiene un valor de \$46.473,00 de los cuales la venta es de \$78.526,00 equivalente al 100% esto se ha generado por todas las ventas al contado y a crédito realizadas por la farmacia; también encontramos la cuenta costo de ventas con un valor de \$32.053,00 correspondiente al 100% estos originados por los intereses que se han producido en las entidades financieras, donde la farmacia tiene invertido su dinero	Al analizar la estructura financiera de los Ingresos brutos se evidencia que la única cuenta que participa es Ventas con un porcentaje del 100% y un valor de \$46.653,00, este factor se produce debido a que en la farmacia esta es su única fuente de ingresos, las ventas son realizadas al contado o a crédito ya que sus clientes son consumidores finales, por cuanto se constituye en una empresa emprendedora y que cuenta con la confianza de sus clientes en el expendio de los productos medicinales.
GASTOS	Dentro del rubro de gastos administrativos tiene un monto de \$17.763,53 con un porcentaje de 68,09% que conforman por los sueldos y salarios, aporte patronal, honorarios profesionales, beneficios de ley total gastos de venta representa con un monto de \$8.052,20 con una participación del 30,86% debido a arriendos locales, suministros y materiales, gastos de gestión, impuestos, contribuciones y otros, gastos.	Al analizar el rubro Gastos Administrativos se evidenció que la cuenta con mayor monto de \$14.699,03 con una participación de 65,68% siendo inferior al año anterior, total gastos de ventas que representa un monto de \$7.133,19 con un porcentaje de 31,88% con un incremento al año anterior con un mínimo incremento al año pasado por concepto de comisiones locales.

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.2.4. Análisis horizontal

5.2.4.1. Análisis horizontal del balance general

Tabla 5-12: Análisis horizontal del balance general

DETALLE	AÑO 2021	Variaciones año 2 - año 1		AÑO 2022
		Absolutos	Relativos	
ACTIVO	\$ 79.842,72	\$ 16.760,52	20,99%	\$ 96.603,24
DISPONIBLE	\$ 14.342,62	\$ -4.000,04	-27,89%	\$ 10.342,58
CAJA	\$ 5.715,09	\$ -3.467,50	-60,67%	\$ 2.247,59
Caja General	\$ 5.715,09	\$ -3.467,50	-60,67%	\$ 2.247,59
BANCOS	\$ 8.627,53	\$ -532,54	-6,17%	\$ 8.094,99
Bco. Pichincha	\$ 8.571,90	\$ -1.271,67	-14,84%	\$ 7.300,23
Bco. Pacífico	\$ 55,63	\$ 739,13	1328,65%	\$ 794,76
EXIGIBLE	\$ 1.071,22	\$ 2.046,25	191,02%	\$ 3.117,47
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.070,00	\$ 150,80	14,09%	\$ 1.220,80
Clientes	\$ 850,00	\$ 370,80	43,62%	\$ 1.220,80
Cuentas por cobrar otros	\$ 220,00	\$ -220,00	-100,00%	\$ -
IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 1,22	\$ 1.895,45	155364,75%	\$ 1.896,67
12% IVA	\$ -	\$ 23,60	0,00%	\$ 23,60
Anticipo Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 1.869,30	0,00%	\$ 1.869,30
Retención 1% Fuente	\$ 1,22	\$ 2,55	209,02%	\$ 3,77
REALIZABLE	\$ 63.020,98	\$ 18.987,41	30,13%	\$ 82.008,39
INVENTARIOS	\$ 63.020,98	\$ 18.987,41	30,13%	\$ 82.008,39
Almacen Medicina	\$ 47.763,89	\$ 23.159,26	48,49%	\$ 70.923,15
Almacen Productos 12%	\$ 15.257,09	\$ -4.171,85	-27,34%	\$ 11.085,24
FLJO	\$ 1.407,90	\$ -273,10	-19,40%	\$ 1.134,80
DEPRECIABLE	\$ 1.407,90	\$ -273,10	-19,40%	\$ 1.134,80
Muebles y Enseres	\$ 1.231,00	\$ -	0,00%	\$ 1.231,00
(-)Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$ -123,10	\$ -123,10	100,00%	\$ -246,20
Equipo de Computo	\$ 450,00	\$ -	0,00%	\$ 450,00
(-)Dep. Acum. Equipo de Computo	\$ -150,00	\$ -150,00	100,00%	\$ -300,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 79.842,72	\$ 16.760,52	20,99%	\$ 96.603,24
PASIVO	\$ 36.708,56	\$ 9.531,14	25,96%	\$ 46.239,70
CORTO PLAZO	\$ 35.426,36	\$ 10.570,15	29,84%	\$ 45.996,51
Proveedores	\$ 34.762,83	\$ 10.098,74	29,05%	\$ 44.861,57
IESS por Pagar	\$ 135,53	\$ 90,51	66,78%	\$ 226,04
XIII por pagar	\$ 44,00	\$ 19,58	44,50%	\$ 63,58
XVI por pagar	\$ 220,00	\$ 146,01	66,37%	\$ 366,01
Vacaciones por pagar	\$ 264,00	\$ 215,31	81,56%	\$ 479,31
IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 1.282,20	\$ -1.039,01	-81,03%	\$ 243,19
Retención 1% Fuente	\$ 1.269,30	\$ -1.031,08	-81,23%	\$ 238,22
12% IVA	\$ 9,86	\$ -9,86	-100,00%	\$ -
Retenciones IVA	\$ 3,04	\$ 1,93	63,49%	\$ 4,97

TOTAL PASIVO	\$ 36.708,56	\$ 9.531,14	25,96%	\$ 46.239,70
PATRIMONIO	\$ 43.134,16	\$ 7.229,38	16,76%	\$ 50.363,54
CAPITAL	\$ 29.444,65	\$ -	0,00%	\$ 29.444,65
CAPITAL SOCIAL	\$ 29.444,65	\$ -	0,00%	\$ 29.444,65
Aportes	\$ 29.444,65	\$ -	0,00%	\$ 29.444,65
RESULTADO DEL PERÍODO	\$ 13.689,51	\$ 7.229,38	52,81%	\$ 20.918,89
Resultados	\$ 13.689,51	\$ -6.460,13	-47,19%	\$ 7.229,38
Resultados de períodos anteriores	\$ -	\$ 13.689,51	0,00%	\$ 13.689,51
TOTAL PATRIMONIO	\$ 43.134,16	\$ 7.229,38	16,76%	\$ 50.363,54
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 79.842,72	\$ 16.760,52	20,99%	\$ 96.603,24

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis horizontal de la estructura del Balance General

Tabla 5-13: Análisis de estructura financiera horizontal en los años 2021-2022

Análisis de estructura financiera 2021-2022
<p>Una vez realizado el análisis horizontal de los balances de los periodos 2020 – 2021, se ha podido observar los valores absolutos y relativos de las distintas cuentas que conforman el balance; sin embargo, el interés se centra en la cuenta inventario, que es el rubro en estudio. Se determina que el inventario ha crecido de un período a otro, cuyo valor absoluto es de \$ 18.987,41, lo que significa un valor relativo del 30.13% de crecimiento con referencia al 2021; dado que la empresa comercializa productos farmacéuticos y también de belleza y aseo personal; se nota que el aumento en esta cuenta viene de la adquisición de medinas según indica el balance, pasando de \$ 47.763,89 en el 2021 a \$ 70.923,15 en el período 2022, que representa un crecimiento en este rubro del 48.49%.</p> <p>La inversión en inventario crece y por lo tanto el seguimiento debe ser más exhaustivo, la naturaleza de la empresa obliga a mantener inventario para cubrir las necesidades de los clientes, esto incrementa los niveles de riesgo de costo de mantenimiento, disponibilidad de espacio, y facilidad de deterioro como de caducidad, es por estas razón que el control de inventario debe ser una prioridad en esta empresa, además, la información que se genera en esta cuenta determina el funcionamiento de todo el negocio. La importancia del control de inventario radica en el objetivo de toda empresa; obtener utilidades, para esto se necesita una buena gestión empresarial que este en conocimiento de la realidad de la empresa. Un punto crítico importante que se observa es el incremento del pago de impuestos, que podría ser debido al incremento del rubro de inventario.</p>

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.2.4.2. *Análisis horizontal del estado de resultados*

