



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO -
FINANCIERO Y DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA FARMACIA
REX DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE
RIOBAMBA.**

AUTORA:

ANA CRISTINA QUINZO OTALAG

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Ana Cristina Quinzo Otag, quien ha cumplido con normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza a su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino
Director del trabajo de Titulación

Lic. Iván Patricio Arias González
Miembro del trabajo de Titulación

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Ana Cristina Quinzo Otalag**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 24 de Noviembre del 2016

Ana Cristina Quinzo Otalag

C.C 060451220-2

DEDICATORIA

Este trabajo le dedico a mis queridos padres que son la razón de mi vida , mi madre es mi fuerza, apoyo, motivación de seguir adelante, porque a ella le debo la culminación de una etapa más de mi vida, a mis amigos y amigas con el apoyo, confianza, amistad se pudo lograr una meta añorada, también a mis docentes que han compartido todos los conocimientos que formaran parte de mi desarrollo integral y poderlos aplicar a mi vida profesional, para siempre llevaré en mi mente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la que tengo grandes recuerdos durante mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me ha dado la vida y una valiosa oportunidad que tuve de experimentar, la fuerza y sabiduría para seguir adelante, a mis padres con su gran cariño y amor me han apoyado en esta fase de mi vida, son ellos que con su sacrificio y abnegación han logrado el alcance de mi título. Al mismo tiempo a mis amigas y amigos que compartimos cada uno de los días en nuestra preparación con ánimo y esmero, anécdotas que vivirán en nuestra mente y corazón además el apoyo incondicional que siempre estaba presente.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de cuadros	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Executive abstract	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes investigativos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Diseño	10
2.2.2 Sistema	10
2.2.3 Gestión	10
2.2.4 Control de gestión	11
2.2.5 Sistema de gestión.....	11
2.2.6 Concepto de Administración.....	11

2.2.7	Características de la Administración.....	11
2.2.8	Gestión administrativa	12
2.2.9	Control de gestión administrativo	12
2.2.10	Control interno administrativo	12
2.2.11	Sistema de control de gestión.....	13
2.2.12	Indicadores de gestión.....	14
2.2.13	Gestión financiera	14
2.2.14	Análisis financieros	14
2.2.15	Concepto de Estados financieros	14
2.2.16	Los estados financieros	14
2.2.17	Clasificación de los estados financieros.....	15
2.2.18	Objetivos del análisis financiero	15
2.2.19	Métodos del análisis financiero.....	15
2.2.20	Índices financieros	16
2.2.21	Clasificación de índices financieros.....	16
2.2.22	Concepto de inventarios	17
2.2.23	Finalidad de los inventarios	17
2.2.24	Gestión de inventarios.....	18
2.2.25	Control.....	18
2.2.26	Costos de inventario.....	18
2.2.27	Control de inventario.....	18
2.2.28	Procedimiento para el control de inventarios.....	19
2.2.29	Métodos de gestión de inventarios	19
2.2.30	Exactitud de los registros.	20
2.2.31	Conteo cíclico.....	20
2.2.32	Temporalidad del inventario	21
2.2.33	Sistemas de control de inventario	21
2.2.34	Sistema de revisión continúa.....	21
2.2.35	Sistema de revisión periódica.....	22
2.2.36	Proceso	22
2.2.37	Niveles de proceso	23
2.2.38	Elementos de un proceso.....	24
2.2.39	Tipos de procesos	24
2.2.40	Diagramas de procedimiento o de flujo	24

2.2.41	Simbología	26
2.2.42	Simbología	28
2.2.43	Cadena de valor.....	29
2.2.44	Proceso Administrativo.....	29
2.2.45	Etapas	31
2.2.46	Ciclo administrativo.....	32
2.2.47	Planeación	32
2.2.48	Proceso de planeación Financiera.....	33
2.2.49	Definición de Cuadro de mando integral	33
2.2.50	El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.....	33
2.2.51	Perspectivas del cuadro de mando integral	37
2.2.52	La Perspectiva Financiera	39
2.2.53	La Perspectiva Del Cliente.....	43
2.2.54	La Perspectiva Del Proceso Interno	46
2.2.55	La Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		53
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	53
3.2.1	Investigación de campo.....	53
3.2.2	Investigación Documental.....	53
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	54
3.4.1	Método inductivo	54
3.4.2	Método deductivo.....	54
3.4.3	Técnicas.....	54
3.4.4	Instrumentos	55
3.5	RESULTADOS	55
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		81
4.1	TITULO	81
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	81
CONCLUSIONES		163
RECOMENDACIONES.....		164
BIBLIOGRAFIA		165
ANEXOS		167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Rentabilidad Del Cliente.....	45
Tabla 2:	Personal De La Farmacia Rex	54
Tabla 3:	Tipos de procesos.....	111
Tabla 4:	Propuesta de valor perspectiva financiera	138
Tabla 5:	Propuesta de valor perspectiva del clientes	138
Tabla 6:	Propuesta de valor perspectiva de procesos internos.....	139
Tabla 7:	Propuesta de valor perspectiva crecimiento y aprendizaje	139
Tabla 8:	Objetivos estratégicos perspectiva financiera.....	140
Tabla 9:	Objetivos estratégicos perspectiva DEL CLIENTE	141
Tabla 10:	Objetivos de perspectiva de procesos internos	142
Tabla 11:	Objetivos estratégicos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	143
Tabla 12:	Determinación de factores críticos	144
Tabla 13:	Formulario de control de calidad	147
Tabla 14:	Formulación de indicadores de la perspectiva financiera.....	151
Tabla 15:	Formulación de indicadores de la perspectiva del cliente	153
Tabla 16:	Formulación de indicadores: perspectiva de procesos internos.....	154
Tabla 17:	Formulación de indicadores de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	155
Tabla 18:	Semaforización de indicadores	156
Tabla 19:	De mando integral de la farmacia rex.....	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Sistema De Control De Gestión	13
Gráfico2	Que Es Un Proceso.....	22
Gráfico 3	Cadena De Valor	29
Gráfico 4	Etapas Del Proceso Administrativo	31
Gráfico 5	Ciclo administrativo.....	32
Gráfico 6:	Definición de la misión	56
Gráfico 7:	Definición de la visión	57
Gráfico 8:	Definición sus valores organizacionales	59
Gráfico 9:	Elaboración De Un Plan Operativo Anual	60
Gráfico 10:	Análisis de los factores externos que afectan su operatividad	63
Gráfico 11:	Análisis de los factores internos que afectan su operatividad.....	65
Gráfico 12:	Definición de los objetivos estratégicos.....	67
Gráfico 13:	Definición de los indicadores de gestión	69
Gráfico 14:	Análisis sobre los movimientos de stock	71
Gráfico 15:	Definición de políticas de compras del stock.....	73
Gráfico 16:	Definición de políticas de venta del inventario.....	74
Gráfico 17:	Elaboracion proceso para contratación del personal.....	75
Gráfico 18	Elaboración de un análisis financiero	77
Gráfico 19:	Realización de capacita periódicamente	79
Gráfico 20:	Elaboración de un control de inventarios.....	80
Gráfico 21:	Mapa estratégico de la farmacia rex.....	145

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Marco Estratégico Para La Acción	37
Cuadro 2:	Definición de la misión por parte de la empresa	56
Cuadro 3:	Definición de la visión	57
Cuadro 4:	Definición Sus Valores Organizacionales	58
Cuadro 5:	Elaboración de un plan operativo anual.....	60
Cuadro 6:	Análisis de los factores externos que afectan su operatividad.....	62
Cuadro 7:	Análisis de los factores internos que afectan su operatividad	64
Cuadro 8:	Definición de los objetivos estratégicos	66
Cuadro 9:	Área por objetivos.....	66
Cuadro 10:	Definición de los indicadores de gestión	68
Cuadro 11:	Aspectos.....	68
Cuadro 12:	Análisis sobre los movimientos de stock.....	70
Cuadro 13:	Actividades	70
Cuadro 14:	Definición de políticas de compras del stock	72
Cuadro 15:	Políticas.....	72
Cuadro 16:	Definición de políticas de venta del inventario	74
Cuadro 17:	Políticas de venta	74
Cuadro 18:	Elaboracion proceso para contratación del personal.....	75
Cuadro 19:	Elaboración de un análisis financiero	76
Cuadro 20:	Aspectos para el análisis financiero.....	76
Cuadro 21:	Realización de capacita periódicamente	78
Cuadro 22:	Temas de capacitación	78
Cuadro 23:	Elaboración de un control de inventarios	80
Cuadro 24:	Productos y servicios atendidos.....	83
Cuadro 25:	Listado de implicados y sus posibles criterios.....	83
Cuadro 26:	Valores	88
Cuadro 27:	Estrategias generales.....	89
Cuadro 28:	Objetivos, estrategias, políticas y metas	90
Cuadro 29:	Matriz de progrmas, proyectos y subproyectos	91
Cuadro 30:	Formato de contratación de persona	94
Cuadro 31:	Formato de adquisición de productos	94
Cuadro 32:	Saldo de proveedores	100

Cuadro 33: Revisión de inventario	101
Cuadro 34: Matriz FODA	110
Cuadro 35: Proceso de compra de productos	114
Cuadro 36: Desarrollo de indicadores	128
Cuadro 37: Aspectos Críticos de la Farmacia Rex	135
Cuadro 38: Evaluación de la propuesta	162

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tipos de empresas	167
Anexo 2: Personal administrativo y de ventas	167
Anexo 3: Encuesta	168

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación consiste en un diseño de un sistema de gestión Administrativo-Financiero y control de inventarios para farmacia Rex de la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, con la finalidad de mejorar los procesos existentes y administrar de una manera adecuada los recursos: humanos, financieros y tecnológicos.

El desarrollo del sistema de gestión administrativo- financiero y control de inventarios contiene políticas, manuales, objetivos y además está basado en el cuadro de mando integral por lo que se considera como una herramienta de gestión, que permite a la empresa lograr el mejoramiento de sus actividades cotidianas tanto administrativas y financieras cumpliendo así con las metas y objetivos propuestos.

Se concluye que la administración de los recursos en la farmacia Rex debe tener ideas para mejorar y ser una empresa de éxito en el mercado en el que se desenvuelve, por tal motivo la implantación de la propuesta beneficiará en la orientación de los objetivos y metas, contando con los recursos necesarios que se necesiten para el desarrollo de la misma.

El cuadro de mando integral esta basado en las cuatro perspectivas que van de la mano en el cumplimiento de la planificación estratégica, y los puntos críticos que tiene la empresa corrigiendo las falencias que surgen en el tiempo.

Palabras Claves: SISTEMA, GESTIÓN, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN FINANCIERA, CONTROL DE INVENTARIOS, CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Dr. Alberto Patricio Robalino

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

EXECUTIVE ABSTRACT

This research aims to design a Financial- administrative management system and an inventor control to Rex Pharmacy from Chimborazo province in Riobamba, in order to improve the processes and manage the human, financial and technological resources in a suitable way.

The development of Financial- administrative management system and an inventor control includes policies, manuals, goals and also it is based on the integral control, so it is considered as a control instrument, which allows to the company to achieve the improvement of its daily activities in both financial and administrative thus reaching the proposed targets.

It concludes that the resources management in Rex pharmacy must have ideas to improve and become a company of success on the market in which it is unrolled, for this reason this proposal will benefit in the targets and goals, being provided with the necessary resources that should be needed for it development.

The balanced scorecard is based on four perspectives that go together in the fulfillment of the strategic planning, and the critical points that the company has, correcting the weaknesses that arise in the time.

Key words: SYSTEM, MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, FINANCIAL MANAGEMENT, INVENTORIES CONTROL, BALANCED SCORECARD.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la realizo con el fin de dar a conocer los diferentes modelos de gestión administrativa así como también de gestión financiera los mismos que servirán para mejorar la administración de una empresa con el objetivo de que sea exitosa e impedir inconvenientes en un tiempo determinado.

Los objetivos planteados en este trabajo nos permitirán conocer acerca de la administración, de y además nos permitirá los modelos de gestión administrativa y financiera con ello nos permitirá realizar una propuesta que será entregada a la Farmacia Rex de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba observando sus carencias.

Esta investigación consta de cuatro capítulos en los cuales el primer capítulo se dio a conocer el problema que se originó al elaborar esta propuesta de modelo de un sistema de gestión, en el segundo capítulo se dio a conocer el marco teórico acerca de la gestión administrativa como la administración financiera y control de inventarios, cuadro de mando integral, en el tercer capítulo se informó de que manera se va a realizar la investigación, y en el último capítulo se realizó la propuesta que será entregada a la Farmacia Rex.

En la parte final se dio a conocer las conclusiones en ellas se dio a conocer como se encontró a la institución y que es lo que se aplicó, y las recomendaciones es lo que se puede agregar para el mejoramiento de la Farmacia en su administración.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Farmacia REX tiene sus inicios en las calles Larrea entre Chile y Villarroel cuando fue propietaria la Doctora Elena Castillo y Maruja Castillo, prestando atención desde el año 1995 hasta cuando pasó a poder de otro propietario, que es el señor Milton Allauca y su esposa, que con esmero y esfuerzo lo adquirieron en el mes de Marzo del 2007 con un capital de 25.000 dólares que fue creciendo hasta la presente fecha, trasladándose en el mes de Abril del mismo año a su nuevo local ubicado en las calles Chile entre Rocafuerte y Carabobo, mantiene su atención al público brindando sus productos al Barrio Santa Rosa y adyacentes, gozando del prestigio y aceptación de quienes acuden a comprar, siendo una empresa que cumple con las leyes y disposiciones para atención al público y precautelar las vidas humanas, basándose en la experiencia y estudios realizados por las personas que atienden la misma.

En la entidad se encontraron los siguientes problemas detallados a continuación:

La farmacia REX no cuenta con un control adecuado para la adquisición de los medicamentos, se basa solo en forma empírica, es decir en base al conocimiento, experiencia y demanda de los medicamentos, lo que ocasiona la pérdida de clientes, prestigio de la empresa ya que en ocasiones no cuentan con lo que requiere el cliente.

El personal que labora en la farmacia no tiene constante capacitación para el desarrollo adecuado de las actividades lo que ocasiona un nivel mínimo de satisfacción y genera molestias por parte del cliente

El propietario no tiene un presupuesto establecido para la eficiencia, eficacia del desarrollo de las actividades y cumplimiento del compromiso social existente, por lo que ocasiona una pérdida en ciertos medicamentos al momento de devolver al distribuidor o pérdida del dinero invertido en ellos.

No existen manuales de procedimientos para adquisición, almacenaje y venta de los artículos existentes, lo que ocasiona una pérdida de tiempo y recursos al momento de realizar las diferentes actividades que se desarrollan periódicamente tales como la realización de constataciones físicas de los recursos que sean pertinentes.

Inexistencia de políticas de gestión administrativa, financiera y de control de inventarios lo que no permite desarrollar un correcto manejo de las operaciones con los clientes internos como externos.

No se encontró con una apropiada gestión administrativa, lo que produce que no haya un indicado proceso administrativo en la planeación, dirección y control de las actividades que realiza, afectando a su imagen y crecimiento con empresa.

No hay una acertada gestión financiera, lo que provoca que no se cumpla con el logro, utilización y un control de los recursos financieros que tiene la entidad para el desarrollo de las actividades que está encaminada.

La gestión de control de inventarios que con la que cuenta la empresa no está direccionada en base de alguna estrategia de control de inventarios tales como el análisis ABC en otros, lo que causa un estancamiento de productos o a su vez costos en pérdida de los recursos.

No existe un plan de cuentas para llevar contabilidad, lo que ocasiona que se no se proporcione una adecuada información útil para la toma de decisiones en un periodo determinado.

Un problema que se presenta en la entidad es que a pesar de que existe un sistema computarizado de registro de los artículos, hay inexactitud al momento de la venta, ya que se busca por el nombre, lo que causa que haya ineficiencia en el servicio de atención al cliente por la demora en grandes recetas y afluencia del público.

Existe un sistema informático casi obsoleto para llevar el registro de las transacciones, lo que provoca que no haya un avance tecnológico y demora en los procesos debido a la falta conocimiento en programas para farmacias que faciliten el registro sin demora alguna.

La problemática que se presenta en la farmacia es que se incurre en faltantes de medicamentos que en ocasiones son indispensables para la salud de algún paciente, por lo cual no se cumple con el compromiso social que existe entre la empresa y el sector donde desarrolla las actividades comerciales, además están en posible riesgo de no salvaguardar los recursos financieros por el hecho de que no está bien distribuido el presupuesto para los diferentes medicamentos, además al momento de despachar los insumos hay dificultad de encontrarlos por el hecho de que no hay una adecuada categorización de medicamentos existentes en la empresa.

No existen políticas de adquisición y compra con el distribuidor. Lo que causa que no haya garantías al momento de transcurrido el tiempo para que caduquen los medicamentos afectando al presupuesto y demanda de dichos productos.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen su origen en la falta de un diseño de un sistema de Gestión Administrativo- Financiero y Control de Inventarios para la Farmacia REX de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba que permita desarrollar las actividades con eficiencia y eficacia, mejorando la atención al cliente, teniendo mayor control sobre aquellos artículos que necesitan mayor atención por su variedad en la rotación del inventario, políticas que minimicen tiempos y movimientos para cada uno de los procesos que existen en la empresa, además el mejoramiento de gestión en el área administrativa y financiera.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo influye la elaboración de un diseño de un sistema de Gestión Administrativo - Financiero y de control de inventarios para Farmacia REX de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba al mejoramiento de procesos Administrativos y financieros?

Actualmente las entidades se están enfrentando a cambios continuos esto se debe al avance de la ciencia y la tecnología, por lo que están obligados a mantener un proceso de actualización y revisión tanto en las funciones y como en la infraestructura y así poder tomar decisiones en mejoramiento de la misma que permitan lograr con el objetivo que fueron creadas. A este proceso de cambio no están exento nuestro país, ni ninguna

empresa sea pública o privada, por ello cada día se enfrentan a desafíos continuamente. A nivel mundial existen sin número de empresas, por ello un diseño de gestión está enfocada a todas las entidades ya no se basan solo a las empresas grande o industriales ahora se aplica desde un emprendimiento y poder competitivo y poderse mantener en el mercado.

Una gestión administrativa, financiera y de control genera información confiable para el mejoramiento de la empresa, nos ayuda a encontrar aquellos desvíos de gestión que se pueden dar en las diferentes áreas. Es necesario identificar los elementos claves que ayudan a monitorear las actividades que necesitan mayor control.

La empresa en estudio es la Farmacia Rex, dedicada a compra y venta de medicamentos y útiles de aseo personal. En la actualidad tiene una carencia de un diseño de un sistema de gestión que le permita manejar los recursos de una manera eficiente y eficaz.

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se aplicará a la Farmacia REX de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba que contribuya al mejoramiento de procesos administrativos y financieros.

Campo: Administrativo, financiero y de control de inventarios

Área: Farmacéutico

Espacio: Farmacia Rex de la Provincia de Chimborazo, Cuidad de Riobamba

Tiempo: 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica pues se pretende aprovechar todo el referencial teórico existente sobre Gestión Administrativa – Financiera y de Control de Inventarios, con la finalidad de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la Farmacia REX, de tal forma que sirva de sustento para el diseño del Sistema de Gestión Administrativo - Financiero y de Control de Inventarios para la empresa en referencia.

La presente investigación se justifica desde la perspectiva metodológica, ya que se aprovechará los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, de tal forma que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable que posteriormente sirva para diseñar el Sistema de Gestión Administrativo - Financiero y de Control de Inventarios para la Farmacia REX de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba

El desarrollo de la presente investigación se justifica desde el punto de vista práctico ya que el diseño de un Sistema de Gestión Administrativo - Financiero y de Control de Inventarios, se aplicará el análisis basado en el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, además con el sistema lo que permitirá el mejoramiento en cada uno de los procesos, una adecuada política de gestión administrativa, financiera y de control de los inventarios.