Tabla 5-14: Análisis horizontal del estado de resultados

DETALLE	AÑO 2021	Variaciones año 2 - año 1		AÑO 2022
		Absolutos	Relativos	
INGRESOS				
Ventas	\$ 78.526,00	\$ 1.330,00	1,69%	\$ 79.856,00
(-) Costo de ventas	\$ 32.053,00	\$ 1.150,00	3,59%	\$ 33.203,00
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 46.473,00	\$ 180,00	0,39%	\$ 46.653,00
COSTOS Y GASTOS	\$ 26.088,83	\$ -3.710,41	-14,22%	\$ 22.378,42
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 17.763,53	\$ -3.064,50	-17,25%	\$ 14.699,03
Sueldos y Salarios	\$ 5.100,00	\$ 300,00	5,88%	\$ 5.400,00
Aporte patronal	\$ 135,53	\$ -	0,00%	\$ 135,53
Honorarios Profesionales	\$ 12.000,00	\$ -3.500,00	-29,17%	\$ 8.500,00
Beneficios de Ley	\$ 528,00	\$ 135,50	25,66%	\$ 663,50
GASTOS DE VENTAS	\$ 8.052,20	\$ -919,01	-11,41%	\$ 7.133,19
Arriendo Local	\$ 3.600,00	\$ -	0,00%	\$ 3.600,00
Suministros y Materiales	\$ 1.420,00	\$ 100,00	7,04%	\$ 1.520,00
Gastos de Gestión	\$ 125,00	\$ 85,00	68,00%	\$ 210,00
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 1.282,20	\$ -1.039,01	-81,03%	\$ 243,19
Servicios Básicos	\$ 1.200,00	\$ 240,00	20,00%	\$ 1.440,00
Otros Gastos	\$ 425,00	\$ -305,00	-71,76%	\$ 120,00
DEPRECIACIONES	\$ 273,10	\$ 273,10	100,00%	\$ 546,20
Depreciación Acumulada	\$ 273,10	\$ 273,10	100,00%	\$ 546,20
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 20.384,17	\$ 3.890,41	19,09%	\$ 24.274,58

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis horizontal de la estructura del Estado de Resultados

Tabla 5-15: Análisis de la estructura del Estado de Resultados 2021 - 2022

Análisis de la estructura del Estado de Resultados 2021 - 2022
<p>Una vez observado los resultados de los dos periodos se puede considerar una variación positiva en las principales cuentas como en el valor de ventas que pasó de un \$78,526.00 a \$ 79,856.00; si bien el incremento es mínimo la empresa está logrando enfocar su mejoramiento y eficiencia en la rotación de su inventario; además en un valor se puede observar un incremento del 3,59% en el valor del costo de ventas. Por otra parte, se observa un grupo de gastos en ventas eficiente por cuanto no incrementa un valor superior al 1%, siendo la principal reducción en el valor de impuestos y tributos pagados, que pueden ser por</p>

concesiones nacionales y por la naturaleza de los productos que se expenden o por el manejo efectivo y a tiempo de este reduciéndose a un 81,03%. Así también, existe un decrecimiento en el gasto administrativo de 17,25%, que puede considerarse como el aprovechamiento de los recursos que ha logrado la empresa. Finalmente se puede observar una utilidad neta del ejercicio que logró incrementarse por un valor de \$ 3.890,41 siendo así el 19.09%, que identifica una gestión de gastos eficientes puesto que el valor de ventas fue mínimo.

Fuente: Farmacia Salud & Vida (2022).

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.2.5. Indicadores financieros

Los indicadores financieros también denominadas ratios o razones financieras son coeficientes que proporcionan unidades de comparación y medida de las cuales se puede realizar un análisis tanto de la situación actual como situación pasada de la Farmacia.

5.2.5.1. Índice de liquidez

- **Liquidez Corriente**

Tabla 5-16: Liquidez Corriente

NOMBRE	Liquidez Corriente	
FORMULA	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{78434,82}{36708,56}$	$= \frac{95468,44}{46239,70}$
RESULTADO	2,15	2,06

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: La razón corriente en cada uno de los años analizados es 2,15 en el 2021 y 2,06 en el 2022 lo cual nos indica que por cada dólar que la farmacia tiene de deuda a corto plazo esta cuenta con su fuente de rentabilidad para poder pagarles y para cubrir con sus obligaciones, la entidad cuenta con liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, de forma que la farmacia puede invertir sus recursos en instituciones financieras que le ofrezcan mejores rendimientos para sus inversiones.

- **Prueba acida**

Tabla 5-17: Prueba acida

NOMBRE	Prueba Ácida	
FORMULA	$= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{78434,82-63020,98}{36708,56}$	$= \frac{95468,44-82008,39}{46239,7}$
RESULTADO	0,42	0,29

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: La Prueba Ácida aplicada a la farmacia Salud & Vida dio como resultado en el periodo 2021 un valor de 0,42 y en el 2022 de 0,29 lo que nos refleja que la prueba ácida que libera al inventario se reduce de un 0.42 a un 0.29 identificando así que existió una mayor inversión en el periodo 2022 pero si involucra un decrecimiento en el disponible inmediato y se dependerá de la gestión eficaz que se realice.

5.2.5.2. Indicadores de Actividad

- **Rotación de cartera**

Tabla 5-18: Rotación de cartera

NOMBRE	Rotación de Cartera	
FORMULA	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{78526}{1070}$	$= \frac{79856}{1220,8}$
RESULTADO	73,39	65,41

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: Al aplicar el indicador Rotación de Cartera en la farmacia Salud & Vida dio como resultado que en el periodo 2021 la rotación es de 73,39 veces mientras que para el año 2022 está es de 65,41 veces al año; esto quiere decir que el pago de sus clientes se hace efectivo 73 veces al año en el periodo 2021, mientras que en el 2022 lo hace 65 veces al año recuperado los créditos

otorgados a sus clientes de forma inmediata, indicando que la farmacia cuenta con flujo de efectivo normal, esta diferencia en los periodos analizados se origina ya que las cuentas promedio pendientes de pago son superiores en el 2022 .

- **Rotación de proveedores**

Tabla 5-19: Rotación de proveedores

NOMBRE	Período Medio de Cobranza	
FORMULA	$= \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{1070 * 365}{78526}$	$= \frac{1220,8 * 365}{79856}$
RESULTADO	4,97	5,58

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: Este indicador demuestra el número de días que requiere la farmacia para financiar la compra de productos a sus proveedores, siendo el período promedio de pago en el año 2021 es de 4,97 días, mientras que en el 2022 es de 5,58 días; esto nos indica el tiempo que a la farmacia le toma efectuar sus pagos, de forma que esta cancela sus obligaciones aproximadamente en una semana por cuanto se puede concluir que en el último periodo se cancelan las deudas en un menor tiempo, esto es muy importante para la farmacia puesto que contara con la confianza de sus acreedores .

- **Rotación de activo fijo**

Tabla 5-20: Rotación de activo fijo

NOMBRE	Rotación de Activo Fijo	
FORMULA	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{78526}{1407,9}$	$= \frac{79856}{1134,8}$
RESULTADO	55,78	70,37

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: En el análisis realizado a la farmacia Salud & Vida se evidencio que en la rotación del Activo Fijo para el año 2021 se obtuvo un valor de \$ 55,78, mientras que en el 2022 fue de \$ 70,37; lo que significa que en el periodo 2021 se generó \$55,78 en ventas, mientras que el periodo 2022 se obtuvo \$70,37 en ventas por cada \$ 1,00 invertido en sus Activos fijos, reflejando así la productividad de estos que es eficiente.

- **Rotación de activo totales**

Tabla 5-21: Rotación de activo totales

NOMBRE	Rotación de Activos Totales	
FORMULA	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{78526}{79842,72}$	$= \frac{79856}{96603,24}$
RESULTADO	0,98	0,83

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: En la farmacia Salud & Vida la Rotación de Activos Totales para el año 2021 es de 0,98 veces y para el 2022 es de 0,83 veces lo que nos indica que por cada dólar invertido en activos totales la entidad generó en ventas para el año 2021 \$ 0,98 centavos y para el 2022 \$ 0,83 se produce esta diferencia porque en el periodo 2022 se disminuyeron considerablemente los inventarios de mercaderías. Por cuanto al aplicar este indicador se conoce que mientras más alta sea la rotación de activos totales de la farmacia, mayor será la eficiencia en la utilización de sus activos.

5.2.5.3. Indicadores de Rentabilidad

- **Rentabilidad Neta del Activo**

Tabla 5-22: ROA

NOMBRE	Rentabilidad Neta del Activo	
FORMULA	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
RESULTADO	0,26	0,25

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: El rendimiento de los activos, también conocido como ROA, permite determinar la capacidad de los activos de la empresa para generar ganancias; El resultado obtenido para el año 2021 fue del 26%, para el año 2022 está utilidad disminuyo al 25%, esto se debe a que en el año 2022 el beneficio de la empresa ha aumentado, su activo total lo ha hecho de manera mucho más pronunciada, y esto explica que el ROA de la farmacia baje con respecto al año anterior.

- **Rentabilidad Neta de Ventas**

Tabla 5-23: Rentabilidad Neta de Ventas

NOMBRE	Rentabilidad Neta de Ventas	
FORMULA	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{20384,17}{78526}$	$= \frac{24274,58}{79856}$
RESULTADO	0,26	0,30

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: Al aplicar el índice Margen de Utilidad Bruta en la farmacia Salud & Vida se evidenció que el 2021 el porcentaje es de 0,26 %, mientras que en el 2022 incrementó a 0,30%; lo cual indica que las ventas netas en el periodo 2021 generaron el 26% y en el último período fue de 30% de utilidad bruta está incrementando evidente en los períodos analizados se produjo porque las ventas disminuyeron y los gastos se incrementaron significativamente, debido a esto se debe implementar un plan de ventas con descuentos, promociones y publicidad para conseguir captar posibles clientes además de mantener los que ya se tiene de forma que se incrementen las ventas.

- **Margen Bruto**

Tabla 5-24: Margen Bruto

NOMBRE	Margen Bruto	
FORMULA	$= \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{78526 - 32053}{78526}$	$= \frac{79856 - 33203}{79856}$
RESULTADO	0,59	0,58

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: La farmacia mostró un margen para el año 2021 del 59%, es decir, por cada dólar de ventas durante este año, el margen ascendió a \$0.59. Para el año 2022, la utilidad de la empresa sobre su valor de mercado es del 58 %, lo que indica que \$0,58 es una gran utilidad por cada dólar de ventas de ese año.

- **Margen Operacional**

Tabla 5-25: Margen Operacional

NOMBRE	Margen Operacional	
FORMULA	$= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{78526 - 32053}{78526}$	$= \frac{79856 - 33203}{79856}$
RESULTADO	0,59	0,58

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: El cálculo del índice operativo es muy importante en el análisis de la rentabilidad de una organización porque muestra si la empresa es rentable o no; farmacia para el año 2021 recibió una parte del trabajo correspondiente al 59%; en 2022, esta utilidad ha caído un 58%, menor porque ocurre principalmente por dos factores: la disminución de las ventas y el aumento de los gastos administrativos y comerciales; Sin embargo, se puede concluir que el negocio es rentable ya que genera un nivel de utilidad aceptable a pesar de la caída en las ventas durante el último año.

5.2.5.4. Indicadores de Solvencia

- **Endeudamiento del Activo**

Tabla 5-26: Nivel de endeudamiento

NOMBRE	Endeudamiento del Activo	
FORMULA	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{36708,56}{79842,72}$	$= \frac{46239,7}{96603,24}$
RESULTADO	0,46	0,48

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: En la Farmacia Salud & Vida al aplicar el índice de Endeudamiento se observó que en el año 2021 el porcentaje fue de 46% y en el 2022 48% esto significa que la participación de los acreedores, empleados, gobierno en lo que corresponde a impuestos y las demás cuentas por pagar equivalen para el año 2021 y el 2022 esta es la participación que le corresponde al propietario. Por ende, cada dólar que la empresa ha invertido en activos totales ha sido financiados por los proveedores y otras cuentas por pagar.

- **Índice de Apalancamiento Total**

Tabla 5-27: Índice de apalancamiento total

NOMBRE	Endeudamiento Patrimonial	
FORMULA	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{36708,56}{43134,16}$	$= \frac{46239,7}{50363,54}$
RESULTADO	0,85	0,92

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: Este indicador mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio del propietario, con respecto a sus acreedores; en la farmacia Salud & Vida al aplicar el índice de apalancamiento total en el año 2021 se obtuvo un resultado de \$ 0,85 mientras que en el 2022 disminuye a \$ 0,92 esto significa que por cada dólar de deuda en el periodo 2021 la entidad tiene comprometido montos inferiores a 1 demostrándose así que para el último periodo la participación de los proveedores es menor.

- **Apalancamiento**

Tabla 5-28: Apalancamiento

NOMBRE	Apalancamiento	
FORMULA	$= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN	$= \frac{79842,72}{43134,16}$	$= \frac{96603,24}{50363,54}$
RESULTADO	1,85	1,92

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: El índice de apalancamiento muestra qué porcentaje de los activos de la empresa están financiados por capital; en 2021 se obtuvo 1,85 y en 2022 1,92. Como resultado, se revaloriza el

patrimonio de la farmacia, demostrando que el negocio cuenta con el respaldo de sus propios recursos frente a las deudas.

5.2.6. Necesidades Operativas de Fondo

Tabla 5-29: NOF

NOMBRE	Necesidades Operativas de Fondo	
FORMULA	= Activo Corriente Operativo-Pasivo Corriente Operativo	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN		= 87373,45 - 46239,70
RESULTADO	= 69807,29 - 36708,56	33098,73
		41133,75

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: Se puede decir que la farmacia en el año 2021 necesitó \$33098,73 para cubrir sus activos corrientes operativos al igual que para el año 2022 \$ 41133,75, es decir que son fondos adicionales que se requieren para financiar las operaciones de la empresa. Y se debían generar políticas de cobro y pago con los proveedores, como la extensión de pago.

5.2.7. Fondo de maniobra

Tabla 5-30: Fondo de Maniobra

NOMBRE	Fondo de Maniobra	
FORMULA	= Activo Corriente -Pasivo Corriente	
AÑO	AÑO 2021	AÑO 2022
APLICACIÓN		= 95468,44 - 46239,70
RESULTADO	= 78434,82 - 36708,56	41726,26
		49228,74

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: Mediante los resultados obtenidos se puede evidenciar en de forma positiva y eficiente, donde el fondo de maniobra para el año 2021 corresponde a \$ 41726.26 y para el año 2022 \$49228.74, esto nos quiere decir que la farmacia puede solventar cualquier problema e imprevisto que se presente.

5.2.8. Análisis de la posición Real de Liquidez

Tabla 5-31: Posición Real de Liquidez

NOF	2021	2022	FM	2021	2022
RESULTADOS	33098,73	41133,75	RESULTADOS	41726,26	49228,74
AÑO 2021			AÑO 2022		
FM > NOF $41726,26 > 33098,73$ Existe un exceso de caja. Posición Real de Liquidez = FM - NOF Posición Real de Liquidez = 41726,26 - 33098,73 Posición Real de Liquidez = 8627,53			FM > NOF $49228,74 > 41133,75$ Existe un exceso de caja. Posición Real de Liquidez = FM - NOF Posición Real de Liquidez = 49228,74 - 41133,75 Posición Real de Liquidez = 8094,99		

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

Análisis: Como se puede evidenciar que en la farmacia Salud & Vida posee un exceso de liquidez ya que el fondo de maniobra es mayor a las NOF, generando así una posición real de liquidez para el año 2021 de \$8627,53 y para el año 2022 \$8094,99, lo que quiere decir que no es muy beneficioso para la farmacia ya que esto es un dinero ocioso, el cual se podría invertir y generar mayores ingresos.

5.3. Fase de Planeamiento

5.3.1. Diseño del Modelo de Gestión Administrativa - Financiera

5.3.1.1. Introducción

Una vez realizado el análisis y en base a los resultados obtenidos y al análisis de la situación de la empresa, con información financiera veraz y actualizada, se podrá identificar los puntos importantes que se tomarán en cuenta en el desarrollo del sistema financiero, conocer la realidad de la empresa y analizar el impacto de la decisión que se puede generar, contribuyendo así a la optimización de la economía y el dinero. Un modelo de gestión financiera será una herramienta útil no solo para el director general sino también para sus compañeros.

5.3.2. Objetivos de la propuesta

5.3.2.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión financiera que permita la optimización de los recursos económicos y financieros de la Farmacia Salud & Vida

5.3.2.2. *Objetivos Específicos*

- Rediseñar la filosofía empresarial y el organigrama estructural.
- Diseñar un plan operativo focalizado en la optimización de los recursos económicos y financieros.
- Desarrollar proyecciones financieras mediante políticas financieras con la finalidad de establecer una estructura financiera óptima.

5.3.3. *Filosofía Empresarial*

5.3.3.1. *Misión*

Somos un establecimiento que contribuimos a la salud de nuestro cliente, ofreciendo productos farmacéuticos de calidad, comprometidos con el mejoramiento continuo de los servicios que brindamos a nuestros clientes, mediante una rentabilidad creciente y sostenible. Así como a nuestros colaboradores la posibilidad de desarrollar sus objetivos profesionales.

5.3.3.2. *Visión*

Farmacia Salud & Vida se consolidará, como una organización líder y reconocida en el sector farmacéutico a nivel nacional por su cumplimiento y responsabilidad en sus operaciones. Será ampliamente reconocida por su innovación, calidad de sus productos, procesos, servicio al cliente y excelencia de sus colaboradores, contando con un equipo humano responsable, comprometido y con responsabilidad social.