El aporte del diseño de un sistema de gestión administrativo - financiero y de control de inventarios es factible en su elaboración, ya que existe la disponibilidad y voluntad del propietario de la Farmacia REX, permitiendo completar los conocimientos adquiridos dentro de la formación profesional, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Contabilidad y Auditoría, de la misma manera aplicando valores morales, además se contará con la información necesaria para el desarrollo de proyecto de titulación y obtener el título de ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

"Diseñar un sistema de Gestión Administrativo - Financiero y de Control de inventarios para la Farmacia REX de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, que contribuya al mejoramiento de procesos Administrativos y financieros. "

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico referencial de gestión administrativa, financiera y control de inventarios, para sustentar la propuesta del modelo de gestión en el área de estudio.
- Estructurar el marco metodológico basado en el cuadro de mando integral para mejorar el sistema de gestión.
- Presentar el modelo de Gestión Administrativo- Financiero y Control de Inventarios; para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes investigativos

Tene, A. (2015) “Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, para el mejoramiento organizacional del GAD Parroquial de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2015-2019”, para la obtención del título de Ingeniero de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta que:

La presente investigación tiene por objeto diseñar un modelo de Gestión Administrativa basado en el esquema del EMPOWERMENT, para el mejoramiento organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Santiago de Quito del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2015-2019.

Se utilizó el método deductivo- inductivo e investigación de campo lo cual fue de gran ayuda para poder realizar el diagnostico FODA donde me base de la información recopilada de las técnicas de investigación que son: entrevista, encuesta, y observación directa, para ello se aplicó las siguientes herramientas que constituyen al Empowerment como preparar bases sólidas, barreras a facultar, identificación de talentos ocultos y mantener el control, dentro de la cual se tiene la siguientes fases que son: Fase I: diagnóstico de la situación actual, fase II: plan sobre las técnicas del Empowerment, fase III: técnicas del Empowerment a aplicar, fase IV: empoderar al personal, fase V: herramientas de evaluación, lo cual permitió a la institución un mejor liderazgo, y trabajo en equipo logrando así el desempeño de cada uno de los colaboradores, mejorando notablemente los canales de comunicación y generando cambios de mentalidad en todo el talento humano, de esta manera alcanzando los objetivos planeados al inicio del periodo administrativo.

Se recomienda a la institución aplicar un modelo de gestión basado en el esquema del Empowerment lo cual contribuirá al mejoramiento Organizacional y el cumplimiento eficiente de metas e iniciativas de la institución. (p. 12).

Cuadrado, O. (2016); Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional en el GAD Parroquial de San Juan del cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo para el período 2015-2019, para la obtención del título de Ingeniera de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta que:

La presente investigación consiste en realizar la propuesta de un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional en el GAD Parroquial de San Juan del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo para el periodo 2015-2019.

La metodología utilizada permitió determinar las falencias que se encontraron en la institución , mediante la utilización de técnicas de la investigación que facilitaron detectar los problemas que tiene la entidad tanto en su administración como en la parte organizacional, por lo que se realiza un modelo de gestión basado en los cuatro elementos de la Administración como son la planeación, organización, dirección y control los mismos que permiten que sea una herramienta importante para instituciones públicas y privadas, logrando mejorar la administración, el fortalecimiento organizacional, y el cumplimiento de sus metas planteadas.

Se concluye que la administración dentro de la institución es deficiente y que su organigrama no está correctamente estructurado, lo que dificulta el cumplimiento a cabalidad de sus objetivos, por ende la insatisfacción de las diversas necesidades que tiene la Parroquia y sus comunidades, por tal razón se recomienda al presidente y a sus colaboradores que empleen dicha propuesta, la cual ayudará a mejorar el clima, ambiente y cultura organizacional, además se indica que el presidente de la institución sea un

buen líder y quien tome la iniciativa de la aplicación de dicho modelo para cumplir todo lo establecido en su plan de trabajo durante el período administrativo.(p.12).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Diseño

Según Franklin, E. (2001) manifiesta que:

“El diseño representa la creación física de un esquema de forma exitoso, dando a conocer sus componentes y características que lo forman.” P (10).

2.2.2 Sistema

Según Rincón, J. (1998) manifiesta que:

"un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo". (p. 29).

2.2.3 Gestión

Según Salgado (2012) manifiesta que:

“En términos generales, el término gestión se asocia al cumplimiento de ciertos objetivos marcados” (p.51)

Según Droveta M (1995) manifiesta que:

Acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general. En forma específica abarca la previsión, el orden, el propósito, la integración de esfuerzos y efectividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización. (p.91).Es decir la gestión es buscar los medios adecuados para que las actividades puedan cumplir con los objetivos establecidos.

2.2.4 Control de gestión

Según Pérez, J. & Carballo, V. (2013) manifiesta que:

“El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización”. (p29)

2.2.5 Sistema de gestión

Ogalla, F. (2005) manifiesta que:

“El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa”. (p.1). Es decir un sistema de gestión es la manera de encaminar a una empresa hacia el cumplimiento de los objetivos

2.2.6 Concepto de Administración

Según Wilburg, J. et al (2006) manifiesta que:

La administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación es a conjuntos humanos que permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en las organizaciones sociales. Según los autores la administración se aplica a grupos humanos ya que es una ciencia que involucra principios, técnicas y prácticas por las cuales se pueden alcanzar los propósitos. , (pág.3)

2.2.7 Características de la Administración

Much (2007, pág. 23) La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- a) **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- b) **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

- c) **Amplitud del Ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- d) **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- e) **Multidisciplinariedad.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- f) **Versatilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

2.2.8 Gestión administrativa

Según Muñiz, L. (2003) manifiesta que:

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.(p.30)

2.2.9 Control de gestión administrativo

Según Estupiñan, R. & Estupiñan, O. (2006) Manifiesta que:

El control de gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos , eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico.(p.247)

2.2.10 Control interno administrativo

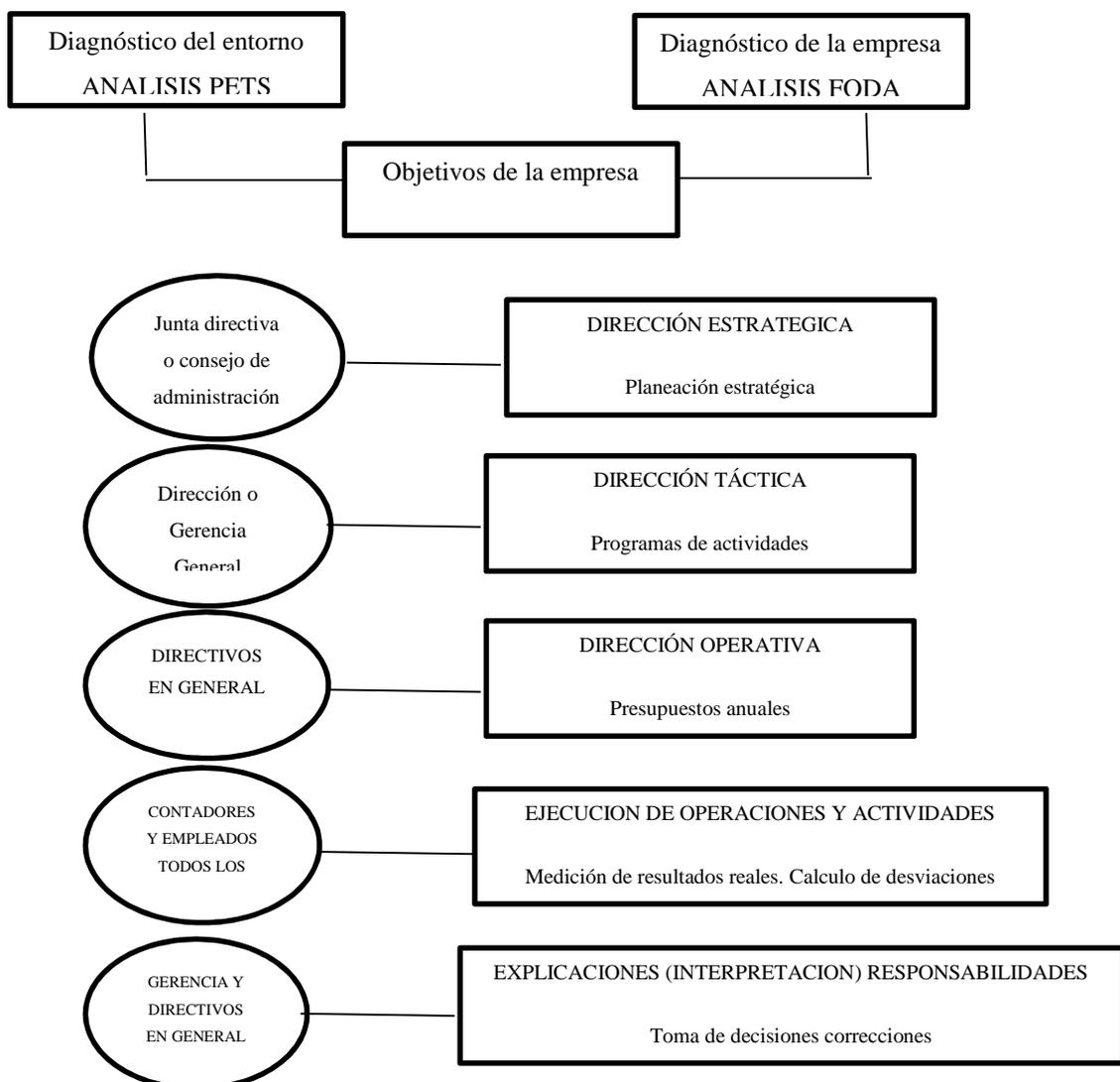
Según Estupiñan G Rodrigo (2006) manifiesta que: “Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con

sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado... (p.7)

2.2.11 Sistema de control de gestión

Según Estupiñan G Rodrigo (2006) manifiesta que:

Gráfico 1 Sistema De Control De Gestión



Fuente: Estupiñan G Rodrigo (2006)
Realizado por: Ana Quinzo

2.2.12 Indicadores de gestión

Según Estupiñan R y Estupiñan O. (2006) manifiesta que:

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización.

2.2.13 Gestión financiera

Según Ortiz (2005) la gestión financiera es la destinación apropiada del capital de trabajo dentro de un equilibrio de criterio de riesgo y rentabilidad, gracias a sus aportes, a la minimización de costos, al empleo efectivo de los recursos colocados a la disposición de la gerencia y la generación de fondos para el desempeño empresarial”.(p.13)

2.2.14 Análisis financieros

Según Diego Aena Toro (2010) manifiesta que:

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa (p.1)

2.2.15 Concepto de Estados financieros

Según Baena D (2010) manifiesta que:

“Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa” (p.28)

2.2.16 Los estados financieros

Según Baena D (2010) manifiesta que:

Los estados financieros (Balance general, estado de resultados y estado de flujos de efectivo) se preparan de acuerdo con reglas y normas establecidas por la contabilidad. . (p.28)

2.2.17 Clasificación de los estados financieros

Según Estupiñan Rodrigo y Estupiñan O (2006). Manifiesta que:

“Los estados financieros de propósito general se dividen en básicos y consolidados, perteneciendo a esos grupos los siguientes estados financieros”:

- Balance General o Estado de Posición Financiera
- Estado de Resultados o de Pérdidas o Ganancias o Ganancias o Pérdida o de ingresos y egresos.
- Estado de Cambios en el Patrimonio o de Capital Contable
- Estados de cambios en la Situación Financiera o de Fuente y Usos de Cambios en el capital de Trabajo.
- Estado de Flujos de Efectivo por el Método Directo o por el Método Indirecto. (p.15)

2.2.18 Objetivos del análisis financiero

Según Oriol Amat (1997) manifiesta que:

“El objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación.”(p.17).

2.2.19 Métodos del análisis financiero

Según Estupiñan Rodrigo y Estupiñan O. (2006) manifiesta que:

Análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados. (p.111)

Análisis horizontal: el análisis horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa. (p.117)

2.2.20 Índices financieros

Según Grinaker y Barr (1981). Manifiesta que:

“Las Razones financieras también llamados ratios financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella”.(p.12).

2.2.21 Clasificación de índices financieros

Según Sánchez I (2006) manifiesta que:

Razones de liquidez

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquido, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

Razones de apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

Razones de actividad o de gerencia

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone.

Razones de rentabilidad

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición, la mayoría de ejemplos que tienen que ver con la relación de la utilidad neta (bottom line) con ciertos elementos de los estados financieros. (P.589-609).

2.2.22 Concepto de inventarios

Según Guajardo G (1996) manifiesta que:

“Son los bienes de una empresa destinado a la venta o a la producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaquen envase de mercancías o a las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de las operaciones”. (p.419)

2.2.23 Finalidad de los inventarios

Míguez y Bastos (2006) expresan que las funciones más utilizadas de los inventarios son:

- Permitir que las operaciones continúen sin que se produzcan paras por falta de productos o materias primas.
- Obtener ventajas por volumen de compra, ya que si la adquisición de artículos se produce en grandes cantidades, el coste de cada unidad suele disminuir.
- Proporcionar unas reservas de artículos para satisfacer la demanda de los clientes y que no se queden sin el deseado.
- Separar los procesos de producción y distribución. Así, por ejemplo, si la demanda de un producto es elevada sólo durante el invierno, la empresa puede elaborarlo a lo largo de todo el año y almacenarlo, evitando de éste modo su escasez en invierno.
- Salvaguardarse de la inflación y de los cambios de precio.
- Protegerse de las roturas de inventario que pueden producirse por productos defectuosos, el mal tiempo, fallos de suministro de los proveedores, problemas de calidad o entregas inadecuadas. (pp. 1-2)

2.2.24 Gestión de inventarios

Según Chase (2009) manifiesta que:

“La gestión de inventarios es el control de la cantidad de bienes o artículos que se encuentran en las dependencias de la empresa y las acciones destinadas a reducir los costos que se originan por el almacenamiento de existencias” (p.776)

2.2.25 Control

Según Ralph S. Polimeni (2006), manifiesta que:

“El control implica hacer una comparación continua del desempeño real con los programas o presupuestos preparados durante la función de planeación...” (p.10)

2.2.26 Costos de inventario

Según Muller M. (2004) manifiesta que:

“Los inventarios traen consigo una serie de costos pueden formar parte de estos costos los siguientes:

- Dinero
- Espacio
- Mano de obra para recibir, controlar la calidad, guardar, retirar, seleccionar, empacar, enviar y responsabilizarse.
- Deterioro, daño y obsolescencia
- Hurto

2.2.27 Control de inventario

Según Espinoza O. (2011) manifiesta que:

“El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias”.(p.45)

2.2.28 Procedimiento para el control de inventarios

Según Ralph P. ET AL (1995)

Algunos autores plantean los siguientes conceptos dentro de un sistema de control interno:

- La reducción del inventario es el resultado del uso normal y de encontrar usos alternativos o desechar los artículos innecesarios.
- La inversión a corto plazo óptima en inventario se basa en técnicas cuantitativas diseñadas para minimizar el costo de mantener y organizar el inventario.
- El control de inventarios es más que tener registros de inventarios.
- El control lo realizan las personas que hacen juicios personales con base a sus experiencias pasadas. Sus decisiones se toman dentro de una estructura general de los objetivos y políticas de la organización para lograrlos. El control es relativo, no absoluto.(p.82)

2.2.29 Métodos de gestión de inventarios

Análisis ABC

Miguez y Bastos (2006) se refiera al análisis ABC de la siguiente manera:

El análisis ABC nos permite distinguir tres categorías de productos y cada una de ellas debe definirse en función de la parte de la cifra de negocios que representa.

Estas categorías de productos son las siguientes:

- **Categoría A:** se compone de un número reducido de productos que proporcionan la mayoría del volumen de ventas y que representan el mayor valor añadido.

Suelen representar alrededor del 15 % de los artículos y entre el 70 y el 80 % del coste total del inventario.

- **Categoría B:** está formada por un número mayor de productos que la categoría A que no representa más que un porcentaje reducido de las ventas. Suelen constituir el 30 % de los artículos y entre el 15 y el 25 % del coste total del inventario.
- **Categoría C:** numerosos productos de los que apenas se venden algunas unidades constituyen esta categoría. Suelen representar el 55 % de artículos, pero sólo un 5 % del coste total del inventario. (p. 14)

2.2.30 Exactitud de los registros.

Miguez y Bastos (2006) se refiera a:

Los sistemas de inventario requieren registros exactos ya que sin la exactitud los directivos no pueden tomar decisiones precisas sobre la emisión de órdenes, la programación y los envíos. Esta precisión en los registros permite que las organizaciones cambien su visión ya que no es necesario que se aseguren de que hay alguna unidad de todos los productos y, por lo tanto, pueden centrarse en aquéllos que son más necesarios y demandados. (p. 15)

Para que esta exactitud sea adecuada, debe haber un riguroso registro de entrada y salida que ayude a saber, en todo momento, los productos que hay en el almacén. Además, debemos tener en cuenta que para que un almacén posea una correcta organización debe tener un acceso limitado, de modo que no pudiera entrar cualquier empleado y llevarse algún producto. Por lo tanto, además de contar con una buena gestión, ha de tener un acceso restringido. (p. 15).

2.2.31 Conteo cíclico

“Aunque los registros de inventario sean correctos y se lleven de manera exhaustiva, deben realizarse auditorías que, en gestión de stocks, se conocen como conteos cíclicos”. (p. 15).

2.2.32 Temporalidad del inventario

Jiménez (2011) dice lo siguiente respecto a la temporalidad del inventario:

Lo que se debe comprar y cómo lo debo de hacer de acuerdo a las necesidades de la Empresa (teniendo en cuenta oferta y demanda), los inventarios sirven para desacoplar las diferentes fases, para que ninguna dependa de la otra; para ello se deben tomar dos decisiones:

- Cuánto debo comprar, se deben tener en cuenta los costos cargados al inventario, costos por pedidos (llamadas, papelería) y costos por agotamiento de existencias.
- Cuándo debo comprar, de deben manejar las existencias de seguridad, así como el tiempo de entrega de los diferentes pedidos.

Situación ideal: Cuando el tiempo de entrega de mis pedidos es constante, conocida y cuando también la demanda es constante y conocida. (p. 1)

2.2.33 Sistemas de control de inventario

Según Lee. J ET AL (2008) manifiesta que:

En esta sección se analizaran y comparan dos sistemas de control de inventario: (1) el sistema de revisión continua, conocida como sistema Q, y (2) el sistema de revisión periódica, llamado sistema P. (p.475)

2.2.34 Sistema de revisión continúa

Según Lee. J ET AL (2008) manifiesta que:

En un sistema de revisión continua (Q), conocido a veces como sistema de punto de reorden (ROP, del inglés reorder point system) o sistema de cantidad de pedido fija, se lleva el control del inventario remanente de un artículo cada vez que se hace un retiro para determinar si ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido.

2.2.35 Sistema de revisión periódica

Según Lee. J ET AL (2008) manifiesta que:

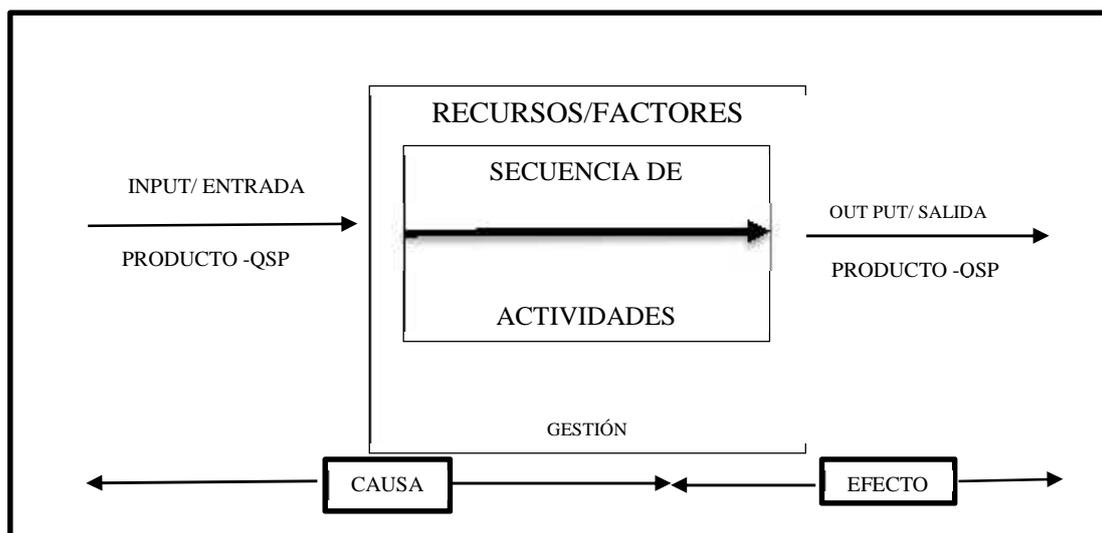
Un sistema alternativo de control de inventario es el sistema de revisión periódica (P), conocido a veces como sistema de reorden a intervalos fijos o sistema de reorden periódica, en el cual la posición de inventario de un artículo se revisa periódicamente y no en forma continua. Un sistema de ese tipo puede simplificar la programación de las entregas porque establece una rutina. Los nuevos pedidos se colocan siempre al final de cada revisión y el tiempo entre pedidos (TBO) tiene un valor fijo de P. La demanda es una variable aleatoria, por lo que la demanda total entre revisiones es variable. (p.476 y 484)

2.2.36 Proceso

Según Pérez manifiesta que un proceso es:

“Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.”(p. 49)

Gráfico2 Que Es Un Proceso



Fuente: Pérez Gestión por Procesos

Autora: Ana Quinzo

2.2.37 Niveles de proceso

Según Pérez manifiesta que los niveles de los procesos son:

Alta Dirección

- ✓ Proceso de “Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia”.
- ✓ Proceso de “Determinación, difusión, seguimiento, y revisión de objetivos”.
- ✓ Proceso de “Revisión del Sistema de Gestión por la Dirección “.
- ✓ Proceso global de “Entrega de productos o servicios” o” Proceso de Negocio”.
- ✓ Proceso de “Comunicación Interna “.