5.3.3.3. *Valores Corporativos*

- **Integridad:** Oramos con transparencia, lealtad y responsabilidad, siendo coherentes respecto a lo que pensamos, decimos y hacemos.
- **Excelencia:** Mejoramos continuamente nuestros procesos con altos estándares de calidad.
- **Calidad:** Estamos comprometidos con el trato digno, cálido y humanizado como parte fundamental de nuestro ser, respetando la diferencia por el otro.
- **Seguridad:** Trabajamos por la seguridad de nuestros usuarios, informando en nuestro modelo de suministro el uso racional de los medicamentos y dispositivos médicos
- **Responsabilidad Social:** Contribuimos de manera activa y voluntaria al desarrollo sostenible.

- **Trabajo en Equipo:** Valoramos e integramos la diversidad de nuestros talentos.
- **Oportunidad:** Trabajamos para hacer que las cosas se ejecuten en el momento justo.

5.3.3.4. Estructura organizacional Funcional y estructural

La estructura organizativa de la Farmacia es un factor importante para la correcta coordinación de todas las actividades a realizar. Por lo tanto, es necesaria una comprensión clara de la organización de la estructura empresarial, ya que permite la separación entre el nivel de gestión y el nivel operativo.

- **Organigrama Funcional**

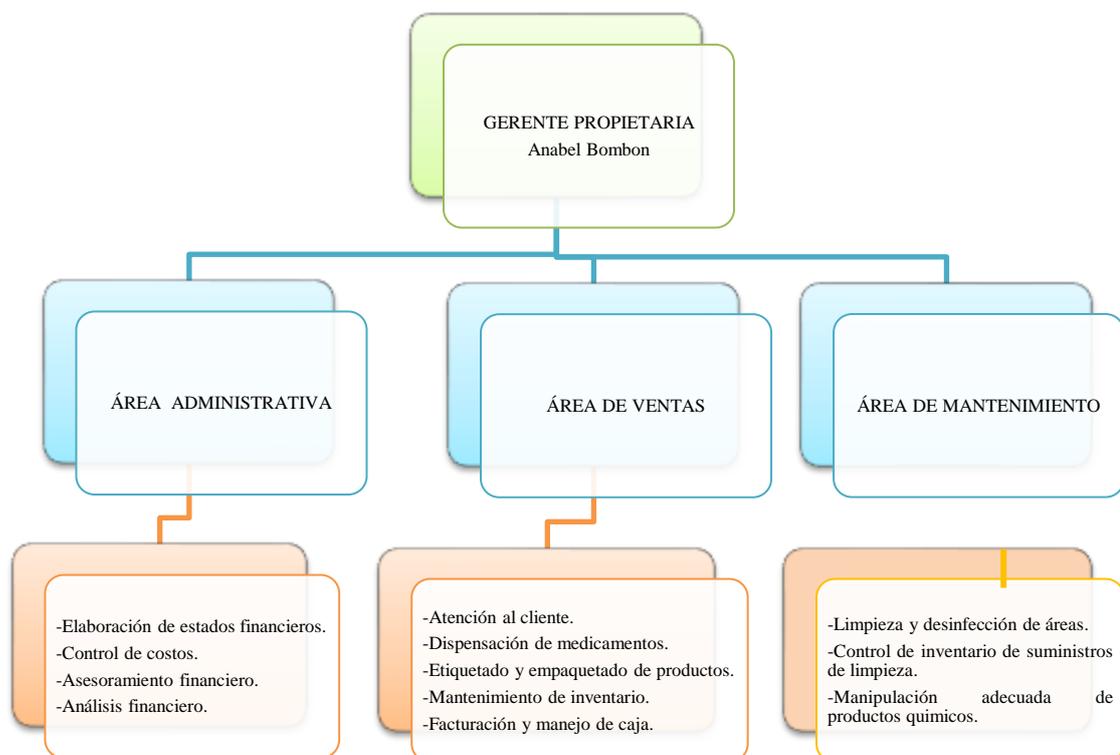


Ilustración 5-4: Organigrama funcional

Fuente: (Farmacia Salud & Vida, 2023).

Realizado por: Macas G., (2023)

- **Organigrama Estructural**

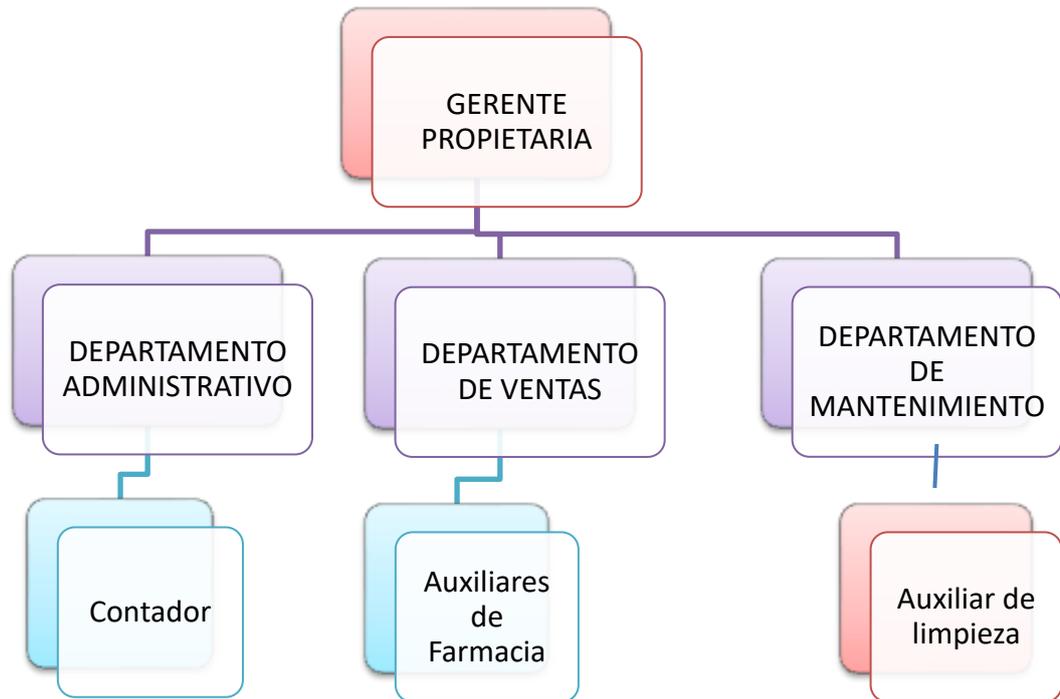


Ilustración 5-5: Organigrama estructural.

Fuente: (Farmacia Salud & Vida, 2023).

Realizado por: Macas G., (2023)

Se ha diseñado el organigrama funcional como estructural de la Farmacia con el objetivo de crear vínculos de comunicación más efectivos entre los diferentes departamentos y colaboradores para evitar problemas o conflictos que afecten el trabajo diario de cada departamento.

5.3.3.5. *Manual de funciones y procedimientos*

En esta sección se describe un manual funcional en el que se detallan las funciones a desempeñar por cada cargo, el cual servirá como guía para que cada departamento de la empresa mejore su funcionamiento y logre un desarrollo estratégico.

Tabla 5-32: Manual de Funciones Gerente

	FARMACIA SALUD & VIDA		Fecha	22/06/2023		
			Página	1	de 2	
	MANUAL DE FUNCIONES		Sustituye a:			
		Fecha				
GERENTE						
DATOS GENERALES DEL PUESTO						
<p>Características:</p> <p>Se caracteriza por ser una actividad de planeación y de toma de decisiones para el trabajo empresarial tanto en el nivel administrativo como productivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: GERENTE 2. Número de plazas: 1 3. Jefe inmediato: Ninguno 4. Subordinados directos: <ul style="list-style-type: none"> - Contador - Agente Vendedor - Cajero - Recursos humanos <p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar todas las actividades administrativas y operativas de la empresa. - Orientar a la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos. - Toma de decisiones con respecto a inversiones para el desarrollo de la organización - Selección y contratación de personal. - Atención a clientes y proveedores con la finalidad de concretar negociaciones. <p>Factores de Trabajo:</p> <p>a) Aptitudes básicas Instrucción: Tercer nivel o posgrado Experiencia: 3 – 5 años Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing y gestión de negocios - Administración - Comunicación social <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para la toma de decisiones y trabajar bajo presión - Habilidades para negociar, organizar y planear. - Trabajo en equipo y cooperación - Liderazgo <p>b) Responsabilidades: Producción: De la empresa en general Toma de decisiones: Generales de la empresa</p>						
ELABORO: Macas Gissela		REVISÓ:		AUTORIZÓ:		

Realizado por: Macas, G., 2023

Tabla 5-33: Manual de Funciones Contador

	FARMACIA SALUD & VIDA	Fecha	12/05/2017		
			Pagina	1	de
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha de aprobación:			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
CONTADOR					
DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Características:					
Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: CONTABILIDAD 2. Número de plazas: 1 3. Jefe inmediato: GERENTE 					
Tareas principales					
<ul style="list-style-type: none"> - Asistir al gerente general. - Brindar toda la información requerida tanto a clientes externos como internos. - Reportes a la gerencia. - Atención al público. - Facturación. - Elaboración de cheques. - Recepción y envío de documentos. - Mantener el orden de los archivos de la empresa. - Manejo de caja chica. 					
Factores de Trabajo:					
a) Aptitudes básicas					
Instrucción: Ing. En Contabilidad y auditoría, certificados en el área de contabilidad.					
Experiencia: 3 años					
Conocimientos específicos:					
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de los programas de Office (Word, Excel) - Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria - Manejo de herramientas de oficina - Conocimiento como mínimo de un programa contable 					
Competencias:					
<ul style="list-style-type: none"> - Competencias comunicacionales, interpersonales intrapersonales y de gestión. - Trabajo en equipo - Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad. - Orientación al servicio 					
b) Responsabilidades:					
Ventas: No					
Toma de decisiones: No					
ELABORO: Macas Gissela		REVISÓ:		AUTORIZÓ:	

Realizado por: Macas, G., 2023.