Dirección intermedia:

- ✓ Ejecución de los procesos en cascada (Objetivos y Comunicación).
- ✓ Proceso de “Gestión y comunicación con el cliente”.
- ✓ Proceso de “Producción – Realización del producto o servicio”.
- ✓ Proceso de “Gestión Económicas”.
- ✓ Proceso de “Gestión e Integración de Personal”.

Mando intermedio

- ✓ Proceso de contacto con clientes.
- ✓ Proceso de corte y soldadura.
- ✓ Proceso de mantenimiento.
- ✓ Proceso de Facturación y Cobros.

Personal de base

Aplicando a un departamento administrativo, tendríamos:

- Tarea: Comprobación de facturas con pedido.
- Actividad: Registro de facturas (Previsión de pagos).
- Proceso nivel intermedio: pagos a proveedores, Gestión de tesorería.
- Proceso nivel dirección: Gestión Económica y Financiera. (p.50-51).

2.2.38 Elementos de un proceso

Según Pérez manifiesta que todo proceso tiene tres elementos:

a) Un **input** (entrada principal), producto en unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

La existencia de un input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

b) La **secuencia de actividades** propiamente dicha que se precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware, software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un input e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregan el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

c) Un **output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el input diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc. La salida de un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”. (p. 52-53)

2.2.39 Tipos de procesos

Según Pérez manifiesta que:

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto:

- Procesos operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Proceso de Dirección (p. 101).

2.2.40 Diagramas de procedimiento o de flujo

Según Münch manifiesta que es:

” Una representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos”. También conocidos como flujogramas, los diagramas de flujo son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. (p.60).

Etapas para elaborar un diagrama de procedimiento:

- Recopilar información de la fuente, es decir, de la persona que realiza el procedimiento mediante un formato que se llama descripción de procedimiento.
- Observar cómo se realiza el procedimiento.
- Verificar con el jefe inmediato o supervisor que las actividades realmente corresponda al procedimiento.
- Efectuar las correcciones pertinentes y obtener su visto bueno.
- Elaborar el diagrama de procedimiento.
- Obtener sugerencias de las personas a quienes corresponda para modificar el procedimiento actual.
- Analizar el diagrama y la descripción, aplicar las seis preguntas básicas de la administración: qué, cómo, quién, dónde, con quién, para qué.
- Considerar costos, recursos y objetivos.
- Eliminar trámites innecesarios, duplicidades, exceso de archivos y formas, demoras, quejas, conflictos, costos excesivos y fugas de responsabilidad.
- Cuantificar volumen de actividades, número de formatos, número de departamentos, equipo, tiempo y horas hombre.
- Diseñar una propuesta que contenga descripción del procedimiento, diagrama de flujo, ventajas y desventajas.(p.60-61)

Los diagramas de procedimiento permiten:

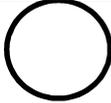
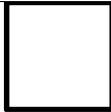
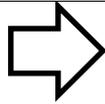
- Simplificar el trabajo.

- Combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para lograr una mayor simplificación.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras, actividades, formatos y operaciones no necesarias.(p.61)

2.2.41 Simbología

Según Benjamín & Fincowsky (2009) manifiestan la simbología:

En los diagramas de flujo se utiliza distinta simbología, una de las usuales es la de la ASME (American Society of Mechanical Engineers) (p.299):

Gráfico	Nombre	Representa
	Operación	Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiando o añadido. Es modificar las características de ese algo.
	Inspección	Revisión, verificación o inspección.
	Transporte	Acto de mover de un lugar a otro
	Espera o demora	Etapa en que algo está en espera de que otra actividad acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal z
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Fuente: Benjamín & Fincowsky (2009)

Autora: Ana Quinzo

Otra de las simbologías más usuales es:

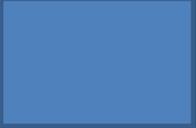
Gráfico	Nombre	Representa
	Documento	Forma y documento que genere la acción.
	Terminal	Inicio o final de una operación.
	Proceso	Función o actividad.
	Archivo	Archivo o almacenamiento.
	Toma de decisiones	<p>Generalmente aparece como pregunta.</p> <p>De este símbolo siempre surgirá dos flechas; una con respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones</p>

Fuente: Benjamín & Fincowsky (2009)

Autora: Ana Quinzo

2.2.42 Simbología

Según Benjamín & Fincowsky (2009) manifiestan la simbología más usual:

Símbolo	Representa
	Terminal: indica el inicio a o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Disipador: indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.
	Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo: Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Benjamín & Fincowsky (2009)

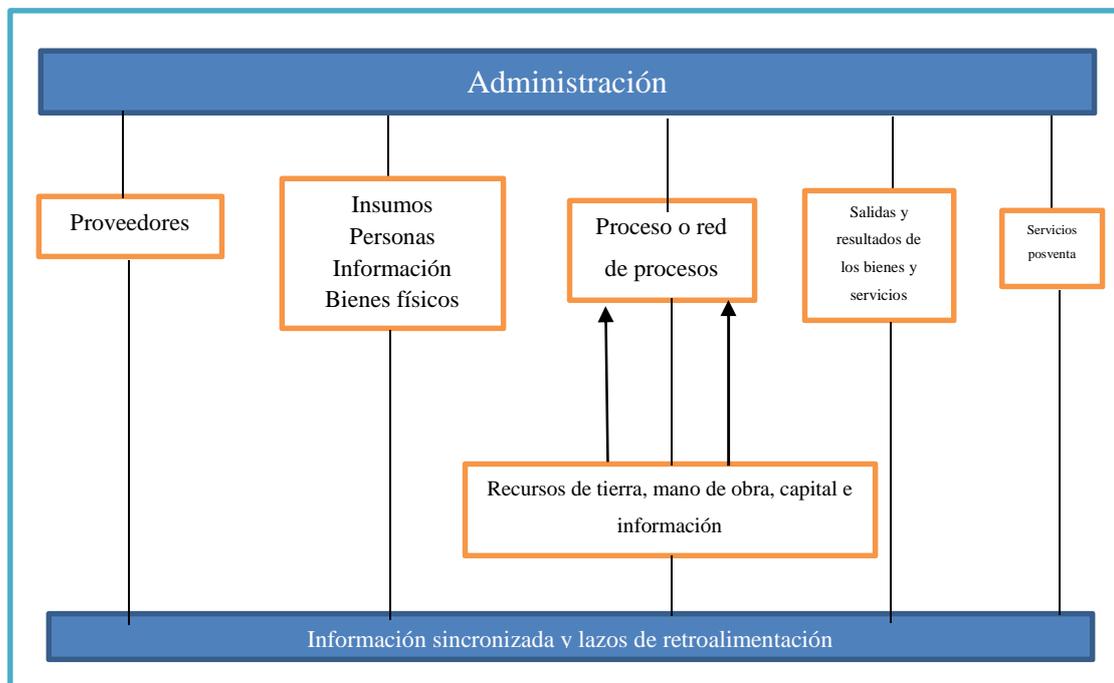
Autora: Ana Quinzo

2.2.43 Cadena de valor

Según Collier .D & Evans. J (2009), manifiesta que:

Una cadena de valor es una red de instalaciones y proceso que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y proceso que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes, una cadena de valor es un modelo “de la cuna a la tumba” de la función de operaciones. La cadena de valor comienza con los proveedores que entregan los insumos de un proceso o red de procesos para la producción de bienes y servicios. (p.42).

Gráfico 3 Cadena De Valor



Fuente: Collier .D & Evans. J (2009)

Autora: Ana Quinzo

2.2.44 Proceso Administrativo

Según Münch L. manifiesta que:

“El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.” (p.36)

Bernal Cesar & Sierra Hernán, (2008, pág. 40) menciona que:

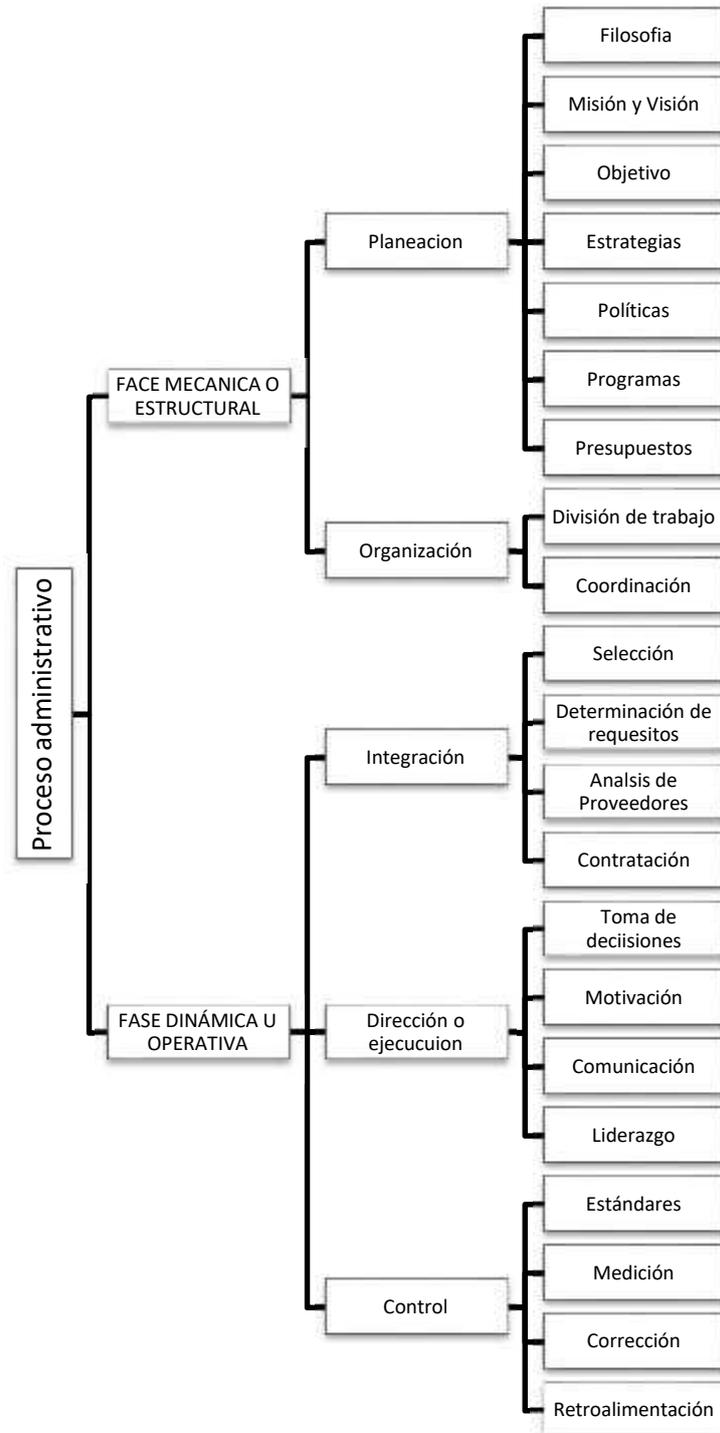
El Proceso Administrativo tiene su origen en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

- **Planeación:** relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- **Organización:** que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- **Dirección:** Que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de sus objetivos previstos en la planeación.
- **Control:** que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

2.2.45 Etapas

Según Münch L. (p.38) manifiesta que:

Gráfico 4 Etapas Del Proceso Administrativo



Fuente: Münch L.
Autora: Ana Quinzo

2.2.46 Ciclo administrativo

Según I. Chiavenato manifiesta que:

GRÁFICO 5 CICLIO ADMINISTRATIVO



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato

Autora: Ana Quinzo

2.2.47 Planeación

Robbins & Coutler, (2006) dice que:

“La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro” (p. 158).

2.2.48 Proceso de planeación Financiera

Según Chad J Zutter manifiesta que:

“La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr su objetivo”. (p. 117)

2.2.49 Definición de Cuadro de mando integral

Según Baraybar Amo Francisco manifiesta que:

“El cuadro de mando integra, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.”

2.2.50 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

Según Robert Kaplan y David Norton (2005) manifiesta que:

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas

de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La

comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- a. Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- b. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- c. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

Aumentar el feedback y la formación estratégica

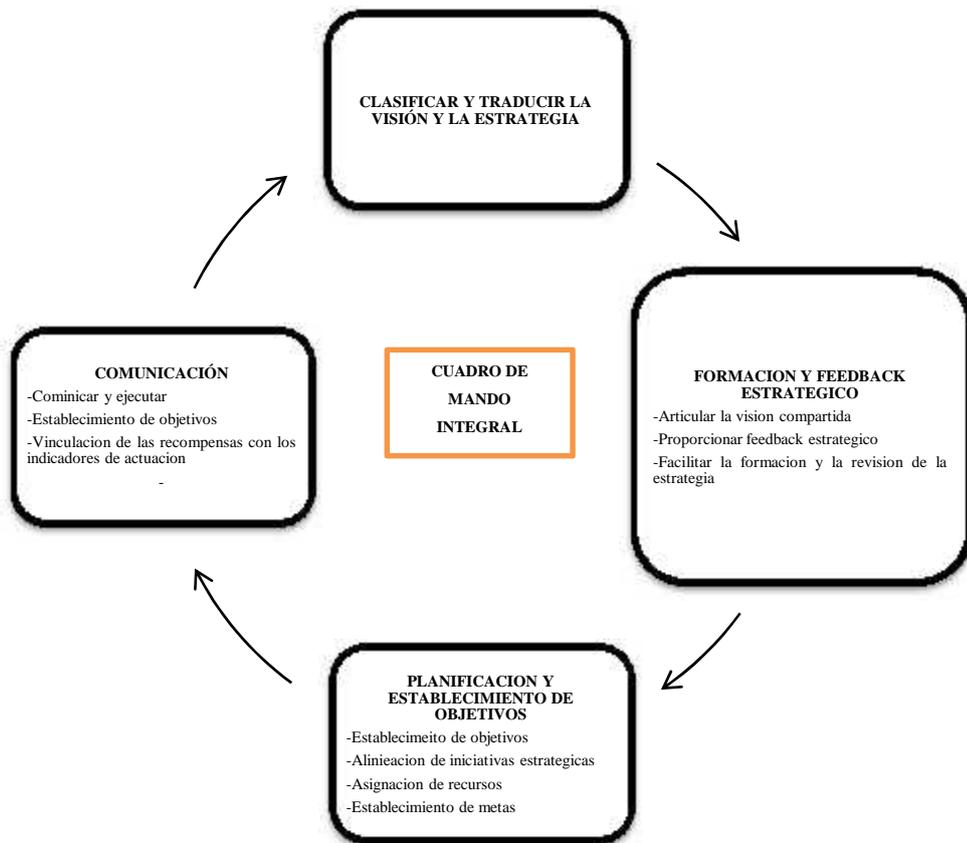
El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las

piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización-

Cuadro 1 Marco Estratégico Para La Acción



Fuente: Robert Kaplan y David Norton (2005)

Autora: Ana Quinzo

2.2.51 Perspectivas del cuadro de mando integral

La construcción del cuadro de mando integral (CMI), se basa fundamentalmente en las cuatro perspectivas que lo conforman es por esto que según Kaplan y Norton (2002) la actuación de la organización desde cuatro perspectivas las financieras, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento

Perspectiva Financiera: los objetivos financieros son aquellos que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI.

Perspectiva de clientes: es la perspectiva de cliente Kaplan y Norton (2002) explican que se debe identificar los segmentos del cliente, y del mercado en los que se ha elegido competir.

Perspectiva Procesos: Internos: en esta perspectiva, se recomienda a los directivos definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, donde se identifican las necesidades. Luego se sigue a través de los procesos operativos, en donde se entrega producto y servicio postventa que ofrece servicios después de la venta que añaden valor recibido después por los clientes.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento: esta última perspectiva se encarga de desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se almacenen los objetivos ambiciosos en las restantes tras perspectivas con la finalidad de que una organización pueda mantenerse de mejorar continuamente. (p. 46 - 50).

La unidad organizativa para un cuadro de mando integral

Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operacionales, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego los gerentes de departamentos y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia. De este modo, el Cuadro de Mando de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos

los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN.

2.2.52 La Perspectiva Financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, sólo identificaremos tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de las unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa.

Es aconsejable que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

La gestión del riesgo

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos.

Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costo(mejora de la productividad)
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar

a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

- Nuevos productos: Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos.
- Nuevas aplicaciones: El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo. Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que se les encuentra nuevas aplicaciones. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.
- Nuevos clientes y mercados: Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos.
- Nuevas relaciones: Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en las ventas de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa.
- Nueva variedad de productos y servicios: Puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.
- Una nueva estrategia de precios: Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase

de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos.

Utilización de los activos/estrategia de inversión

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

Ciclo de caja: El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja; el cual representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores, en cobros de los clientes.

Mejorar la utilización de los activos: Otras medidas de utilización de los activos pueden encontrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto. Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

2.2.53 La Perspectiva Del Cliente

Definición. Objetivos.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir.

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición

y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

La Segmentación del Mercado

Permite identificar las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Esto permite identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado.

Medidas para los Segmentos Seleccionados

Indicadores Centrales del Cliente

Cuota de Mercado: refleja la proporción de ventas en un mercado dado, en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocio.

Incremento de Clientes: mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Retención de los clientes: sigue la pista a la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Existen varias empresas que pueden medir fácilmente la retención de sus clientes período a período, como: distribuidores y mayoristas, editores de periódicos y revistas, proveedores de llamadas telefónicas. Adicionalmente, puede medirse la fidelidad, a través del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

Satisfacción del Cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Algunas empresas tienen la fortuna de tener clientes, que de forma voluntaria, proporcionan evaluaciones a todos sus proveedores. Pero no todos los clientes hacen esto, por lo que se realizan encuestas por correo, entrevistas telefónicas o entrevistas personales. Este servicio puede requerir de conocimientos en psicología, investigación de mercado, empleados y recursos informáticos capaces de proporcionar indicadores sobre la satisfacción del cliente.

Rentabilidad del Cliente: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. Una forma de considerar los segmentos de mercado y la rentabilidad es a través de la siguiente tabla:

Tabla 1 Rentabilidad Del Cliente

CLIENTE	RERNTABLES	NO RENTABLES
SEGMENTO SELECCIONADO	RETENER	TRANSFORMAR
SEGMENTO NO SELECCIONADO	ANALIZAR VIABILIDAD	ELIMINAR

Fuente: Robert Kaplan - David Norton (2005)

Autora: Ana Quizo

Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables. En este caso, si son clientes nuevos, pueden requerir poca acción para convertirse en rentables, pero si son clientes más antiguos, pueden requerir que se pongan precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan o desarrollar mejores formas de producir y entregar estos productos o servicios.