Tabla 5-34: Manual de Funciones Auxiliar de Farmacia

	FARMACIA SALUD & VIDA		Fecha	22/06/2023		
			Pagina	1	de	2
	MANUAL DE FUNCIONES		Sustituye a:			
		Fecha				
AUXILIAR DE FARMACIA						
DATOS GENERALES DEL PUESTO						
<p>Características:</p> <p>Se Caracteriza por conocer los productos de expedición.</p> <p>5. Nombre del puesto: Farmacéutico</p> <p>6. Número de plazas: 1</p> <p>7. Jefe inmediato: Gerente</p> <p>8. Subordinados directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contador - Gerente <p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este debe despachar los medicamentos prescritos al paciente, así como informar al mismo sobre las contraindicaciones, interacciones con otros medicamentos y los posibles efectos secundarios que este puede tener. - Garantizar que los pacientes o clientes reciban las dosis correspondientes de los medicamentos o, la que fue indicada por médico tratante. - Debe llevar un registro de el o los medicamentos de uso delicado suministrados a los pacientes, esto con la finalidad de que el paciente reciba el tratamiento y dosis adecuada en el tiempo determinado por su doctor. El registro debe tener fecha, nombre del paciente, nombre de los medicamentos, dosis indicada y cuándo se debe sustituir. - Debe elaborar fórmulas magistrales de diferentes medicamentos prescritos, para ello debe saber calcular, medir y mezclar los diferentes componentes que sean requeridos para el fármaco. - Dentro de las funciones del farmacéutico está el participar tanto en investigaciones como en desarrollo de nuevos medicamentos. - Ofrecer controles básicos de salud, entre los que encontramos medición de niveles de colesterol, control de la presión arterial, despistaje para diabetes y de embarazos. - Coordinar y supervisar actividades realizadas por el auxiliar y técnico de farmacia. <p>Factores de Trabajo:</p> <p>c) Aptitudes básicas</p> <p>Instrucción: Tercer nivel o posgrado</p> <p>Experiencia: 2 – 3 años</p> <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Farmacéutica <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para relacionarse - Conocimiento de antídotos y reacciones 						
ELABORÓ: Macas Gissela		REVISÓ:		AUTORIZÓ:		

Realizado por: Macas, G., 2023.

Tabla 5-35: Manual de Funciones Auxiliar de Limpieza

	FARMACIA SALUD & VIDA		Fecha	22/06/2023		
			Página	1	de 2	
	MANUAL DE FUNCIONES		Sustituye a:			
		Fecha				
AUXILIAR DE LIMPIEZA						
DATOS GENERALES DEL PUESTO						
<p>Características: Se Caracteriza por ser el responsable del manejo del dinero de las ventas.</p> <p>9. Nombre del puesto: Auxiliar de limpieza 10. Número de plazas: 1 11. Jefe inmediato: Gerente 12. Subordinados directos: - Contador</p> <p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de suelos, muebles y cristales. - Barrer, fregar y quitar el polvo, entre otros. - Reposición de materiales, como papel higiénico o servilletas. <p>Factores de Trabajo:</p> <p>d) Aptitudes básicas Instrucción: bachiller Experiencia: 1 año Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de limpieza de pisos - Limpieza de ventanas - Limpieza de polvos <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar bajo presión - Manejo de inmuebles <p>e) Responsabilidades: Social: De las ventas Toma de decisiones: Contratación de empleados</p>						
ELABORO: Macas Gissela		REVISÓ:		AUTORIZÓ:		

Realizado por: Macas, G., 2023.

5.3.3.6. Mapa estratégico

El mapa estratégico tiene como finalidad analizar a la empresa en base a cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes

- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Estos cuatro conceptos se denominan un conjunto de objetivos comerciales y acciones para lograr una visión empresarial, basados en información y diversos cambios externos en el análisis de la empresa encontrados en el momento del descubrimiento.

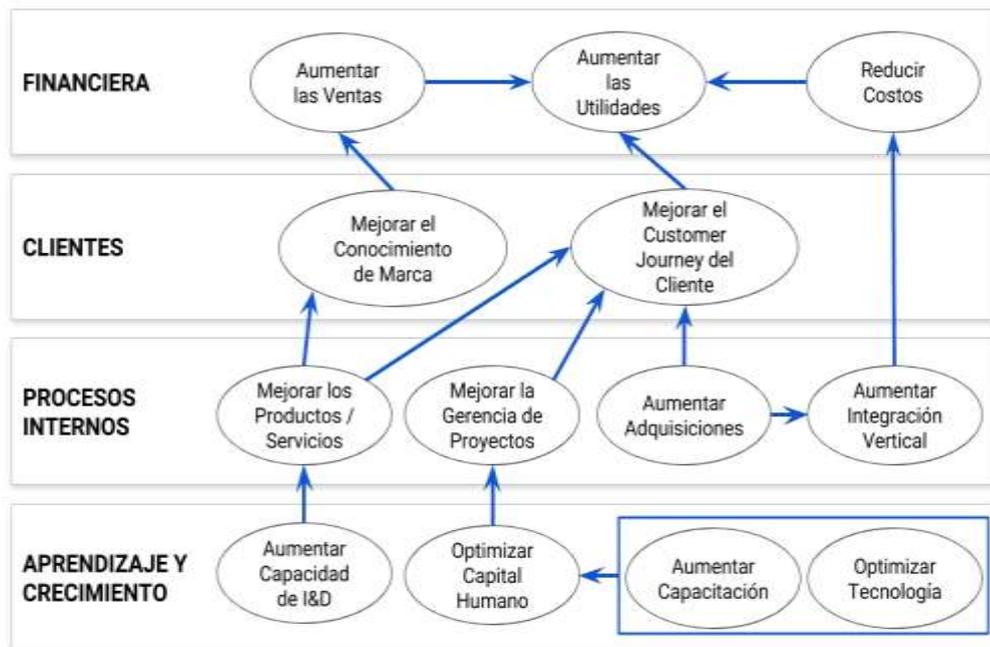


Ilustración 5-6: Costos y gastos

Fuente: Farmacia Salud & Vida.

Realizado por: Macas, G. 2023.

5.3.3.7. Plan Operativo Anual

El plan anual de trabajo es muy importante en la empresa porque es una herramienta que permite tener un plan de actividades que se realizarán para lograr los objetivos deseados en un determinado período de tiempo.

Tabla 5-36: Plan Operativo Anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	PERÍODO	RESPONSABLE	META
Incrementar ventas	Crecimiento de ventas	- Realizar promociones con productos estrella. - Realizar campañas innovadoras. - Promocionar productos mediante redes sociales.	\$ 200	Enero-diciembre 2023	Gerente General	- Se proyecta un incremento de ventas del 5%.
Recuperar la cartera vencida	Establecer políticas de crédito y recuperación de cartera	- Establecer políticas de cobro a clientes. - Emplear las actividades propuestas. - Emplear políticas propuestas.	\$ 0,00	Enero-diciembre 2023	Gerente General	- Recuperar la cartera vencida en un plazo de 12 días para el 2023 y en los próximos años en 16 días.
Invertir en activos fijos	Implementación de tecnología	- Realizar cotizaciones - Implementar presupuesto para compra de activos fijos.	\$50,00	Enero-diciembre 2023	Gerente General	-Adquisición de computadores para ventas.
Implementar un plan de capacitaciones	Capacitación al personal de ventas y atención al cliente	- Estrategias de venta - Estrategias de atención al cliente	\$150,00	Enero-diciembre 2023	Gerente General Departamento Administrativo	- Capacitar al personal sobre atención al cliente. - Capacitar al personal sobre ventas -Fortalecer y adquirir nuevo conocimiento.
Implementar un modelo de gestión financiera	Diseñar un modelo de gestión financiera.	- Emplear el modelo de gestión financiera diseñado. - Emplear las estrategias y políticas establecidas.	\$0,00	Enero-diciembre 2023	Gerente General	- Optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa.

Fuente: Farmacia Salud & Vida
Realizado por: Macas, G. 2023.

5.3.3.8. *Políticas*

Política de Calidad

Farmacia Salud & Vida contempla en su política de calidad brindar servicio integral en salud con alta calidad para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros usuarios, mediante la atención humanizada, oportuna y de alto nivel científico – tecnológico que nos permita mantener la competitividad y una mayor participación en el mercado. Fomentando una cultura con enfoque de procesos y pensamiento basado en riesgo.

- Mantener una constante búsqueda de la innovación y la mejora de las tecnologías empleadas renovando en forma continua el equipamiento e infraestructura.
- Mantener un esfuerzo constante y proporcionar los recursos para satisfacer las exigencias y necesidades de nuestros usuarios, sean estas explícitas o implícitas.

Políticas de venta

- Las compras superiores a 50 dólares y canceladas en efectivo pueden acumular puntos para un sorteo semestral.
- Las compras superiores a 300 dólares tienen la posibilidad de diferir a 2 o tres pagos.
- Las compras en efectivo tendrán un descuento del 10% siempre y cuando sean superiores a 100 dólares.
- Los medicamentos únicamente pueden ser vendidos bajo receta médica.
- La venta de productos en stock únicamente será vendida por un especialista en Químico Farmacéutico.

5.3.3.9. *Proyecciones Financieras*

- **Proyección del Estado de Situación Financiera período 2022-2026**

La tabla 5-37 muestra la proyección financiera del estado de situación financiera para Farmacia Salud & Vida teniendo como base el año 2021, la proyección se realiza acorde al crecimiento del 5%.

Tabla 5-37: Proyecciones Balance General

FARMACIA SALUD & VIDA BALANCE GENERAL DEL 2021 AL 2026 EN DÓLARES						
DETALLE	AÑOS					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
DISPONIBLE						
CAJA	\$ 5.715,09	\$ 2.247,59	\$ 2.359,97	\$ 2.477,97	\$ 2.601,87	\$ 2.731,96
Caja General	\$ 5.715,09	\$ 2.247,59	\$ 2.359,97	\$ 2.477,97	\$ 2.601,87	\$ 2.731,96
BANCOS	\$ 8.627,53	\$ 8.094,99	\$ 8.499,74	\$ 8.924,73	\$ 9.370,96	\$ 9.839,51
Bco. Pichincha	\$ 8.571,90	\$ 7.300,23	\$ 7.665,24	\$ 8.048,50	\$ 8.450,93	\$ 8.873,48
Bco. Pacífico	\$ 55,63	\$ 794,76	\$ 834,50	\$ 876,22	\$ 920,03	\$ 966,04
TOTAL DISPONIBLE	\$14.342,62	\$10.342,58	\$ 10.859,71	\$ 11.402,69	\$ 11.972,83	\$ 12.571,47
EXIGIBLE						
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.070,00	\$ 1.220,80	\$ 1.281,84	\$ 1.345,93	\$ 1.413,23	\$ 1.483,89
Clientes	\$ 850,00	\$ 1.220,80	\$ 1.281,84	\$ 1.345,93	\$ 1.413,23	\$ 1.483,89
Cuentas por cobrar otros	\$ 220,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 1,22	\$ 1.896,67	\$ 1.991,50	\$ 2.091,08	\$ 2.195,63	\$ 2.305,41
12% IVA	\$ -	\$ 23,60	\$ 24,78	\$ 26,02	\$ 27,32	\$ 28,69
Anticipo Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 1.869,30	\$ 1.962,77	\$ 2.060,90	\$ 2.163,95	\$ 2.272,15
Retención 1% Fuente	\$ 1,22	\$ 3,77	\$ 3,96	\$ 4,16	\$ 4,36	\$ 4,58
TOTAL EXIGIBLE	\$ 1.071,22	\$ 3.117,47	\$ 3.273,34	\$ 3.437,01	\$ 3.608,86	\$ 3.789,30
REALIZABLE						
INVENTARIOS	\$63.020,98	\$82.008,39	\$ 86.108,81	\$ 90.414,25	\$ 94.934,96	\$ 99.681,71
Almacen Medicina	\$ 47.763,89	\$ 70.923,15	\$ 74.469,31	\$ 78.192,77	\$ 82.102,41	\$ 86.207,53
Almacen Productos 12%	\$ 15.257,09	\$ 11.085,24	\$ 11.639,50	\$ 12.221,48	\$ 12.832,55	\$ 13.474,18
TOTAL REALIZABLE	\$63.020,98	\$82.008,39	\$ 86.108,81	\$ 90.414,25	\$ 94.934,96	\$ 99.681,71
FIJO						
DEPRECIABLE	\$ 1.407,90	\$ 1.134,80	\$ 1.191,54	\$ 1.251,12	\$ 1.313,67	\$ 1.379,36
Muebles y Enseres	\$ 1.231,00	\$ 1.231,00	\$ 1.292,55	\$ 1.357,18	\$ 1.425,04	\$ 1.496,29
(-)Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$ 123,10	\$ 246,20	\$ (258,51)	\$ (271,44)	\$ (285,01)	\$ (299,26)
Equipo de Computo	\$ 450,00	\$ 450,00	472,50	496,13	\$ 520,93	546,98
(-)Dep. Acum. Equipo de Computo	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ (315,00)	\$ (330,75)	\$ (347,29)	\$ (364,65)
TOTAL FIJO	\$ 1.407,90	\$ 1.134,80	\$ 1.191,54	\$ 1.251,12	\$ 1.313,67	\$ 1.379,36
TOTAL ACTIVOS	\$79.842,72	\$96.603,24	\$ 101.433,40	\$ 106.505,07	\$ 111.830,33	\$ 117.421,84
PASIVO						
CORTO PLAZO	\$35.426,36	\$45.996,51	\$ 48.296,34	\$ 50.711,15	\$ 53.246,71	\$ 55.909,05
Proveedores	\$ 34.762,83	\$ 44.861,57	\$ 47.104,65	\$ 49.459,88	\$ 51.932,87	\$ 54.529,52
IESS por Pagar	\$ 135,53	\$ 226,04	\$ 237,34	\$ 249,21	\$ 261,67	\$ 274,75
XIII por pagar	\$ 44,00	\$ 63,58	\$ 66,76	\$ 70,10	\$ 73,60	\$ 77,28
XVI por pagar	\$ 220,00	\$ 366,01	\$ 384,31	\$ 403,53	\$ 423,70	\$ 444,89
Vacaciones por pagar	\$ 264,00	\$ 479,31	\$ 503,28	\$ 528,44	\$ 554,86	\$ 582,60
IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 1.282,20	\$ 243,19	\$ 255,35	\$ 268,12	\$ 281,52	\$ 295,60
Retención 1% Fuente	\$ 1.269,30	\$ 238,22	\$ 250,13	\$ 262,64	\$ 275,77	\$ 289,56
12% IVA	\$ 9,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retenciones IVA	\$ 3,04	\$ 4,97	\$ 5,22	\$ 5,48	\$ 5,75	\$ 6,04
TOTAL A CORTO PLAZO	\$36.708,56	\$46.239,70	\$ 48.551,69	\$ 50.979,27	\$ 53.528,23	\$ 56.204,64
TOTAL PASIVO	\$36.708,56	\$46.239,70	\$ 48.551,69	\$ 50.979,27	\$ 53.528,23	\$ 56.204,64
PATRIMONIO						
CAPITAL						
CAPITAL SOCIAL	\$29.444,65	\$29.444,65	\$ 30.916,88	\$ 32.462,73	\$ 34.085,86	\$ 35.790,16
Aportes	\$ 29.444,65	\$ 29.444,65	\$ 30.916,88	\$ 32.462,73	\$ 34.085,86	\$ 35.790,16
RESULTADO DEL PERÍODO	\$13.689,51	\$20.918,89	\$ 21.964,83	\$ 23.063,08	\$ 24.216,23	\$ 25.427,04
Resultados	\$ 13.689,51	\$ 7.229,38	\$ 7.590,85	\$ 7.970,39	\$ 8.368,91	\$ 8.787,36
Resultados de periodos anteriores	\$ -	\$ 13.689,51	\$ 14.373,99	\$ 15.092,68	\$ 15.847,32	\$ 16.639,68
TOTAL PATRIMONIO	\$43.134,16	\$50.363,54	\$ 52.881,72	\$ 55.525,80	\$ 58.302,09	\$ 61.217,20
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$79.842,72	\$96.603,24	\$ 101.433,40	\$ 106.505,07	\$ 111.830,33	\$ 117.421,84