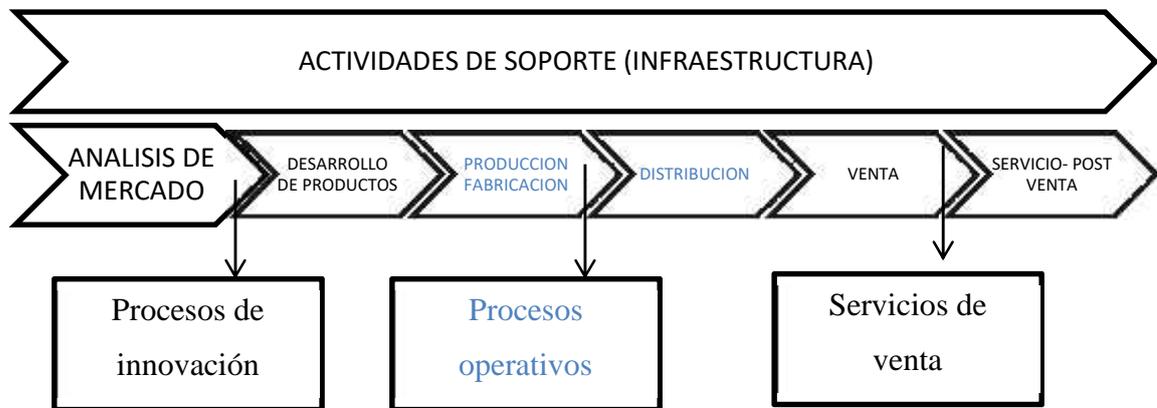
2.2.54 La Perspectiva Del Proceso Interno

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas? Debe conocerse perfectamente la Cadena de Valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La Cadena de Valor del Proceso Interno:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de Cadena de Valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del Proceso Interno. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

Gráfico 1 Cadena De Valor



Fuente: Robert Kaplan y David Norton (2005) manifiesta que:

Elaborado: Ana Quinzo

El Proceso de Innovación: algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor. La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación, es especialmente notable para las empresas que tienen unos ciclos largos de diseño y desarrollo, como las farmacéuticas, de productos químicos para la agricultura, software y de electrónica de alta tecnología. El proceso de Innovación es como la onda larga de la creación del valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permite alcanzar nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. De lo antes expuesto podemos decir, que este enfoque permite que la organización ponga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

Posibles Indicadores:

- El porcentaje de ventas de los nuevos productos.
- El porcentaje de ventas de productos de marca.
- La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia.
- La introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.
- El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de producto.
- Rendimientos.
- Tiempos de Ciclo.
- Costo.

El Proceso Operativo: sigue siendo importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

Posibles Indicadores:

- Costos estándar.
- Presupuestos.
- Desviaciones.
- Eficiencia de la mano de obra.
- Eficiencia de las máquinas.
- Desviaciones del precio de compra.
- Tiempo.
- Calidad: tasas de defectos del proceso, desperdicio, reprocesos, etc.
- Costo de los procesos operativos.
- Características específicas de productos o servicios.

El Servicio Post-venta: es la fase final de la cadena interna de valor, e incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Este servicio permite a la empresa presentar aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

Posibles Indicadores:

- Tiempo: desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema.
- Costo de los recursos utilizados.
- Productividad: puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.
- Atención al cliente defectuosa.
- Largos tiempos de espera
- Comunicación ineficaz.
- Pérdida financiera para el cliente.

2.2.55 La Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. A estos también se les llama los inductores que son necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo para las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. La organización debe invertir en su el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

De acuerdo a las experiencias de Kaplan y Norton en la aplicación de Cuadro de Mando Integrales en las organizaciones, han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados

2. La capacidad de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS

Debido a los cambios que están ocurriendo en el mundo de los negocios, cada día más globalizado, se requiere que las organizaciones tengan un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los cambios. Todo esto se logra teniendo gente calificada y preparada para realizar esta nueva forma de llevar a los negocios. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Indicadores claves sobre los empleados.

La satisfacción del empleado: La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados por medio de la aplicación de una encuesta anual.

La medición de la retención de los empleados: Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio.

La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

Medición de la productividad de los empleados: La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Existen varias formas de medirlo, ya sea con el uso de los ingresos totales entre el número de empleados o toneladas mensuales, etc. Es importante que este indicador sea apoyado con indicadores internos que permitan tener un conocimiento más profundo del resultado del indicador y permita que se tomen las decisiones eficaces.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a defender

El diseño de un sistema de Gestión Administrativo –Financiero y de control de inventarios a la Farmacia Rex, contribuirá al mejoramiento de procesos Administrativos y financieros.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Sistema de Gestión Administrativo – Financiero y control de inventarios.

2.4.2 Variable Dependiente

Mejoramiento de procesos Administrativos y financieros.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se aplicara la modalidad cuantitativa por lo que se basa en datos y hechos históricos y la modalidad cualitativa se podrá relacionar a la actualidad que está viviendo la empresa en estudio complementando con información para el desarrollo de las actividades en un futuro.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio, es decir que vamos a trabajar en conjunto con el objeto de estudio con el propósito de obtener pruebas suficientes y competentes

3.2.2 Investigación Documental

Esta técnica permitió la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con la Aplicación de Procesos. Para ello se estudiaron documentos tales como Base Jurídico – Administrativas, registros, convenios y todo aquello que contenga información relevante para el estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo a la cual pretendemos estudiar y conocer sus inquietudes, la conforma en su totalidad el personal que labora en la entidad, que está representada en su totalidad por 3 personas estableciendo entonces la población de la siguiente manera:

Tabla 2 Personal De La Farmacia Rex

El total de la población en estudio es de tres personas que conforman la empresa.

Cargo	Personal
Dueño	1
Bioquímico Farmacéutico	2
Total Población	3

Fuente: Datos de la entidad
Elaborado por: Ana Quinzo

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Método inductivo

El método inductivo permitió cumplir con el objetivo deseado de la empresa para el mejoramiento de la gestión en todas sus áreas.

3.4.2 Método deductivo

El método deductivo se utilizó como prueba después de recolectar la información para realizar un análisis de los movimientos que realiza la empresa para poder hacer un análisis de lo general a lo particular.

3.4.3 Técnicas

3.4.3.1 Encuestas

Esta técnica nos permitirá adquirir información sobre las fortalezas y debilidades existentes, en lo cual se recopila datos por medio de un cuestionario.

3.4.3.2 Entrevistas

En las entrevistas lo que se deseó obtener es el mayor número de evidencias posterior a la entrevista, estarán dirigidas al propietario y a los trabajadores que están operando en el proceso de investigación que permite efectuar la revelación de los problemas así identificando la ausencia de planificación, organización y control.

3.4.3.3 Observación Directa

Este recurso podrá ser empleado en el área física donde se desarrolla el trabajo de la Empresa. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener conversaciones con algunas de las personas que prestan sus servicios en esta Empresa.

3.4.4 Instrumentos

3.4.4.1 Cuestionario:

Para la recolección de datos se va a utilizar en cuestionario a base de preguntas que son formuladas de tal forma que la respuestas cerradas como múltiples, donde el encuestado de una respuesta que esté acorde al tema de investigación, con el fin de recolectar, procesar y analizar la información.

3.4.4.2 Fotografías:

En la investigación utilizaremos las fotografías como evidencias del trabajo que se va realizar.

3.5 RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a la muestra, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la empresa. Al respecto se proporcionó un cuestionario constituido por (15) preguntas de respuestas cerradas (si-no) y además otras preguntas tipo encuesta que demuestran lo que la empresa pone en práctica

Encuesta realizada a la Farmacia Rex de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba se muestra a continuación el desarrollo del cuestionario aplicado al personal que labora en la empresa, con la finalidad de diagnosticar cuáles son los aspectos que ameritan la elaboración de un cuadro de mando integral.

N°1 ¿La empresa tiene definida su misión?

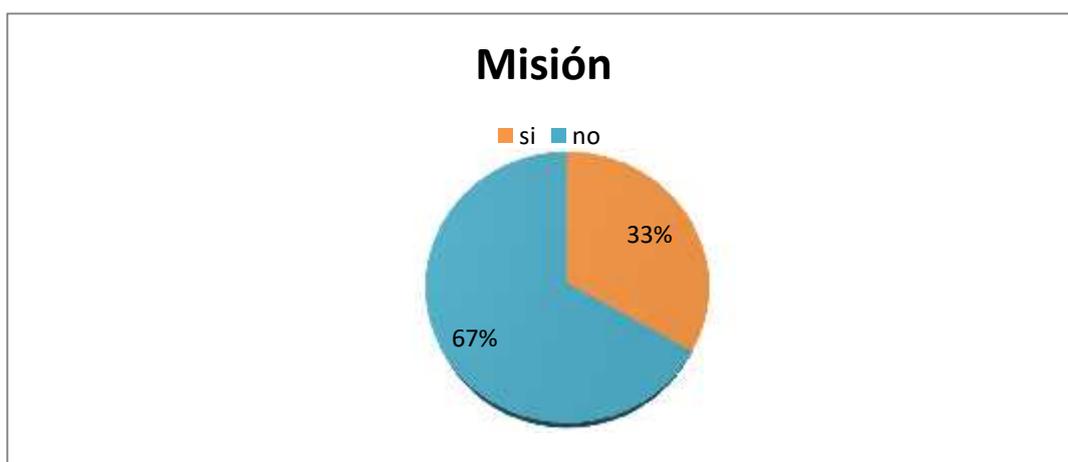
Cuadro 2: Definición de la misión por parte de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	33.33 %
NO	2	66.67 %
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 6: Definición de la misión



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

De las personas encuestadas el 33.33% señaló que la empresa tiene definida su misión, mientras que el 66.67% restante manifestó lo contrario. Este resultado señala que la misión de haberse definido no ha sido divulgada a todo el personal de la empresa, lo que trae como consecuencia que no todo el personal conoce cuál es el propósito o razón de ser de las misma, lo que ha dificultado en algún oportunidades la realización de las actividades por parte del personal en función de alcanzar el norte que posee la empresa.

N°2 ¿La empresa tiene definida su visión?

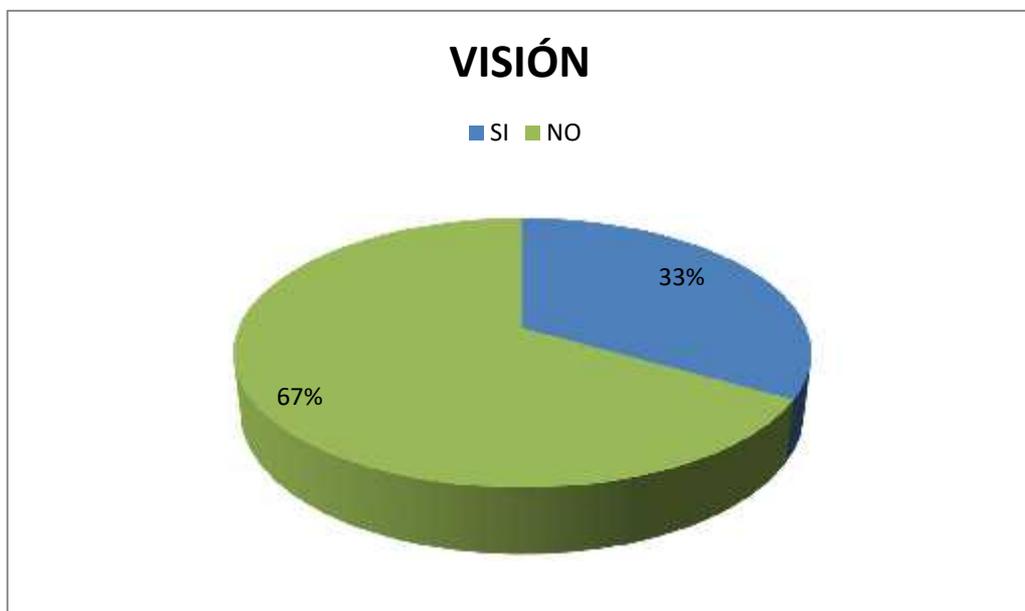
Cuadro 3: Definición de la visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	33.33 %
NO	2	66.67 %
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 7: Definición de la visión



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

De las personas encuestadas el 33.33% manifestó que tienen conocimiento de su existencia., por ello el 66,67% de este resultado se evidencia que el personal no conoce cuál es el norte de la empresa, lo que tiene como consecuencia que los trabajadores no se hayan comprometido con las metas organizacionales, así el poco interés de mejorar la imagen de la misma.

N°3 ¿En la empresa se practica valores organizacionales?

Cuadro 4: Definición Sus Valores Organizacionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

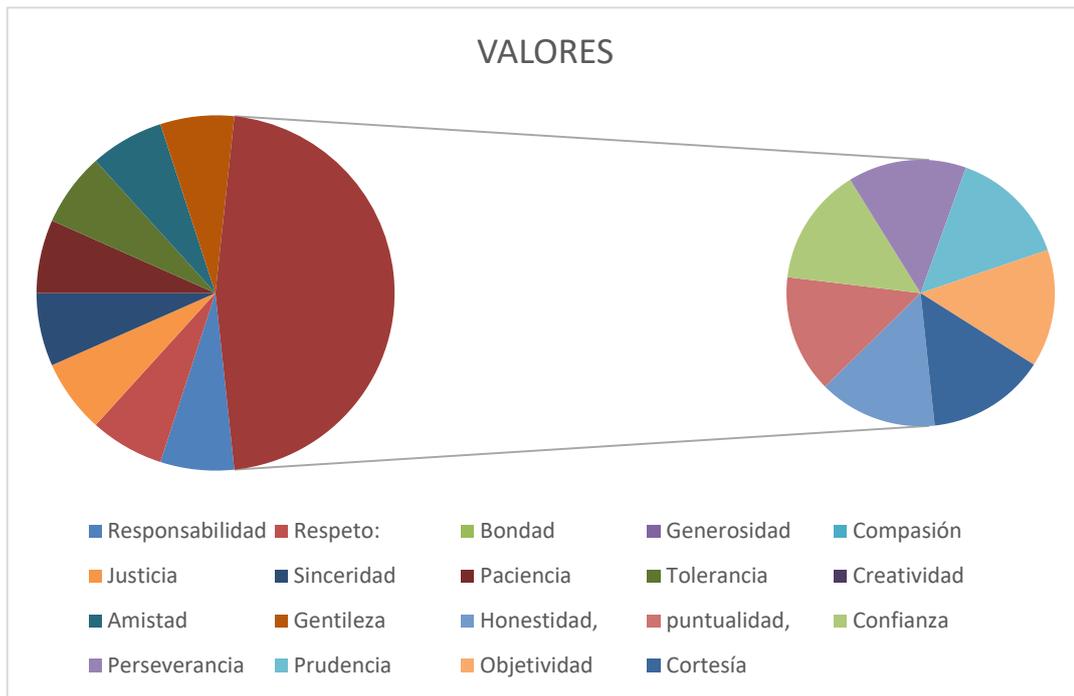
Mencione alguno de ellos que se evidencian en el diario vivir

TIPOS DE VALORES	APLICA	NO APLICA	RARA VEZ
Responsabilidad	X		
Respeto:	X		
Bondad			X
Generosidad			X
Compasión		X	
Justicia	X		
Sinceridad	X		
Paciencia	X		
Tolerancia	X		
Creatividad			X
Amistad	X		
Gentileza	X		
Honestidad,	X		
Puntualidad	X		
Confianza	X		
Perseverancia	X		
Prudencia	X		
Objetividad	X		
Cortesía	X		

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 8: Definición sus valores organizacionales



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no ha definido sus valores organizacionales. Esto ha traído como consecuencia que no se haya definido el perfil de la organización y por lo tanto su cultura organizacional, lo que la ha conllevado a cambiar de personal e incluso tener deficiencia del mismo, por no encontrar al trabajador que permita adaptarse al modelo de la empresa, que su propietario se formuló desde su inicio.

En la encuesta que se realizó se manifestó algunos de los valores que un ser humano práctica, lo cual se manifestó que en su mayoría se aplican en el trato entre el personal y con los clientes por lo cual solo es necesario definir los valores para que estén presentes en la organización.

De los mismos que se pudieron evidenciar son: responsabilidad, respeto, justicia, sinceridad, paciencia, tolerancia, amistad, gentileza, honestidad, puntualidad, confianza, perseverancia, prudencia, objetividad, cortesía.

N°4 ¿La empresa ha realizado su plan operativo anual?

¿Cómo cuales actividades?

Cuadro 5: Elaboración de un plan operativo anual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

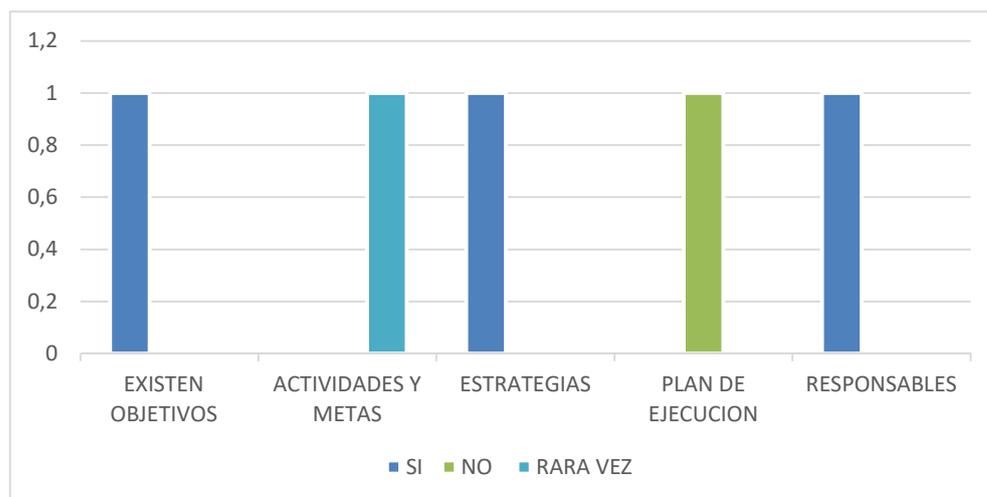
¿Conoce lo esencial de lo que contiene el POA?

POA	SI	NO	RARA VEZ
EXISTEN OBJETIVOS	1		
ACTIVIDADES Y METAS			1
ESTRATEGIAS	1		
PLAN DE EJECUCION		1	
RESPONSABLES	1		

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 9: Elaboración De Un Plan Operativo Anual



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no ha realizado su plan operativo anual- a través de este resultado se puede evidenciar que aunque la empresa ha diseñado su visión, no ha establecido una planificación detallada anual con fechas y recursos para alcanzarla, en este sentido puede tener el riesgo de plantearse objetivos u estrategias que no va a poder cumplir por falta de definición de una metodología para alcanzarlos.

En la encuesta realizada se manifestó que si hay componentes de un plan operativo anual en la farmacia simplemente no existe una orientación o modelo de lo que debería existir para un manejo adecuado de la empresa. Además se puede evidenciar que las personas que laboran en la empresa tienen conocimiento previo de lo que contiene el plan operativo anual.

N°5 ¿La empresa ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad?

Cuadro 6 Análisis de los factores externos que afectan su operatividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

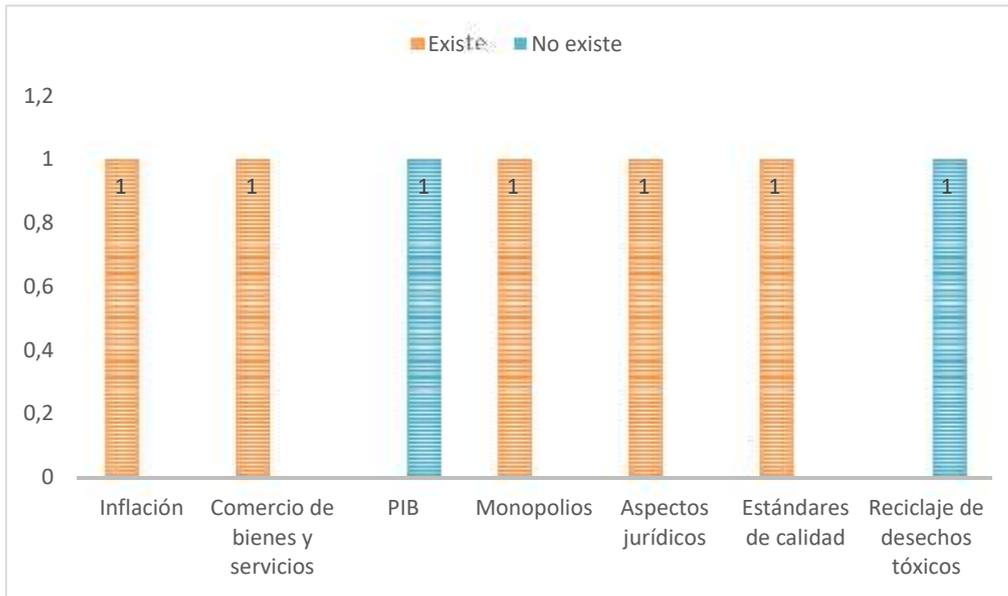
¿Existen algunos de estos factores externos?