- **Proyección del Estado de Resultados periodo 2021-2026**

La proyección financiera del estado de resultados para la farmacia teniendo como base el año 2021 es el siguiente:

Tabla 5-38: Proyecciones Estado de Resultados

FARMACIA SALUD & VIDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 2021 AL 2022 EN DOLARES 						
DETALLE	AÑOS					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ventas	78526	79856	83848,8	88041,24	92443,302	97065,4671
(-) Costo de ventas	32053	33203	34863,15	36606,3075	38436,6229	40358,454
(=) UTILIDAD BRUTA	46473	46653	48985,65	51434,9325	54006,6791	56707,0131
COSTOS Y GASTOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Sueldos y Salarios	5100	5400	5670	5953,5	6251,175	6563,73375
Aporte patronal	135,53	135,53	142,3065	149,421825	156,892916	164,737562
Honorarios Profesionales	12000	8500	8925	9371,25	9839,8125	10331,8031
Beneficios de Ley	528	663,5	696,675	731,50875	768,084188	806,488397
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	17763,53	14699,03	15433,9815	16205,6806	17015,9646	17866,7628
GASTOS DE VENTAS						
Arriendo Local	3600	3600	3780	3969	4167,45	4375,8225
Suministros y Materiales	1420	1520	1596	1675,8	1759,59	1847,5695
Gastos de Gestión	125	210	220,5	231,525	243,10125	255,256313
Impuestos, contribuciones y otros	1282,2	243,19	255,3495	268,116975	281,522824	295,598965
Servicios Básicos	1200	1440	1512	1587,6	1666,98	1750,329
Otros Gastos	425	120	126	132,3	138,915	145,86075
TOTAL GASTOS DE VENTAS	8052,2	7133,19	7489,8495	7864,34198	8257,55907	8670,43703
DEPRECIACIONES						
Depreciación Acumulada	273,1	546,2	573,51	602,1855	632,294775	663,909514
TOTAL DEPRECIACIONES	273,1	546,2	573,51	602,1855	632,294775	663,909514
TOTAL COSTOS Y GASTOS	26088,83	22378,42	23497,341	24672,2081	25905,8185	27201,1094
UTILIDAD DEL EJERCICIO	20384,17	24274,58	25488,309	26762,7245	28100,8607	29505,9037

5.4. Fase de control

5.4.1. Sistema de monitoreo y control

En esta última fase de monitoreo y control se pretende establecer una matriz de control con el fin de vigilar que los objetivos estratégicos propuesto en la fase planteamiento se vayan cumpliendo de tal manera que se alcancen las metas de la farmacia.

Tabla 5-39: Matriz de Control

MATRIZ DE CONTROL FARMACIA SALUD & VIDA			
ALCANCE DE METAS		ESTRATEGIA	INDICADOR
Incrementar la rentabilidad financiera a mediano y largo plazo genere beneficios para sus empleados y propietaria.	Gerente	Aplicar el manual de procesos contables.	Número de empleados que aplican el manual contable/Total de empleados en el área contable
	Contabilidad	Gestionar efectivamente los gastos	Gastos operativos actuales/ total gastos operativos año anterior
	Gerencia	Mejorar el sistema de cuentas por cobrar, aplicando las políticas propuestas.	Cuentas por cobrar actuales/ Total cuantas por cobrar año anterior
	Auxiliar farmacéutico	Incrementar el nivel de Ventas del servicio	Ingresos actuales/ Total ingresos año anterior
Brindar una atención y servicio de calidad	Auxiliar farmacéutico	Mejorar el grado de satisfacción del cliente.	Número de clientes satisfechos/Total clientes atendidos

Fuente: Farmacia Salud & Vida

Realizado por: Macas, G. 2023.

CONCLUSIONES

- Después del estudio realizado se puede concluir que, teorías, términos y conceptos relacionados con el modelo de gestión administrativo-financiera a partir de libros y artículos científicos; escrito por varios autores; formando un marco suficiente para servir como guía para la investigación.
- Se examinaron los métodos que tiene la farmacia para administrar sus operaciones, lo que permitió determinar que la administración es insuficiente y que, en consecuencia, la falta de estrategias y políticas financieras provocada por la mala contabilidad hace que la farmacia pierda todos sus ingresos.
- Los instrumentos utilizados para la presente investigación fueron encuestas aplicadas a los colaboradores de la farmacia donde se pudo evidenciar la carencia de un modelo de gestión administrativo financiero y la exigencia de desarrollar procedimientos y estrategias de gestión que apoyen el cumplimiento de la filosofía empresarial, enfocada al mercado procesionalmente.

RECOMENDACIONES

- Lograr la eficiencia en el uso de los recursos económicos y financieros y la efectividad en la gestión organizacional mediante la realización de evaluaciones periódicas utilizando herramientas contables-financieras para identificar la realidad que vive la farmacia. Estas evaluaciones deben tener en cuenta el análisis interno y externo para permitir una adecuada planificación de decisiones.
- La empresa debe realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros además de utilizar correctamente los indicadores financieros para identificar las brechas en las cuentas de orden que deben corregirse para tomar decisiones acertadas. interno a la organización.
- Considere este proyecto de investigación ya que contiene lineamientos adecuados para la gestión contable, así como información sobre cómo desarrollar análisis horizontales y verticales utilizando las políticas y procedimientos financieros como ejes fundamentales para generar alternativas de solución a partir de los hallazgos para la toma de decisiones a corto o largo plazo y derivadas de previsiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Almazán, A. (2016). *Estadística para la investigación social*. Chile: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Álvarez, J. (2020). *¿Qué es el fondo de maniobra y cuál es su importancia en empresas?* Recuperado de: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/fondo-de-maniobra.html>
- Arias, E. (2021). *Investigación descriptiva*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Arroyo, J. (12 de Febrero de 2016). *Método y diseo de investigación*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/VenArroyo/metodo-y-diseo-de-investigacin-58175162>
- Arteaga, G. (2020). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades*. Recuperado de: <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Ary, J. & Sorensen, A. (2020). *Introduction to research in education*. Estados Unidos: Cengag.
- Arzube, E., & Bustos, Z. (2017). *La administración y su relación con el desarrollo organizacional*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9031579>
- Barrera, S. (2016). *La gestión del capital de trabajo: Modelo de diagnóstico para determinar los recursos negociables necesarios para el crecimiento y la estacionalidad*. (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay), Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6312/1/12486.pdf>
- Barreto, G. (2020). *Análisis financiero: Factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- Bernal, & Sierra. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo*. México: Pearson Educación.
- Besley, S., & Brigham, E. (2019). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw - Hill.
- Calero, C., & Pavon, B. (2017). *Estado de situación financiera y estado de resultados según la sección 3 de la NIIF para pequeñas y medianas entidades "Farmacia la esterlla Roja*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/8880/1/18893.pdf>
- Cardona, E., & Ledesma, I. (2017). *Modelo administrativo para la empresa asecom integral S.A.S*. Recuperado de: [https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/151/MODELO%20ADMINISTRATIVO;jsessionid=2D526B93C1E0504F8DA1BEA292550DAA?sequence=1#:~:text=Los%](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/151/MODELO%20ADMINISTRATIVO;jsessionid=2D526B93C1E0504F8DA1BEA292550DAA?sequence=1#:~:text=Los%20)

20Modelos% 20Administrativos% 20son% 20b% C3% A1 sicamente, procesos% 2C% 20mo delos% 20y% 20sistemas% 20administrativos.

- Castillo, B. (14 de Octubre de 2020). *Guía Universitaria*. Recuperado de: <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Coelho, F. (2019). *Metodología*. Recuperado de: <https://www.significados.com/metodologia/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n,para%20la%20producci%C3%B3n%20de%20conocimiento.>
- Coello, G. (2017). *La salud en la provincia de Tungurahua y su importancia en el desarrollo económico local*. Recuperado de: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/631>
- Cortez, K., & Vergara, J. (2018). *Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30417/1/IMPLEMENTACI%c3%93N%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%c3%93N%20ADMINISTRATIVA.pdf>
- De Llano, P. (2018). *Modelos de Gestión Financiera*. Madrid: McGraw - Hill.
- Domínguez, & Morales. (2020). *¿Cuáles son los objetivos del fondo de maniobra en las empresas?*. Recuperado de: <https://www.welegal.es/es/blog/objetivos-fondo-maniobra-empresas>
- Fornero, R. (2016). *Análisis financiero con información contable*. Recuperado de: https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFICCap1.pdf
- Garzón, A. (2021). *La gestión del fondo de maniobra y su influencia en la rentabilidad de la empresa "Enlace Industrial y Comercial Enlincom Cía. Ltda."*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33697/1/T5139ig.pdf>
- González, D., Quintanilla, R., & Sánchez, R. (2012). *NIF Pymes para la elaboración, presentación y revelación de estados financieros de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos, en el Municipio de San Salvador*. (Tesis de pregrado, Universidad de el Salvador). Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10514/1/G%20643el.pdf>
- Grudemi, E. (2018). *Visión*. Recuperado de: <https://enciclopediaeconomica.com/vision/>
- Hernández, S., & Rodríguez, T. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGrawHill.
- Huertas, L., Suárez, G., Salgado, C., Jadán, R., & Jiménez, V. (2020). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