Factor	Existe	No existe
Inflación	1	
Comercio de bienes y servicios	1	
PIB		1
Monopolios	1	
Aspectos jurídicos	1	
Estándares de calidad	1	
Reciclaje de desechos tóxicos		1

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 10: Análisis de los factores externos que afectan su operatividad



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas encuestas manifestó que la empresa no ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad. Mediante este resultado se puede evidenciar que el propietario de la empresa no tiene un panorama claro de cuáles son las oportunidades que tiene en el mercado o los factores que amenazan el cumplimiento de su misión y visión. Dentro de esta perspectiva, puede indicarse que es necesario el análisis de sus factores externos para que esta empresa mejore su competitividad en el mercado en el cuál se desenvuelve.

Sin embargo existe factores externos que afectan la operatividad para lo cual solo lo conoce de manera tradicional los que nos mencionaron: inflación, PIB, monopolios, aspectos jurídicos. Estándares de calidad, entre otros

N°6 ¿La empresa ha realizado un análisis de los factores internos que afectan su operatividad?

Cuadro 7: Análisis de los factores internos que afectan su operatividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

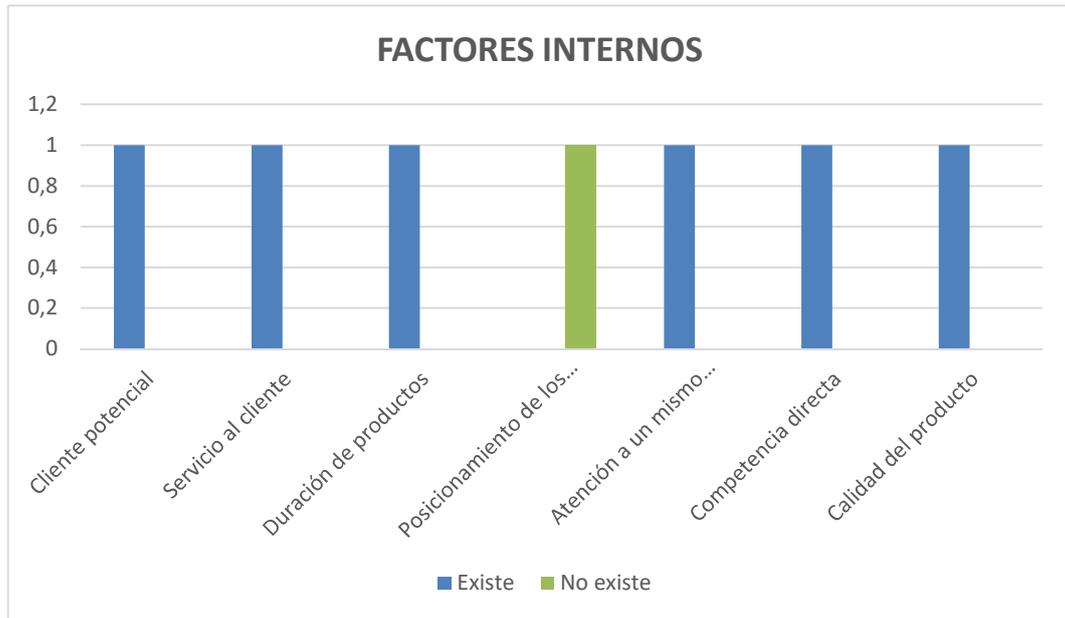
¿Existen algunos de estos factores internos?

Factor interno	Existe	No existe
Cliente potencial	1	
Servicio al cliente	1	
Duración de productos	1	
Posicionamiento de los productos		1
Atención a un mismo segmento	1	
Competencia directa	1	
Calidad del producto	1	

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 11: Análisis de los factores internos que afectan su operatividad



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas encuestas manifestó que la empresa no ha realizado un análisis de los factores internos que afecta su operatividad. Mediante este resultados se puede evidenciar que las personas no han realizados la situación interna de la empresa, por lo que se puede inferir que no se han descubierto en su totalidad las fortalezas y debilidades que poseen como empresa. Este resultado trae como consecuencia que no se establezcan los procedimientos requeridos para superar sus puntos débiles con los recursos que poseen.

N° 7 ¿La empresa ha definido sus objetivos estratégicos?

Cuadro 8: Definición de los objetivos estratégicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Aplica de forma inmediata los objetivos en las diferentes áreas

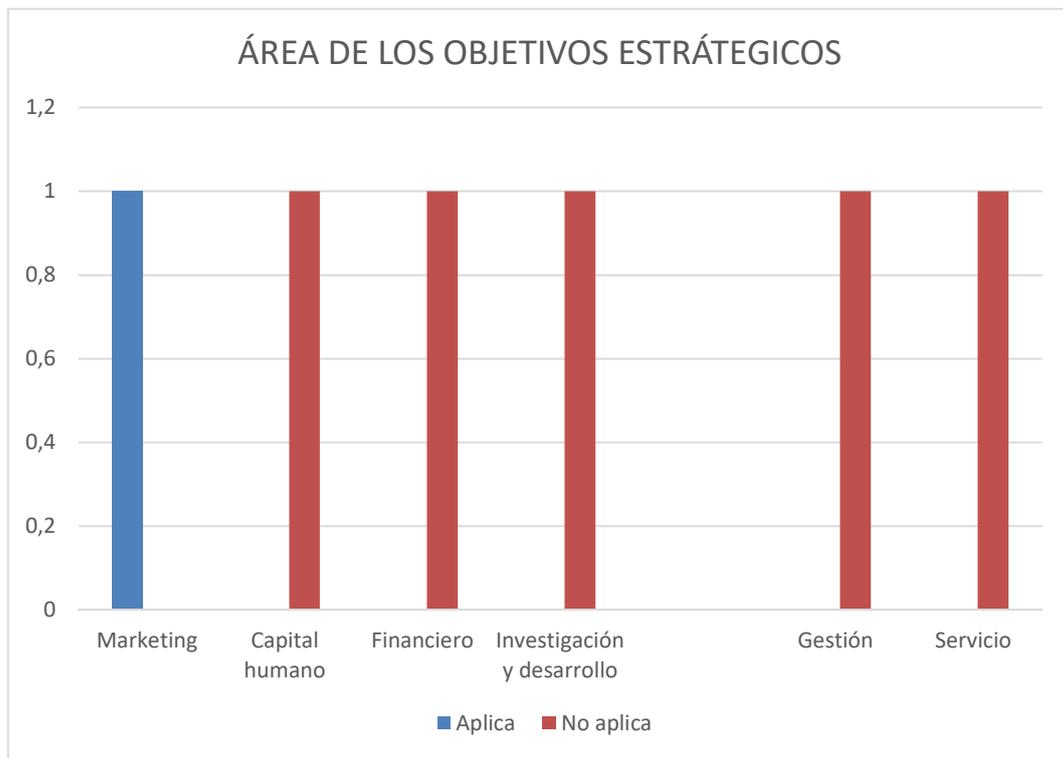
Cuadro 9: Área por objetivos

Área para objetivos	Aplica	No aplica
Marketing	1	
Capital humano		1
Financiero		1
Investigación y desarrollo		1
Gestión		1
Servicio		1

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 12: Definición de los objetivos estratégicos



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas señalaron que la empresa no ha definido sus objetivos estratégicos. Este resultado es una consecuencia de la falta de análisis de los factores externos e internos que envuelven a la organización, en consecuencia puede indicarse la necesidad de elaborar un análisis de estos factores a fin de determinar los objetivos que los ayudará a cumplir con la visión que se ha propuesto.

N° 8 ¿La empresa ha definido sus indicadores de gestión?

Cuadro 10: Definición de los indicadores de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Estaría dispuesto a aplicar los indicadores de gestión mediante estos aspectos:

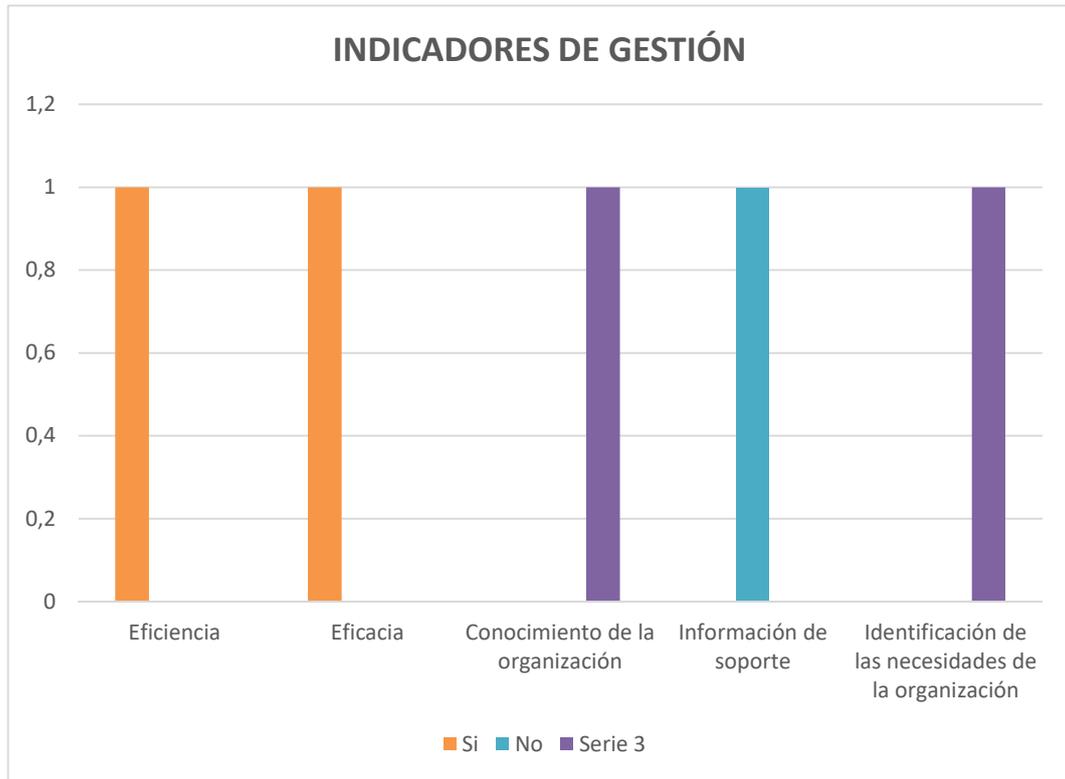
Cuadro 11: Aspectos

Aspectos	Si	No	Talvez
Eficiencia	1		
Eficacia	1		
Conocimiento de la organización			1
Información de soporte		1	
Identificación de las necesidades de la organización			1

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 13: Definición de los indicadores de gestión



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no ha definido sus indicadores de gestión. Este resultado indica que no existen parámetros dentro de la empresa que les indique si las actividades que se realizan están permitiendo ser rentables en el tiempo. Además se preguntó en que aspectos desearía tener conocimiento y señalaron que les gustaría en eficiencia y eficacia, conocimiento de las necesidades organizacionales., entre otros.

N° 9: ¿La empresa ha realizado análisis sobre los movimientos de stock?

Cuadro 12: Análisis sobre los movimientos de stock

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Se toma en cuenta los diferentes movimientos como estos:

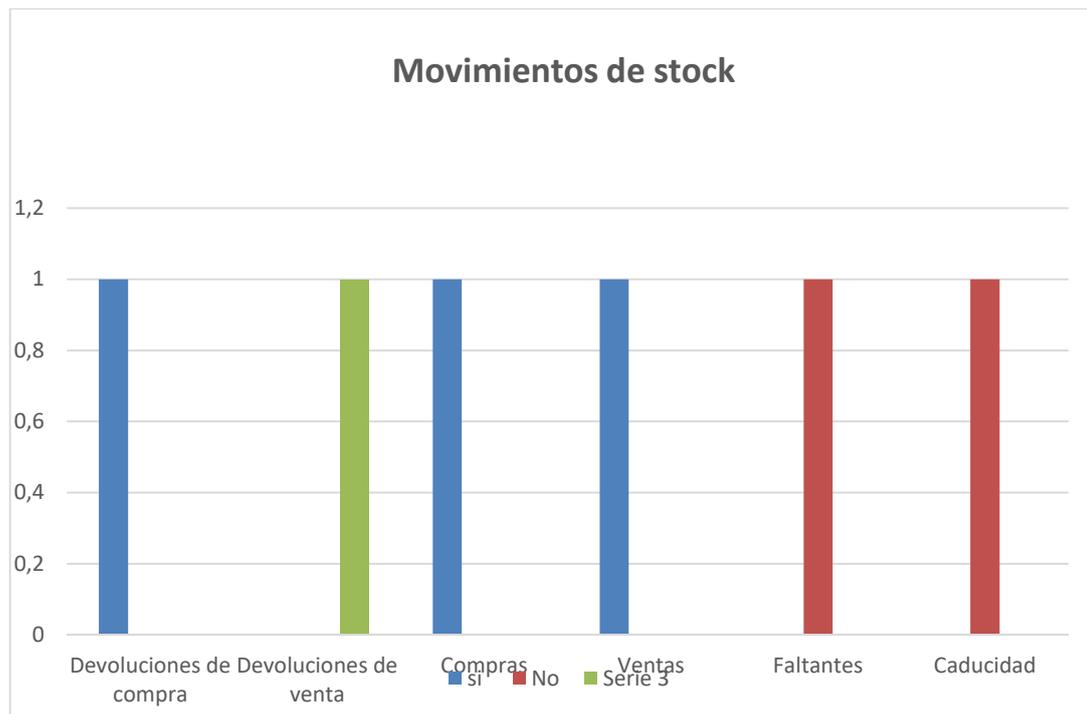
Cuadro 13: Actividades

Movimientos	Si	No	Rara vez
Devoluciones de compra	1		
Devoluciones de venta			1
Compras	1		
Ventas	1		
Faltantes		1	
Caducidad		1	

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 14: Análisis sobre los movimientos de stock



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

Del total de las encuestas nos informó que no se ha hecho una análisis de movimientos de stock, lo que este ha provocado que no haya una fluidez de información sobre el stock que maneja lo cual no ayuda a que se tenga el producto en el momento que el cliente lo solicite en caso de no hay en la farmacia, a la vez no ayuda al cumplimiento de la misión y visión que desean alcanzar.

N° 10 ¿Existen políticas de compras del stock?

Cuadro 14: Definición de políticas de compras del stock

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Existen estas políticas en la compra:

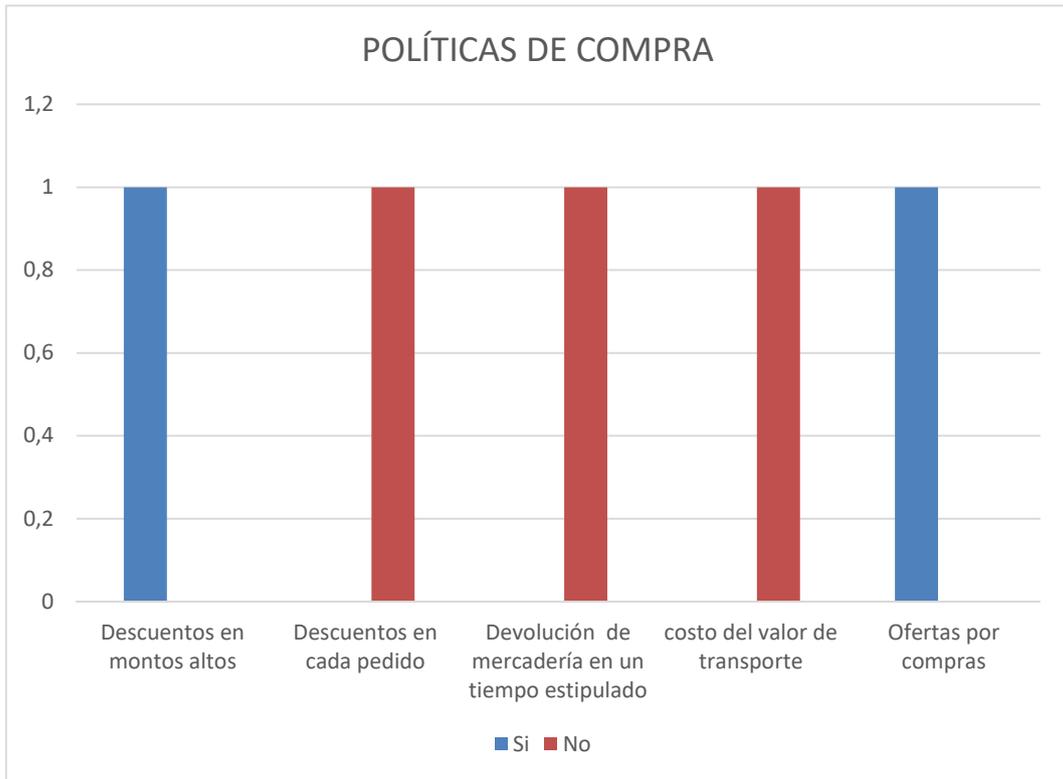
Cuadro 15: Políticas

Política	Si	No
Descuentos en montos altos	1	
Descuentos en cada pedido		1
Devolución de mercadería en un tiempo estipulado		1
costo del valor de transporte		1
Ofertas por compras	1	

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 15: Definición de políticas de compras del stock



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas nos manifestó que no existen políticas de compras que puedan ayudar a tener una buena operatividad. A través de este resultado se puede evidenciar que al no establecer las políticas de compras está en riesgo de que no exista una negociación adecuada para obtener una rentabilidad que desee el propietario.

N° 11: ¿Existen políticas de venta del inventario?

Cuadro 16: Definición de políticas de venta del inventario

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Existen estas políticas en la venta:

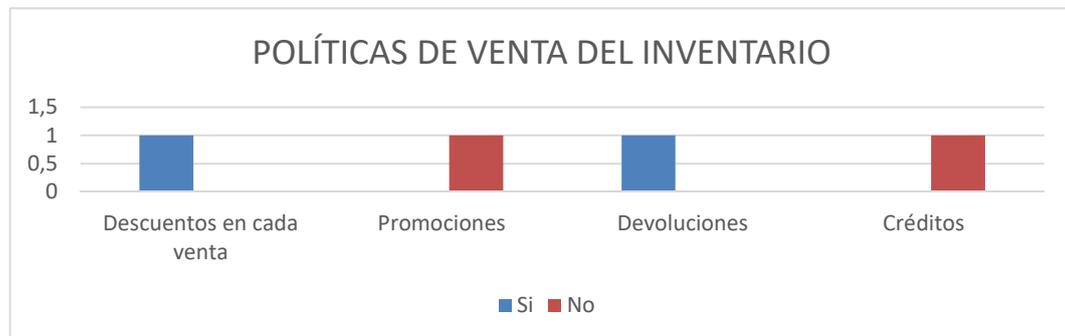
Cuadro 17 políticas de venta

Políticas	Si	No
Descuentos en cada venta	1	
Promociones		1
Devoluciones	1	
Créditos		1

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 16: Definición de políticas de venta del inventario



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis

Del 100% de las personas encuestadas nos manifestó que no existen políticas de ventas que puedan ayudar a tener una buena operatividad. A través de este resultado se puede evidenciar que no al no establecer las políticas de ventas se está poniendo en riesgo el prestigio de la empresa debido a que aumenta la desconfianza del servicio que brinda la empresa.

N°12 ¿La empresa cuenta con un proceso para contratación del personal?

Cuadro 18: Elaboracion proceso para contratación del personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	33,33 %
NO	2	66,67 %
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 17: Elaboracion proceso para contratación del personal



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 33,33 de las personas encuestadas señalaron que si hay un proceso de contratación del personal, mientras que un 66,67 dijo lo contrario. A través de este resultado se puede evidenciar que no se ha dado a conocer el proceso por el cual se debe contratar al personal solo lo sabe el propietario como aplica dicho proceso, lo que no se da a conocer en exactitud el perfil idóneo del personal a contratar.

N°13 ¿La empresa realiza un análisis financiero?

Cuadro 19: Elaboración de un análisis financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Califique según su criterio los diferentes aspectos para un análisis financiero:

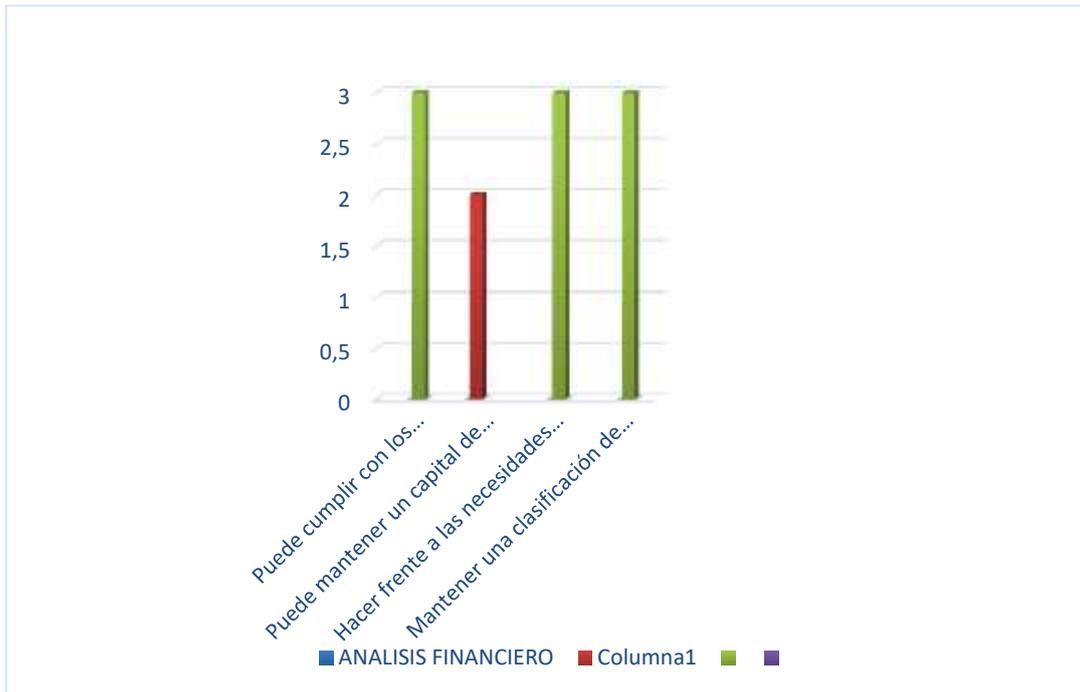
Cuadro 20 aspectos para el análisis financiero

Aspectos	Malo	Regular	Intermedio	Bueno	Optimo
Puede cumplir con los vencimientos de los acreedores a corto plazo cuando se vence.			1		
Puede mantener un capital de trabajo suficiente para las operaciones normales		1			
Hacer frente a las necesidades de cubrir intereses y dividendos			1		
Mantener una clasificación de créditos –favorable					1

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 18 Elaboración de un análisis financiero



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas indicaron que no se realiza un análisis financiero en la entidad ha afectado en la entidad debido que no hay un análisis del manejo adecuado en su totalidad de los recursos que tiene la entidad, afectando a la rentabilidad de la misma, lo que demuestra que sería útil realizar el análisis financiero para que sea de ayuda para el manejo adecuado de los recursos.

N° 14 ¿El personal que labora en la empresa se capacita periódicamente?

Cuadro 21: Realización de capacita periódicamente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

En qué temas le gustaría una capacitación

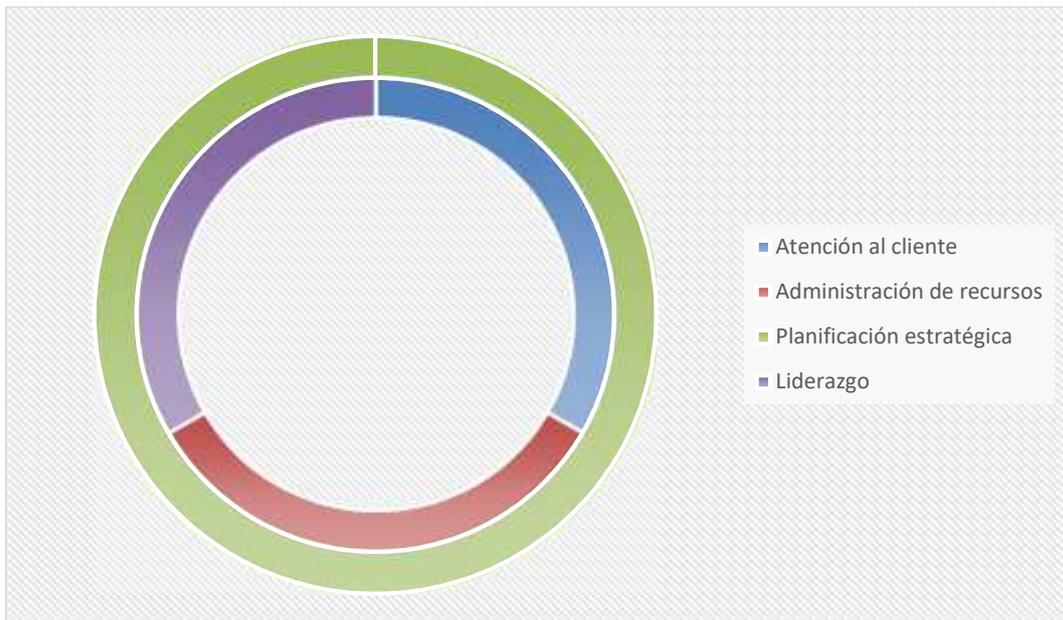
Cuadro 22: Temas de capacitación

Temas	Si	No
Atención al cliente	1	
Administración de recursos	1	
Planificación estratégica		1
Liderazgo	1	

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 19: Realización de capacita periódicamente



Fuente: Datos de la entidad
Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifestó que no se realizan capacitaciones periódicas en la empresa lo que afecta a su operatividad. A través de este resultado se puede evidenciar que el personal a través de la experiencia ha ido adquiriendo conocimiento, lo que se deberá aplicar capacitaciones parciales por inicio y mejorar el servicio que brinda la farmacia.

N°15 ¿Existe un sistema de control de inventarios?

Cuadro 23: Elaboración de un control de inventarios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	33,33%
NO	2	66,67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Gráfico 20: Elaboración de un control de inventarios



Fuente: Datos de la entidad

Elaborado por: Ana Quinzo

Análisis:

El 33,33% de las personas encuestadas señalaron que el control de inventarios si se los realiza una vez al año o a su vez semestralmente lo que ayuda a tener un control sobre los productos a comercializarse, el 66,67% señalo lo contrario que no se tiene un control de los inventarios ya que no existe un proceso para realizarlo para que ayude a mejorar las utilidades.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Diseño de un sistema de Gestión Administrativo - Financiero y de control de inventarios para Farmacia REX de la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Generalidades

La propuesta de un diseño de un sistema gestión hace referencia a una estructura apropiada, con el fin de establecer todos los elementos de los procesos administrativos y financieros, para que de esta manera la Farmacia pueda alcanzar las metas planteadas y obtener resultados satisfactorios. Así pues el trabajo puede ser adoptado según las necesidades de las empresas, además la propuesta está basada en la ley organiza de salud y el reglamento de ventas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte para establecimientos farmacéuticos, además está basado en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral como es la perspectiva financiera .del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento ya el cuadro de mando integral es una herramienta para la gestión

Objetivo de la propuesta

Mejorar la gestión administrativa y financiera con la finalidad de tomar las decisiones adecuadas en el transcurso de las operaciones.

CAPITULO I: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Identificación de la empresa

Razón social: Farmacia Rex

Sector: Farmacéutico

Representante Legal: Milton Allauca

Ruc: 0602918625001

Capital de trabajo: 50000

Dirección: Chile 2807 y Rocafuerte

Teléfono: 032 399867

Email: ximenaguaranga@yahoo.com

Ubicación de la Farmacia



Reseña Histórica

La Farmacia REX tiene sus inicios en las calles Larrea entre Chile y Villaruel cuando fue propietaria la Doctora Elena Castillo y Maruja Castillo, prestando atención desde el año 1995 hasta cuando pasó a poder de otro propietario, que es el señor Milton Allauca y su esposa, que con esmero y esfuerzo lo adquirieron en el mes de Marzo del 2007 con un

capital de 25.000 dólares que fue creciendo hasta la presente fecha, trasladándose en el mes de Abril del mismo año a su nuevo local ubicado en las calles Chile entre Rocafuerte y Carabobo, mantiene su atención al público brindando sus productos al Barrio Santa Rosa y adyacentes, gozando del prestigio y aceptación de quienes acuden a comprar, siendo una empresa que cumple con las leyes y disposiciones para atención al público y precautelar las vidas humanas, basándose en la experiencia y estudios realizados por las personas que atienden la misma.

Identificación de productos y segmentos atendidos

A continuación se identifica cada uno de los productos que ofrece la farmacia Rex, considerando los segmentos que atiende la empresa.

Cuadro 24: Productos y servicios atendidos

PRODUCTOS	SEGMENTOS ATENDIDOS
Farmacéuticos	Público en general
Aseo	Público en general

Elaborado por: Ana Quinzo

Matriz de implicados

Cuadro 25: Listado de implicados y sus posibles criterios

A	ALIADOS
O	OPONENTES

LISTADO DE IMPLICADOS Y SUS POSIBLES CRITERIOS POR LOS CUALES MIDEN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	
IMPLICADOS	CRITERIOS
Asamblea Nacional	A: Crea leyes a favor del sector
Propietario	A: Aportación del Capital
Ministerio de Trabajo	A: Regula la estabilidad laboral
SRI	A: Recauda controla y administra los impuestos que generan las diferentes empresas. O: dificultades para el reembolso de los impuestos indebidamente pagados.
Municipio	A: Administra las tasas pagos de patentes y predios urbanos
Entidades financieras	A: facilidad de créditos para la inversión en el negocio O: Cobra altas tasas de interés por los préstamos por el retraso de pago
Proveedores	A: satisface el stock de la empresa O: falta de productos en el tiempo estipulado
Clientes Externos	A: Adquieren el producto para satisfacer sus necesidades O: Buscan mejores ofertas dentro del mercado.
Clientes internos	A: Cumplen con funciones dentro de la empresa que ayudan al desarrollo de la misma.
Competencia	O: Innovación y mejoramiento de los servicios o productos

Elaborado por: Ana Quinzo

PROYECCIÓN ESTRATEGICA

MODELO DE MISIÓN

¿Qué es la empresa?

Es una microempresa privada (farmacéutica)

¿Qué hace la empresa?

Se dedica a la compra y venta de productos farmacéuticos y útiles de aseo.

¿Para quién lo hace?

Presta sus servicios a la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, sector del barrio Santa Rosa.

¿Con que talento humano, lo hace?

Con profesionales calificados en el ámbito farmacéutico.

¿Con que recursos, lo hace?

Con los siguientes recursos:

Recurso económico

Recurso Físico

Recurso humano

Recurso tecnológico

¿A cambio de que, lo hace?

A cambio de cubrir la demanda que existe en la comunidad del sector donde se encuentra ubicado.

Misión

Farmacia Rex es una microempresa que brinda atención farmacéutica al paciente ambulatorio, ofreciendo una variedad de medicamentos como genérico y de marca, insumos médicos y además productos de consumo masivo de primera necesidad, cumpliendo con el compromiso social.

MODELO DE VALORES

Valores Organizacionales

Los valores organizacionales constitucionales el conjunto de principios, creencias, reglas que una empresa tiene sobre su trabajo diario, por lo tanto la Farmacia Rex debe determinar cuáles son sus valores a fin de que su propietario y empleados y sobre todo a sus clientes puedan percibir que son tangibles de acuerdo a la atención que prestan. Por lo tanto, los valores de la Farmacia Rex son:

Respeto

Debemos tratar a nuestros empleados de igual forma que a los clientes que llegan a la empresa, respetando siempre sus opiniones y las actividades que realizan cada uno,

Lealtad

Cumplir todas y cada una de las actividades acorde a las reglas implantadas en nuestra empresa siempre con honestidad.

Honestidad

Es uno de los valores fundamentales que aplicamos en nuestra empresa para que exista armonía y confianza desde el jefe hacia los empleados.

Responsabilidad

El ser responsable en nuestras entregas nos ayuda a mantenernos dentro del mercado competitivo y sobretodo cada uno de los empleados cumpliendo con sus funciones de manera oportuna.

Cortesía

Una buena atención al cliente, con la debida cortesía ayuda de base para demostrar nuestro respeto y la calidad de nuestros empleados.

Innovación

Renovar un producto es muy importante para mantenerse dentro del mercado competitivo y alcanzar la debida satisfacción de nuestros clientes.

Solidaridad

La ayuda y el respeto entre empleados, propietario y clientes son de vital importancia para el progreso y el reconocimiento de nuestra empresa en la sociedad.

Trabajo en Equipo

Realizar las tareas en equipo es mejor que trabajar uno solo, ya que dos piensan mejor que uno.

Puntualidad

El cumplir con las tareas de manera puntual ayuda a todos los empleados a realizar las tareas de manera eficiente y eficaz.

Cooperación

El trabajo en conjunto nos ayuda para lograr los objetivos y las metas propuestas por la empresa. Trabajar todos por un mismo fin nos ayuda a cumplir los objetivos en el menor tiempo posible.

Tal como se puede evidenciar, las definiciones de misión, visión y valores expuestos para la Farmacia Rex, ofrecen un norte claro de dónde quiere ir esta empresa y cómo debe ser el modelo empleado para poder alcanzar las metas propuestas.

Cuadro 26: valores

VALORES
Respeto
Lealtad
Honestidad
Responsabilidad
Cortesía
Innovación
Solidaridad
Trabajo en Equipo
Puntualidad
Cooperación

Autora: Ana Quinzo

MOMENTO ESTRATÉGICO

MODELO DE VISIÓN

Visión

Contribuir al desarrollo de confianza en el público en general brindando productos que superen las expectativas, así también creando sucursales En diferentes sectores de la ciudad de Riobamba mejorando su atención y servicio hacia la comunidad.

OBJETIVO GENERAL

Lograr que la empresa garantice la calidad del servicio que brinda a la ciudadanía, a través de una atención de calidad, mejorando los procesos existentes en la empresa,

MODELO DE ESTRATEGIAS GENERALES

Cuadro 27: Estrategias generales

OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGIAS GENERALES
MARKETING	
Incrementar las ventas de nuestros productos farmacéuticos en un 20% anual, en los próximos cinco años.	Expandir y fortalecer convenios con entidades privadas.
CAPITAL HUMANO	
Poseer profesionales idóneos comprometidos con su trabajo.	Establecer políticas que faciliten seleccionar el personal calificado.
FINANCIERO	
Incrementar la inversión para ampliar nuestra cartera de productos en temporadas de mayor circulación.	Perfeccionar estrategias de reinversión.
INVESTIGACION DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+I)	
Actualizar las líneas de productos en función a las nuevas necesidades.	Implementar un estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades del cliente.
GESTIÓN	
Desarrollar nuevas relaciones públicas	Fortalecer convenios y lazos con la sociedad.
SERVICIOS	
Conocer los principales derechos del cliente.	Implementar mecanismos de capacitación al personal.

Elaborado por: Ana Quinzo

Construcción de objetivos específicos, estrategias específicas, políticas y metas

Cuadro 28: objetivos, estrategias, políticas y metas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÁCTICAS	POLÍTICAS	METAS
Realizar convenios con instituciones.	Dar créditos accesibles a los clientes	Límite de crédito.	Durante 30 días
Colaborar en el desarrollo intelectual del personal	Capacitar al personal constantemente con la finalidad de brindar un servicio de calidad a cliente	Iniciaran la capacitación los ayudantes de farmacia	Semestralmente
Diversificar Fuentes de financiamiento	Seleccionar dentro del sistema financiero la institución idónea que cumpla con lo requerido	Maximizar el valor de la empresa, para consecuentemente, maximizar el valor de la inversión de su propietario.	Semestralmente
Mejorar el servicio al cliente	Atraer al cliente a través de descuentos.	El Cliente siempre tiene la razón.	Semestralmente
Implementar nuevos productos en la farmacia	Realizar un análisis sobre las enfermedades que afectan a la humanidad.	Canalizar el 0.02% de las utilidades de la empresa para la investigación acerca de las nuevas enfermedades que están surgiendo en el medio.	Mensualmente
Aprender a resolver de forma adecuada las quejas y reclamaciones de los clientes	Establecer mecanismos de comunicación	Cumplir con los valores organizacionales.	Mensualmente

Elaborado por: Ana Quinzo

Plan general

Matriz de programas, proyectos y subproyectos

Cuadro 29: Matriz de programas, proyectos y subproyectos

OBJETIVOS GENERALES	PROGRAMAS	PROYECTOS (Estrategias Generales)	SUBPROYECTOS (Estrategias Específicas)
Incrementar las ventas de nuestros productos farmacéuticos en un 20% anual, en los próximos cinco años.	MARKETING	Expandir y fortalecer convenios con entidades privadas	Dar créditos accesibles a los clientes.
Poseer profesionales idóneos comprometidos con su trabajo.	CAPITAL HUMANO	Establecer políticas que faciliten seleccionar el personal calificado.	Capacitar al personal constantemente con la finalidad de brindar un servicio de calidad a cliente
Incrementar la inversión para ampliar nuestra cartera de productos en temporadas de mayor circulación.	FINANCIERO	Perfeccionar estrategias de reinversión.	Seleccionar dentro del sistema financiero la institución idónea que cumpla con lo requerido
Actualizar las líneas de productos en función a las nuevas necesidades.	I+D+I	Implementar un estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades del cliente.	Atraer al cliente a través de descuentos.
Desarrollar nuevas relaciones públicas	GESTIÓN	Fortalecer convenios y lazos con la sociedad.	Realizar un análisis sobre las enfermedades que afectan a la humanidad.
Conocer los principales derechos del cliente.	SERVICIOS	Implementar mecanismos de capacitación personal.	Cumplir con los valores organizacionales.

Elaborado por: Ana Quinzo

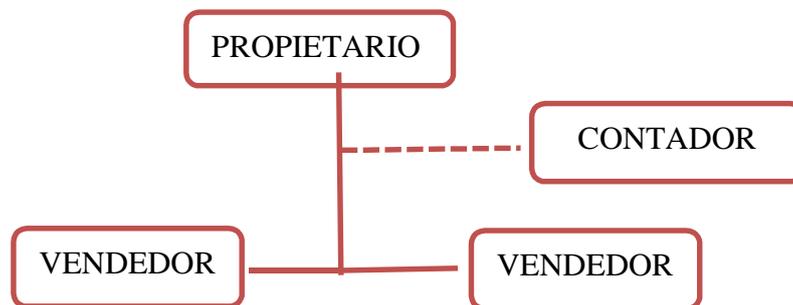
Presupuesto referencial

PROGRAMAS	COSTO TOTAL	
	FONDOS PROPIOS	FONDOS DE TERCEROS
MARKETING	140	200
CAPITAL HUMANO	124	200
FINANCIERO	745	600
I+D+I	655	400
GESTIÓN	310	300
SERVICIOS	20	0
TOTAL	1994	1700

Elaborado por: Ana Quinzo

ESTRUCTURA ORGANICA

MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Autor: Ana Quinzo

POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas, procesos y procedimientos se establecieron de acuerdo a las necesidades de la farmacia y apegadas a los reglamentos, leyes que rigen en nuestro país. Además relacionando a las actividades que se desarrollan diariamente.

POLITICAS

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Coordinar y dirigir reuniones con todo el personal de la farmacia por lo menos una vez al mes, para socializar las necesidades e inquietudes y sugerencias con respecto a cada puesto de trabajo.
- Establecer claramente las funciones que competen a cada puesto de trabajo para delimitar su alcance
- Entregar en forma escrita las funciones y responsabilidades a cada empleado de la farmacia
- Realizar tomas físicas del inventario de mercaderías por lo menos una vez al año.
- Verificar la existencia, el estado, la ubicación y codificar los activos fijos

PROCESO DE CONTRATACION

Para aspirar a un cargo en la empresa debe cumplir los siguientes requisitos:

- Todo aspirante de un cargo necesita tener certificado de instituciones reconocida por el estado, en el área a ocupar, exceptuado los cargos de oficios varios y mensajería.
- Tener experiencia en el cargo de mínimo 6 meses.
- Tener recomendación de dos empresas existentes o de dos personas reconocidas por el propietario.