- Huertas, T., & Suárez, E. (2020). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165#B18
- Jerez, E. (2022). *“Modelo de gestión administrativo -financiero para la microempresa “Calzado Ricky Sport”*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/18455/1/22T0949.pdf>
- Jiménez, P, Álvarez, M. & Osorio, A. (2018). *Asistencia en farmacia: tendencias y tensiones en el ecuador*. Recuperado de: <https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/download/65/183>
- López , P., Fernández , L., Rodeiro , P., & Li , B. (2018). *Análisis en la relación entre el fondo de maniobra y la rentabilidad: caso del sector oleícola español*. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2102>
- López, A. (2020). *Incidencia del fondo de maniobra en la rentabilidad de las empresas camaroneras y comerciales de la Provincia de El Oro*. Recuperado de: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16232/1/T-4210_MARTINEZ%20RAMIREZ%20YESSICA%20ELIZABETH.pdf
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada*: Recuperado de: <http://cienciameica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/download/30/23/>
- Marin, F. (2013). *Los ratios financieros*. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/3487520/>
- Mena , O., Román , S., & Salas , H. (2019). *Modelo de análisis financiero para el sector materiales básicos, específicamente en la industria de productos químicos: caso H.B. Fuller*. (Tesis de pregrado, Tecnológico de Costa Rica). Recuperado de: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11301/modelo_analisis_financiero_sector_materiales.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morales, F. (2022). *Estudio transversal*. Recuperado de: <https://www.mendeley.com/catalogue/2b0de09f-c1c3-3f70-88ad-8988d8f6efd6/>
- MSP. (2017). *Normativa técnica funcionamiento de farmacias y botiquines privados*. Recuperado de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/R-ARCSA-DE-008-2017-JCGO-Farmacias-y-Botiquines.pdf>
- Murphy, K. (2020). *Net Working Capital Formula*. Recuperado de: <https://planergy.com/resources/preparing-your-ap-department-for-the-future/>
- Nava , R. (2019). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Ortiz, S. (2017). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de vigilancia y seguridad Andino Avisep Cia. Ltda*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del

- Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14529/1/T-UCE-0003-AE065-2018.pdf>
- Perpiñá, C. (2021). *Definición y aspectos conceptuales de la entrevista*. Recuperado de: <https://www.mendeley.com/catalogue/0eb78db0-d60e-3ad1-ba78-db33ce64b6fb/>
- Ponce, C., Morejón, S., Salazar, P. & Baque, S. (2019). *Introducción a las finanzas*. Ecuador: Ciencias. Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/09/Introducci%C3%B3n-a-las-finanzas.pdf>
- Pope, L. (2021). *What Is Net Working Capital?*. Recuperado de: <https://www.g2.com/articles/what-is-net-working-capital>
- Quilumbaquin, W. (2015). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación alli ASHPA de la parroquia de Cangahua, cantón Cayambe, provincia de Pichincha*. Recuperado de: (Tesis de pregrado, Universidad Técnico del Norte). <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5189/1/Tesis-Wilian-Quilumbaquin.pdf>
- Reginato, L., Pereira, C., & Guerreiro, R. (2009). *Una Investigación Sobre las Características del Modelo de Gestión*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/275561850_Una_Investigacion_Sobre_las_Caracteristicas_del_Modelo_de_Gestion_Un_Estudio_de_Caso
- Seade, J. (2018). *Sistema Financiero Nacional*. Mexico: U ediciones, Centro de publicaciones.
- Sousa, F. (2009). *El retorno a la teoría clásica del balance*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25715409010.pdf>
- Suralta, B. (2018). *What Is Net Working Capital*. Recuperado de: <https://fitsmallbusiness.com/what-is-net-working-capital-nwc/>
- Thompson, I. (2007). *Concepto de Misión*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Torres, R. (2012). *Diseño de un sistema administrativo, contable y financiero para peritos evaluadores de bienes inmuebles*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3707/1/UPS-ST000783.pdf>
- Villasis, J., Hernandez, A., & Villasis, M. (2017). *Modelo de Gestión Administrativa y Financiera*. Recuperado de: <https://www.eae-publishing.com/catalog/details//store/es/book/978-620-2-23234-0/modelo-de-gesti%C3%B3n-administrativa-y-financiera>



ANEXOS

ANEXO A: RUC

Consulta de RUC

RUC
1851003226001

Razón social
BOMBON CHUQUIANA MARIA ANABEL

Estado contribuyente en el RUC

ACTIVO

Actividad económica principal

VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS
FARMACÉUTICOS EN ESTABLECIMIENTOS
ESPECIALIZADOS.

Contribuyente fantasma

NO

Contribuyente con transacciones inexistentes

NO

Tipo contribuyente	Régimen	Categoría	
PERSONA NATURAL	RIMPE	NEGOCIO POPULAR	
Obligado a llevar contabilidad	Agente de retención	Contribuyente especial	
NO	NO	NO	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
2021-03-08			

Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	FARMACIA SALUD Y VIDA	TUNGURAHUA / AMBATO / CUNCHIBAMBA / CAMINO REAL SN	ABIERTO

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

Tema: “Modelo de gestión administrativo - financiero para la farmacia salud & vida de la parroquia Cunchibamba del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, año 2023.”

Objetivo: Recopilar información de los colaboradores de la Farmacia “Salud & Vida” para evaluar el estado situacional del establecimiento.

Indicación: Marque con una X, la alternativa que usted considere pertinente.

1. ¿Conoce usted de la misión y visión de la Farmacia?

Si ()

No ()

2. Seleccione 3 valores institucionales que usted considere que son los más necesarios para implementar en la Farmacia0.

Responsabilidad ()

Compromiso ()

Calidad en el Servicio ()

Respeto ()

Compañerismo ()

Trabajo en Equipo ()

Otros ()

3. ¿Cómo califica el plan de comunicación de la Farmacia?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Malo ()

4. ¿Conoce usted si la farmacia cuenta con un manual de funciones y procedimientos para cada área de trabajo?

Si ()

No ()

5. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo han sido socializadas y entregadas por escrito?

Si ()

No ()

6. ¿Las actividades se las realiza con una adecuada planificación?

Si ()

No ()

7. ¿La Farmacia capacita al personal constantemente en temas como atención al cliente?

Si ()

No ()

8. ¿Cómo califica el clima laboral existente dentro de la Farmacia?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Malo ()

9. ¿Considera usted que la Gerencia debe tomar en cuenta las opiniones dadas por el personal para la toma de decisiones?

Si ()

No ()

10. A su criterio ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de los procesos en la Farmacia Salud & Vida?

Si ()

No ()

11. ¿Se socializa los estados financieros, así como las políticas contables con los colaboradores de la farmacia?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

Modelo de entrevista dirigida a la Gerente de la Farmacia

Tema: “Modelo de gestión administrativo - financiero para la farmacia salud & vida de la parroquia Cunchibamba del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, año 2023.”

Objetivo: Establecer un diagnóstico situacional del establecimiento.

Indicación: Por favor responda con la mayor honestidad posible.

1. ¿La Farmacia Salud & Vida cuenta con un plan estratégico?

2. ¿Cuáles son los principales servicios que presta la Farmacia?

3. ¿La Farmacia Salud & Vida posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus colaboradores?

4. ¿La Farmacia Salud & Vida posee un manual de funciones y procedimientos Los mismos que han sido socializados y supervisados?

5. ¿Considera usted que los productos que ofrece la Farmacia son apropiados y satisfacen a las necesidades de sus clientes?

6. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de la competencia de cada uno de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo?

7. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

8. ¿Se realizan informes periódicos sobre los resultados de los estados financieros de la empresa?

9. ¿Qué tipo de estrategias financieras se aplica en la empresa para mejorar sus ventas?

10. ¿Qué tipo de estrategias financieras se aplica en la empresa para mejorar sus ventas?

11. ¿Existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita la optimización de recursos económicos y financieros? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

12. ¿La toma de decisiones de los directivos se basa en índices financieros?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



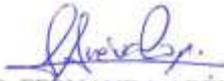
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 29/11/2023

INFORMACIÓN DE LOS AUTORES	
Nombres – Apellidos:	GISELA IVETTE MACAS TUL
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	
Facultad:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera:	FINANZAS
Título a optar:	LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable:	 ING. FERNANDA ARÉVALO M.



1941-DBRA-UPT-2023