Cuadro 30: Formato de contratación de persona

FARMACIA REX				
FICHA DE CONTRACION				
NOMBRE	EDAD	EXPERIENCIA	TITULO	RECOMENDACIONES

Elaborado por: Ana Quinzo

DE ADQUICISION DE PRODUCTOS

- Todo depósito de productos en los cuales se hagan negocios debe tener registro de cámara de sanitario, y registros sanitarios correspondientes.
- .Debe tener un sistema de envíos establecido "MENSAJERIA"
- Plazos de cobranza específicos pero flexibles a 30, 60 días
- .Debe tener canales de comunicación preestablecidos para solucionar problemas como devoluciones, recambios, averías de productos, etc. (teléfonos, fax, o correo electrónico entre otros)
- Mayores descuentos por pronto pago o pago al contado
- La fecha de vencimiento de los artículos no deben ser inferiores a 1 año con relación a la fecha de recibido

Cuadro 31: Formato de adquisición de productos

Farmacia Rex				
Orden de pedidos				
N° pedido	Proveedor	Producto	Cantidad	Fecha

Elaborado por: Ana Quinzo

DE ALMACENAMIENTO:

- El responsable de Almacén debe cumplir y velar porque se cumplan los procedimientos y controles establecidos para esta área.
- Mantener una adecuada higiene y organización del área de almacenamiento.

- El almacén es un área de acceso limitado por lo que el personal autorizado debe estar nominalmente designado.
- El personal que labora en el almacén o tenga acceso a él deberá estar adecuadamente uniformado.
- Para facilitar la localización de los productos, los estantes, gavetas estarán correctamente identificados y señalizados (Los estantes con números y las gavetas o anaqueles con letras ajustándose al orden alfabético de los productos almacenados).
- Cada tipo de medicamento ha de estar claramente identificado y separado del resto de los productos, además estará organizado según los procedimientos de Rotación de Lotes y Fecha de Vencimiento.
- . Todos los productos antes de ingresar al almacenamiento deben realizar recepción técnicas y administrativas.
- .No pueden tener existencia más de **5** unidades por productos.
- .Solamente por orden especial o directa de gerencia se puede aumentar la existencia en unidades de determinados productos.
- .El aumento o disminución de referencias, o codificación de productos solo puede ser autorizados por el gerente de farmacia.
- En la parte de medicamentos y productos farmacéuticos solo es el directo responsable por cualquier circunstancia.

Formato de almacenamiento

Farmacia Rex			
Ingreso -almacenamiento			
Fecha	Producto	Caducidad	Tratamiento

Elaborado por-. Ana Quinzo

POLITICAS DE VENTA:

- No está permitido el crédito en ventas de ningún producto farmacéutico o útiles de aseo

- Todo crédito de productos no farmacéuticos debe ser autorizado por el gerente.
- Los productos farmacéuticos deben venderse en caja y como su presentación original de venta, solo con autorización del gerente de farmacia se venderá al menudeo o por sobres.
- Después de la venta y registro de la misma no se aceptan devoluciones.
- Las devoluciones e aceptaran en casos de que el gerente crea conveniente la devolución en casos extremos.

Recepción de productos

La recepción es la actividad concerniente a la aceptación de los productos, que ingresan a la bodega de almacenamiento, que incluye los procesos y las actividades necesarios, para asegurar que la cantidad y calidad de los productos corresponde a las solicitadas.

Previo al ingreso de los productos a la bodega de almacenamiento, se revisarán los documentos presentados por el proveedor, comparándolos con la orden de compra, a fin de verificar la información necesaria.

La recepción de los productos será documentada, de acuerdo al formato determinado para el efecto por el establecimiento mismo que incluirá al menos la siguiente información:

- a) Nombre del producto;
- b) Forma farmacéutica, cuando se trate de un medicamento
- c) Concentración del principio activo, cuando se trate de un medicamento
- d) Presentación
- e) Nombre del fabricante y proveedor;
- f) Cantidad recibida;
- g) Número de lote
- h) Fecha de elaboración
- i) Fecha de expiración
- j) Certificado de análisis de control de calidad del producto emitido por el fabricante, cuyos datos deben coincidir con los de la etiqueta del producto;
- k) Otros documentos e información establecida en la orden de compra

- l) Nombre y firma de la persona que entrega y de la que recibe; y,
- m) Fecha de recepción.

El establecimiento contará con un procedimiento interno que se aplicará en los casos en que existan discrepancias en la documentación física o electrónica.

Embalaje

- Debe estar sellado con cinta adhesiva;
- No debe estar roto, húmedo o con algún signo que evidencie deterioro del producto que contiene y,
- La etiqueta de identificación corresponderá al producto que contiene.

Envase secundario:

- En su etiqueta externa se verificará, por lo menos el nombre, la forma farmacéutica y concentración del principio activo, vía de administración (cuando aplique), lote, fecha de expiración y la presentación del producto
- Estará intacto, sin rasgaduras o algún otro signo que demuestre deterioro del producto
- Indicará el nombre del fabricante o importador, cuando corresponda e,
- Indicará las condiciones de almacenamiento.

Envase primario:

- a) En la etiqueta interna se verificará que la información señalada en el envase secundario sea la misma
- b) No debe tener presencia de material extraño
- c) No debe presentar grietas, roturas ni perforaciones;
- d) Debe estar bien sellado; y,
- e) No debe estar deformado.

Etiquetas de identificación:

Las etiquetas de identificación del producto deben ser legibles e indelebles y, en caso de etiquetas de envase, éstas deberán estar bien adheridas y cumplirán con las disposiciones de los Reglamentos para Registro Sanitario de productos a los cuales aplique. Correspondiente para etiquetado.

Luego de revisada la documentación en físico o en medio electrónico del ingreso de los productos, se realizará lo siguiente:

1. Registrar su ingreso en la base de datos que disponga el establecimiento;
2. Disponer los productos sobre pallets;
3. Generar y colocar las etiquetas de identificación de los productos
4. Ubicar el producto en el Área de Cuarentena, hasta su aprobación por parte de control de calidad del establecimiento, aprobación que se realizará en base a sus características físicas y la documentación respectiva
5. Emitir el informe de aprobación pertinente y,
6. Asignar la ubicación de los productos y colocarlos en la bodega en el sitio que le corresponde

Para realizar las actividades descritas en el presente artículo, el establecimiento elaborará el procedimiento operativo a ser aplicado.

Almacenamiento

Disponer de espacios que permitan almacenar nuevos productos que puedan ingresar al hospital como compras urgentes.

- Los espacios fijos serán para ubicar determinados insumos que garanticen el almacenamiento de los mismos, de acuerdo al peso, volumen y embalaje, éstas pueden ser tarimas o estantes.

El espacio físico tiene que definirse por categoría y respetarse, ya que ello garantizará el orden, accesibilidad, fácil ubicación y aprovechamiento del espacio.

Desarrollar funciones de control o supervisión con integridad, conocimiento y experiencia necesaria.

Facilitar la conservación de los medicamentos almacenados y protegerlos de todas las influencias dañinas como: variaciones drásticas de temperatura, humedad, polvo, olores, entrada de animales, plagas de insectos.

Tener pisos de superficie lisa, de fácil limpieza y desplazamiento.

Mantener una adecuada iluminación para que todas las operaciones se lleven a cabo con precisión y seguridad.

Deben de tomarse precauciones especiales para el almacenamiento de materiales peligrosos y delicados como: líquidos y sólidos combustibles, gases bajo presión, narcóticos y otras sustancias, tales como los altamente tóxicos, materiales radioactivos y corrosivos.

Se deben tomar en cuenta factores que faciliten la rotación, el despacho, control y la protección de los materiales por ejemplo:

SIMILITUD: Agrupar según acción farmacológica, forma farmacéutica por grupos o clasificación por categorías ABC.

DEMANDA: La ubicación debe facilitar la rotación de los productos.

CARACTERISTICAS ESPECIALES: Uso restringido, inflamables. Etc.; capacidad física del almacén (tamaño, altura del techo).

Mantener un sistema de seguridad implementado medidas de protección del material contra incendios, evitar robos y extravíos, humedad, etc. Por ejemplo: mantener políticas de saneamiento y seguridad, identificación de los empleados, uso de uniformes y técnicas de limpieza en toda el área.

Revisar en forma periódica la fecha de vencimiento de los productos para tomar medidas de cambio de mercancía antes del vencimiento y cambio de material de poca salida.

Reflejar la existencia de productos por vencerse o ya vencidos promoviendo la movilización de la existencia con fecha de vencimiento más próxima.

- Descartar física y contablemente los medicamentos o insumos que se han deteriorado por encontrarse en condiciones inadecuadas de almacenamiento o manejo.

PAGO A PROVEEDORES

La Farmacia Rex, por lo general se maneja en base a compras a crédito, y por lo que una vez realizado el trámite correspondiente en cuanto a los requerimientos, documentos de respaldos facturas etc., y revisado por la persona encargada, se procederá al su respectivo pago que se lo realizará por medio de cheque o efectivo

La Contadora revisará los documentos de requerimiento, facturas, etc. Que fueron ordenadas en base a fechas de vencimiento de pago y anexos respectivos para su pago

Cuadro 32: Saldo de proveedores

Farmacia Rex					
Saldo de proveedores					
Proveedor	Saldo anterior	Fecha	Efectivo	Cheque	Saldo Actual

Elaborado por: Ana Quinzo

Inventarios

Para controlar cada medicamento se debe usar un sistema computarizado que facilite el ingreso y egreso de los mismos.

- Utilizar el sistema PEPS, es decir el primero en entrar, es el primero que sale, considerando la fecha de vencimiento de los productos.
- Elaborar inventarios de productos vencidos y proceder al descargo correspondiente con el objeto de manejar datos reales
- Controlar los movimientos de entradas y salidas, niveles de existencias, necesidades de reposición y conocimiento anticipado del tiempo de reposición.
- Realizar control de inventario de los productos ya sean éstos periódicos (a intervalos de tiempo definidos), permanentes, (cada vez que se presente movimiento del producto) especiales (por razones especiales) o eventuales.

Cuadro 33: Revisión de inventario

FARMACIA REX			
INVENTARIOS			
Fecha	Producto	Cantidad	Observación

Elaborado por: Ana Quinzo

Control de productos

No debe saturarse la bodega con materiales que realmente no utilizan, ya que en algunos de los casos, se realizan compras masivas por liquidación de inventario donde ofrecen precios más bajos, pero a la larga es pérdida para la empresa, pues se deterioran con mayor rapidez.

No aceptar materiales que no han sido pedidos o que no están de acuerdo con las especificaciones de lo solicitado.

Para realizar una compra, deberá hacerse a través de una orden la cual deberá firmar el propietario para su debida autorización

El área para guardar los materiales deberá estar ventilada, seca y limpia para evitar deterioro de los mismos.

Para evitar problemas de tipo administrativo, deberá existir una adecuada comunicación entre las áreas que requieren determinados materiales.

Las facturas de compras realizadas deben guardarse en un lugar de fácil localización para consultas o futuros reclamos.

Elaborar un presupuesto de los materiales principales que se utilizan para garantizar el buen funcionamiento de la institución.

Deberán realizarse inventarios periódicos con el propósito de determinar la existencia de productos.

INVENTARIO FÍSICO DE MERCADERÍAS

El inventario de Mercaderías constituye una de las principales cuentas del activo corriente, y está formada por toda aquella mercancía que posee una empresa o institución en bodega, valorada al costo de adquisición y disponible para su utilización

Por la importancia del inventario de mercaderías dentro de los activos y la vida misma de la empresa, organización, o institución, es necesario contar con un sistema de control Interno de alta calidad. Se debe realizar tomando en cuenta lo siguiente:

Realizar la toma física de inventarios, por lo menos una vez al año independientemente del sistema que utilice, es decir, periódico o permanente.

Controlar que el procedimiento para la adquisición de mercaderías se desarrolle conforme a lo establecido y de manera eficiente.

Permitir el acceso a los inventarios únicamente al personal que no tiene relación con los registros contables.

Mantener la utilización de tarjetas kárdex por cada artículo para conciliar con los resultados obtenidos en la toma física.

Importantes puntos a considerar para la ejecución adecuada del procedimiento de toma física:

El equipo designado para la toma física debe ser ajeno al personal responsable de los registros contables.

Se deben solicitar con anterioridad a la fecha de la toma física, las notas de crédito a los diferentes proveedores que respalden a las devoluciones de mercadería en el caso de que se produzca su devolución.

- Todos los artículos deben estar correctamente codificados.
 - Con las puertas cerradas debe procederse al conteo físico de la mercadería.
 - Por ningún motivo deben existir productos que no consten en el listado.
 - En caso de existir sobrantes o faltantes como resultado de los procesos de conteo y recuento el responsable de la toma física informará a la administración y se indagará sobre las causas que originaron tales resultados.
-
- Compras y/o ventas no registradas
 - Compras y/o ventas mal registradas
 - Errores en el conteo y recuento de los artículos
 - Robo
 - Fraude
 - Una vez determinadas las causas de los faltantes o sobrantes se procederá al registro contable de tales hechos con la autorización de la autoridad competente que en este caso sería el propietario.

PRINCIPALES FORMAS DE FRAUDE EN ALMACÉN O BODEGA

La Farmacias Rex debe estar prevenida en cuanto al conocimiento de los principales modos de operación de fraude, para identificar y tomar medidas correctivas oportunamente:

Cambio de los productos adquiridos por otros similares de menor costo y calidad.

Alteración en los documentos de compra

Toma física de inventarios simulado.

Hurto en pequeñas cantidades, de forma repetitiva por falta de seguridad.

Sobre la valoración en las compras.

Sustracción de los productos por parte de los encargados del inventario, en horarios fuera de la jornada de trabajo, cuando poseen las llaves de acceso del almacén o bodega.

MODELO DEL ORGANICO FUNCIONAL

Las funciones que a continuación se detallan se han agrupado de acuerdo a la jerarquía toando en cuenta las líneas de mando.

Cargo: Gerente

Responsabilidades generales:

Planificar, organizar dirigir y controlar las actividades administrativas y lograr que la farmacia cuente con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, así como del mantenimiento y servicios generales para el cumplimiento de sus objetivos.

Administración del establecimiento, toma dedicaciones finales en todas las áreas de la empresa

Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa

Ser representante legal del establecimiento ante cualquier entidad que lo requiera.

Responsabilidades específicas:

Administración de los recursos físicos; su uso, su mantenimiento y la renovación de los mismos.

- Administración de los recursos humanos; contratación, remuneración, remoción del personal, establecimientos de horarios de trabajo y condiciones laborales.
- Control de las políticas de adquisición, almacenamiento y despacho de los productos para la venta en general.
- Representar de forma digna a la empresa en todos los compromisos de índole social o comercial que tenga la entidad
- Establecer parámetros claros para el pago de compromisos económicos.
- Controlar los costos y gastos que por el funcionamiento de la empresa se generen y tomar decisiones sobre los mismos.
- Administrar el flujo de efectivo y las inversiones que se lleven a cabo con el mismo.
- Promover el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.

Jefe inmediato: Ninguno

Requisitos: Conocer todos los aspectos y manejos de la empresa.

Cargo: Tecnólogo de farmacia

Responsabilidades generales:

La dirección técnica del establecimiento y la de la dispensación y recepción farmacéutica en la empresa, velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa, ser representante técnico del establecimiento ante cualquier entidad que lo requiera.

Responsabilidades específicas:

- Administración de los recursos físicos; el uso, su mantenimiento y la renovación de los mismos.
- Control de las políticas de adquisición, almacenamiento y despacho de los productos para la venta en general.
- Representar de forma digna a la empresa en todos los compromisos de índole social o comercial que tenga la entidad
- ·Promover el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.
- ·Responsable técnico y administrativo en la dispensación de medicamentos

Jefe inmediato: Gerente o Propietario

Requisitos: Conocer cada uno de los estatutos y políticas de la empresa

Cargo: Auxiliar de farmacia y venta

Responsabilidades generales:

Auxiliar de ventas del establecimiento y la de la recepción farmacéutica en la empresa, velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa, ser apoyo en el mantenimiento de cada medicamento del establecimiento

Responsabilidades específicas:

- Apoyo en el mantenimiento y la renovación de la empresa.
- Despacho de los productos para la venta en general.
- Representar de forma digna a la empresa en todos los compromisos de índole social o comercial que tenga la entidad.
- Promover el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.
- Responsable del velar por los recursos físicos de la empresa y la recepción de medicamentos.

Jefe inmediato: regente o director técnico, propietario

Requisitos: conocer cada uno de los estatutos y políticas de la empresa

Proceso de Reclutamiento

1. Este se hará mediante un proceso que permita identificar a candidatos Capacitados para llenar las vacantes.
2. Puede implementarse utilizando, anuncios, asociaciones de profesionales y buscando recursos dentro del mismo entorno que reúnan el perfil.
3. La solicitud de empleo tendrá que ser retirada al propietario y por lo menos deberá contener: Datos personales, Preparación Académica, Antecedentes Laborales, y Referencias Personales.

Selección del personal

Para seleccionar a la persona que ocupará una vacante se deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias y exámenes médicos a efecto de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.

Si la selección de candidatos es externa es necesario aplicar los siguientes pasos:

Pruebas de idoneidad, para evaluar la compatibilidad del solicitante con los requisitos del puesto.

Entrevista de selección, plática formal profunda, conducida por el propietario de la empresa solicitante para evaluar la idoneidad de la persona que aspira a cubrir la plaza vacante.

Verificación de datos y referencias para comprobar la veracidad de la información proporcionada por el solicitante.

Exámenes médicos tales como de Sangre, Prueba de Embarazo, examen de Pulmón, de VIH entre otros, con el objetivo de promover la salud institucional.

PROCESO DE INDUCCIÓN

Los nuevos integrantes de una empresa habitualmente tienen una actitud permeable a lo nuevo y se interesan tanto por la información como por la formación que la organización le pueda brindar. Los programas de inducción permiten encausar el potencial del empleado en el mismo camino de los objetivos de la empresa.

PASOS BÁSICOS DE LA INDUCCIÓN

INDUCCIÓN GENERAL

El propietario es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos:

1. Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento en el mercado.
2. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
3. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes

INDUCCIÓN ESPECÍFICA

La inducción específica se aplica a nuevos empleados. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

1. Presentación entre los colegas
2. Mostrar el lugar de trabajo
3. Objetivos de trabajo del área, estrategias, etc.
4. Ratificación de las funciones del puesto.

5. Formas de evaluación del desempeño
6. Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
7. Métodos y estilos de dirección que se emplean en la empresa.
8. Mostrar principales instalaciones de la empresa.

Capacitación del personal contratado:

Anualmente y mensualmente la empresa aprovecha los seminarios y charlas que son realizados por los laboratorios y entes gubernamentales para llevar a los trabajadores y actualizarlos en los decretos y procedimientos.

Evaluación

Se realizarán evaluaciones anuales para verificar el cumplimiento efectivo de las tareas encomendadas, ya que la sola presencia física del personal en horas laborales no significa que su desempeño sea satisfactorio.

La evaluación del desempeño y la verificación de las tareas encomendadas serán discutidas con el empleado para comprometer el cumplimiento a las recomendaciones que se le formulen.

Control de asistencia

Deberá tener el registro diario de la entrada y salida de los empleados durante la jornada laboral en el cual se detallarán:

- Número correlativo de entrada o salida
- Nombre del empleado
- Hora
- Firma

Las llegadas tardías y ausencias del personal deberán ser reportadas al propietario

MATRIZ FODA

Cuadro 34: Matriz FODA

Elaborado por: Ana Quinzo

	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS	MATRIZ ESTRATEGIA DE LA FARMACIA REX	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación con los proveedores 2. Preferencia por medicamentos genéricos 3. Marco legal claramente definido 4. Medicinas exentas del IVA 5. Cumplimiento de requisitos del ministerio de salud 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores con una mejor oferta de valor. 2. Acogida de medicamentos de medicina alternativa 3. Crecimiento de la inflación 4. Ingreso de posibles nuevos competidores 5. Disminución del PIB
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión se enfoca hacia el servicio de la comunidad 2. Personal con experiencia 3. Modelo de almacenamiento con buena distribución 	<p>FO F1, 2 –O1</p> <p>Ampliar h y diversificar la oferta de productos</p> <p>Implementar herramientas para apoyar la gestión financiera</p>	<p>FA</p> <p>Implementar nuevos puntos de distribución y ampliar gama de productos ofertados.</p> <p>Desarrollar nuevos canales de comercialización</p>
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del talento humano ineficiente 2. Inadecuado modelo administrativo 3. Gestión de inventario ineficiente 4. No hay implementación del modelo estratégico 	<p>Diseñar un sistema de gestión del talento humano</p> <p>Mejorar canales de información internos y externos</p>	<p>Capacitar al recurso humano existente</p>

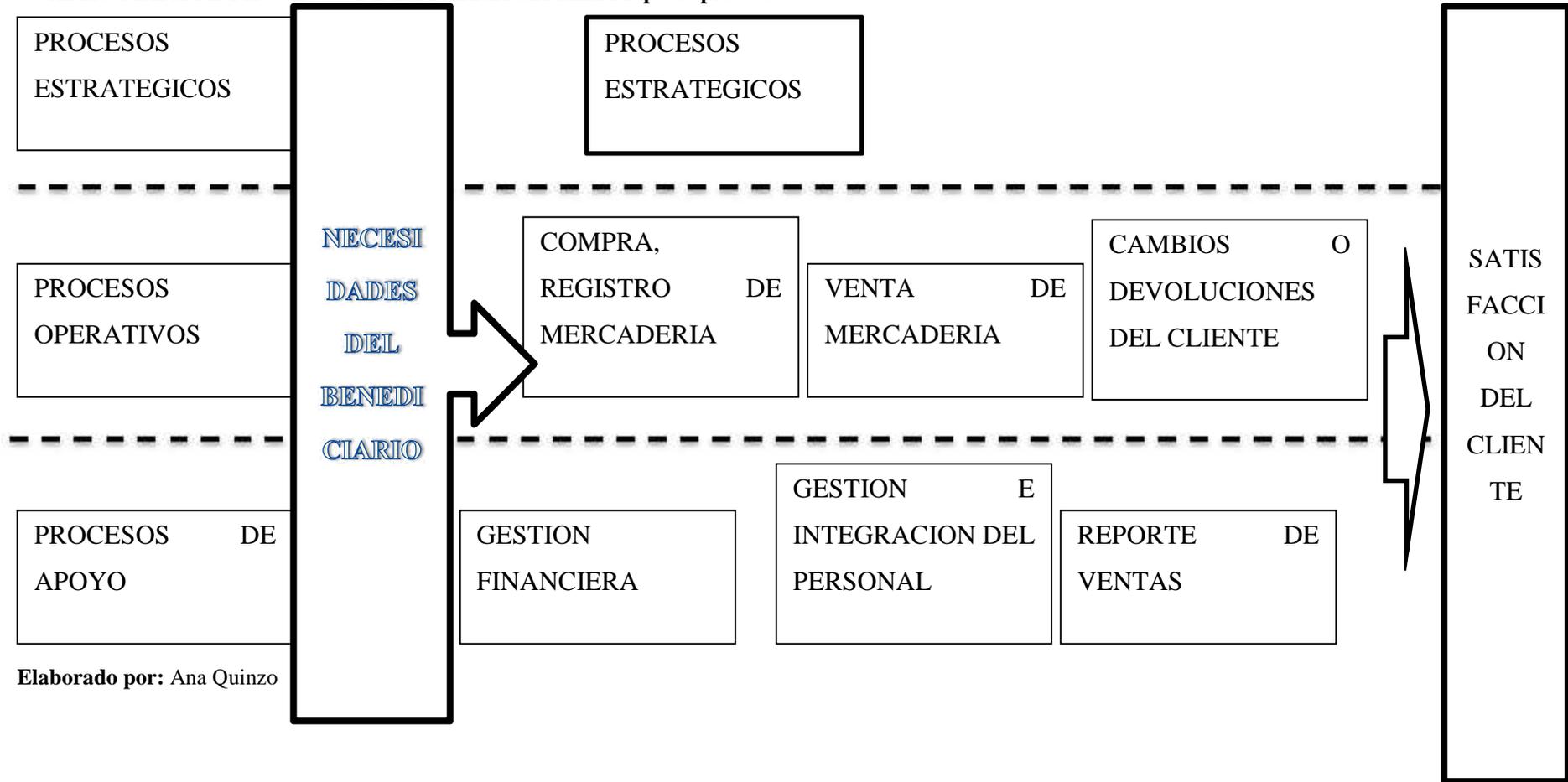
PROCESOS DE LA FARMACIA REX

Tabla 3: Tipos de procesos

Procesos estratégicos	Procesos operativos	Procesos de apoyo
Gestión administrativa	Atención al cliente Compra, registro de mercadería Compra, registro de mercadería	Gestión Financiera Gestión e integración del personal Reporte de ventas

Elaborado por: Ana Quinzo

CUADRO MAPA DE PROCESOS DE LA FARMACIA REX Mapa de procesos



Elaborado por: Ana Quinzo

PROCEDIMIENTOS DE BAJA DE MEDICAMENTOS

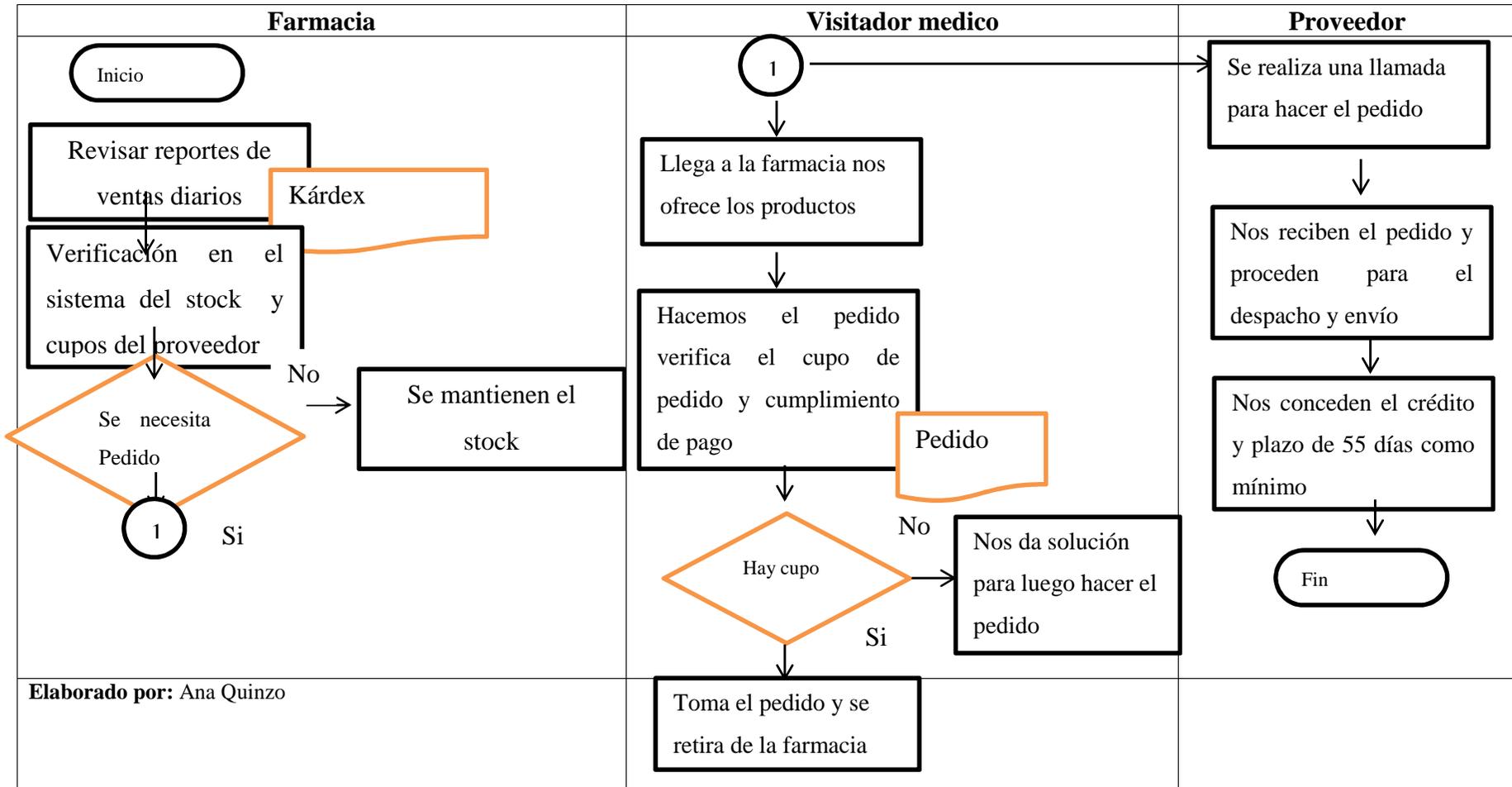
Cuando el criterio técnico de Farmacia indique que en alguno de estos artículos deba darse de baja, se procederá de la siguiente manera:

Se dará aviso al proveedor en caso de que este dentro del tiempo que se pueda devolver para que sea retirado de perchas y bodega sea en cualquiera de los casos.

Cuando sea posible la eliminación será por destrucción física para evitar usos indebidos, lo que se tendrá en cuenta especialmente para el caso de medicamentos.

HOJA DE PROCESOS PARA LA FARMACIA REX DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Cuadro 35: Proceso de compra de productos



Farmacia Rex

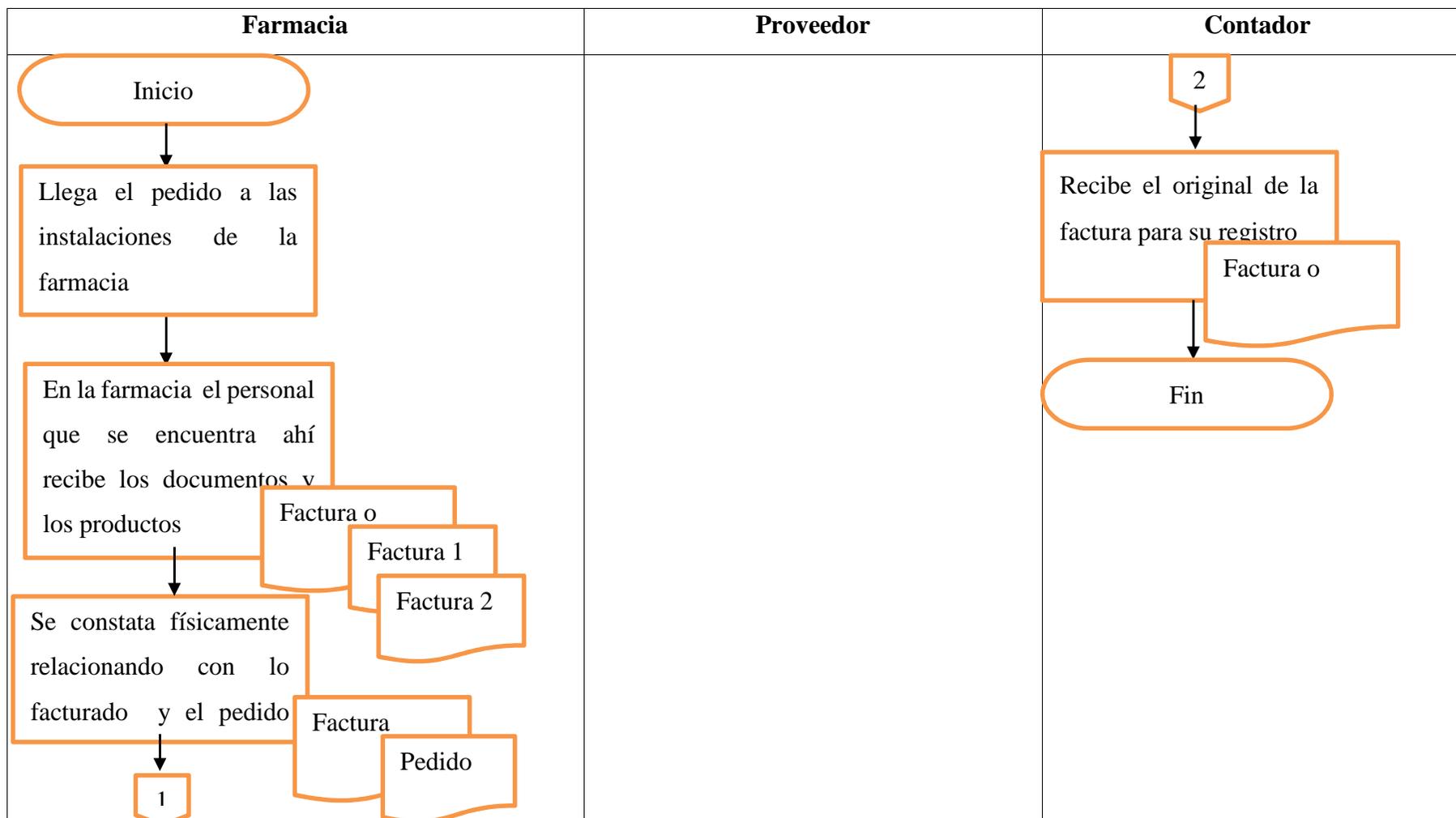
Proceso de compra

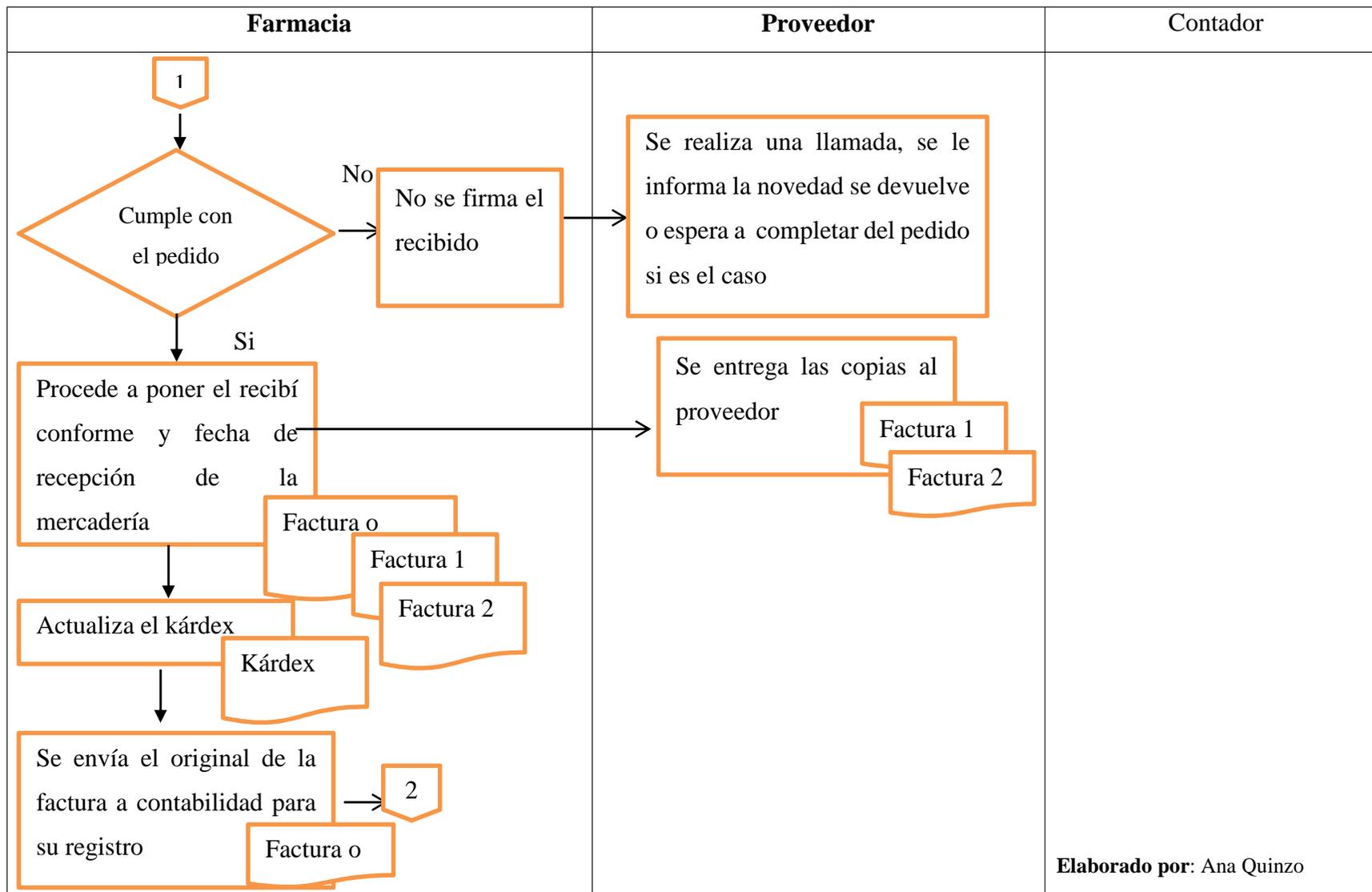
- Revisar ventas diarias
- Constatación de stock
- Visita de médicos o llanada al proveedor
- Se hace el pedido
- Al proveedor o visitador medico
- Proveedor sumelab o sumatex
- Verifica el cupo que tiene para cada proveedor o la facilidad de pago
- Se envía el pedido
- Se nos otorga un crédito
- Plazo de 55 días promedio
- Nos concede el pedido

Elaborado por: Ana Quinzo

**FLUJOGRAMA
PROCESO DE RECEPCION
DE PRODUCTOS**

Farmacia Rex - Proceso de recepción de los productos



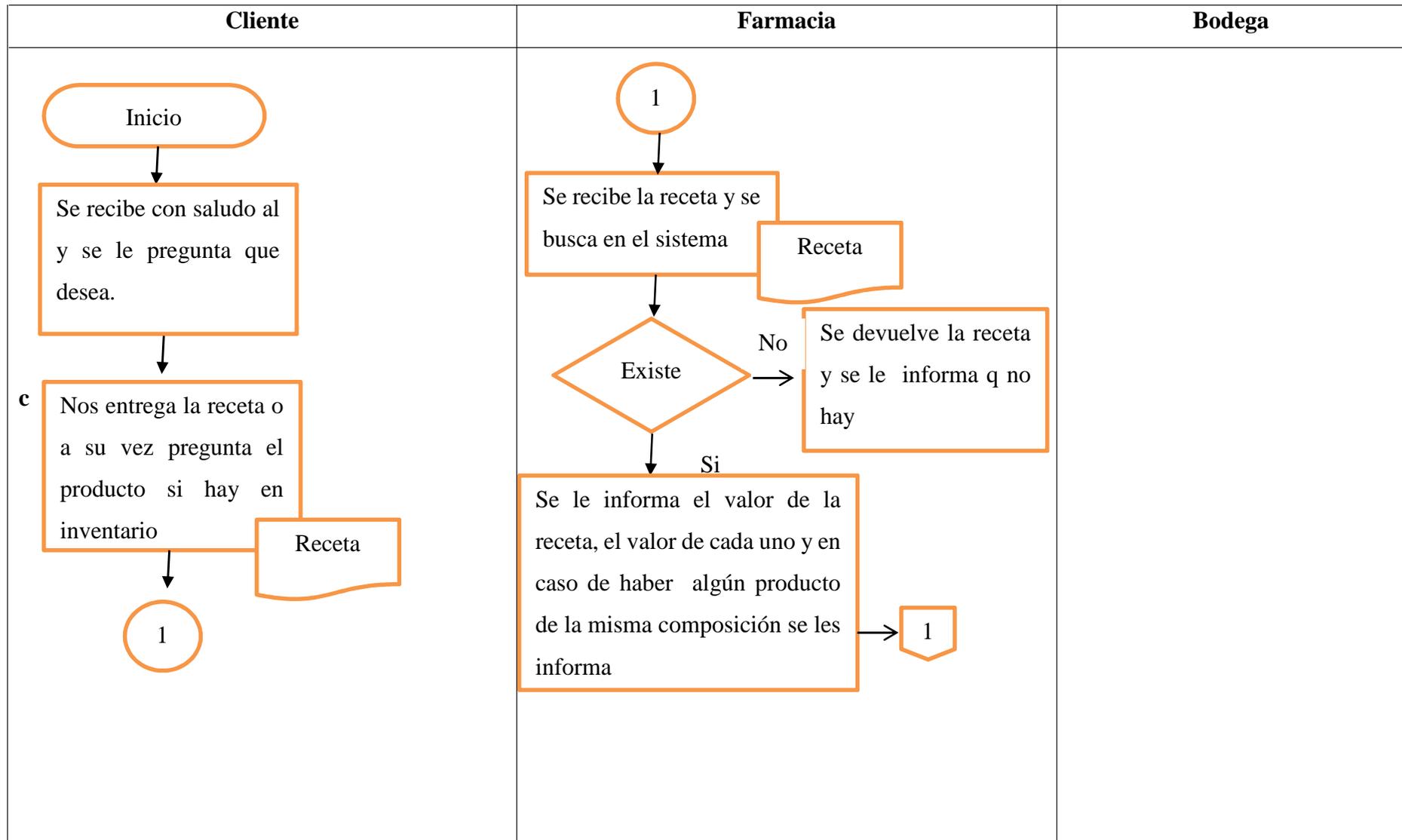


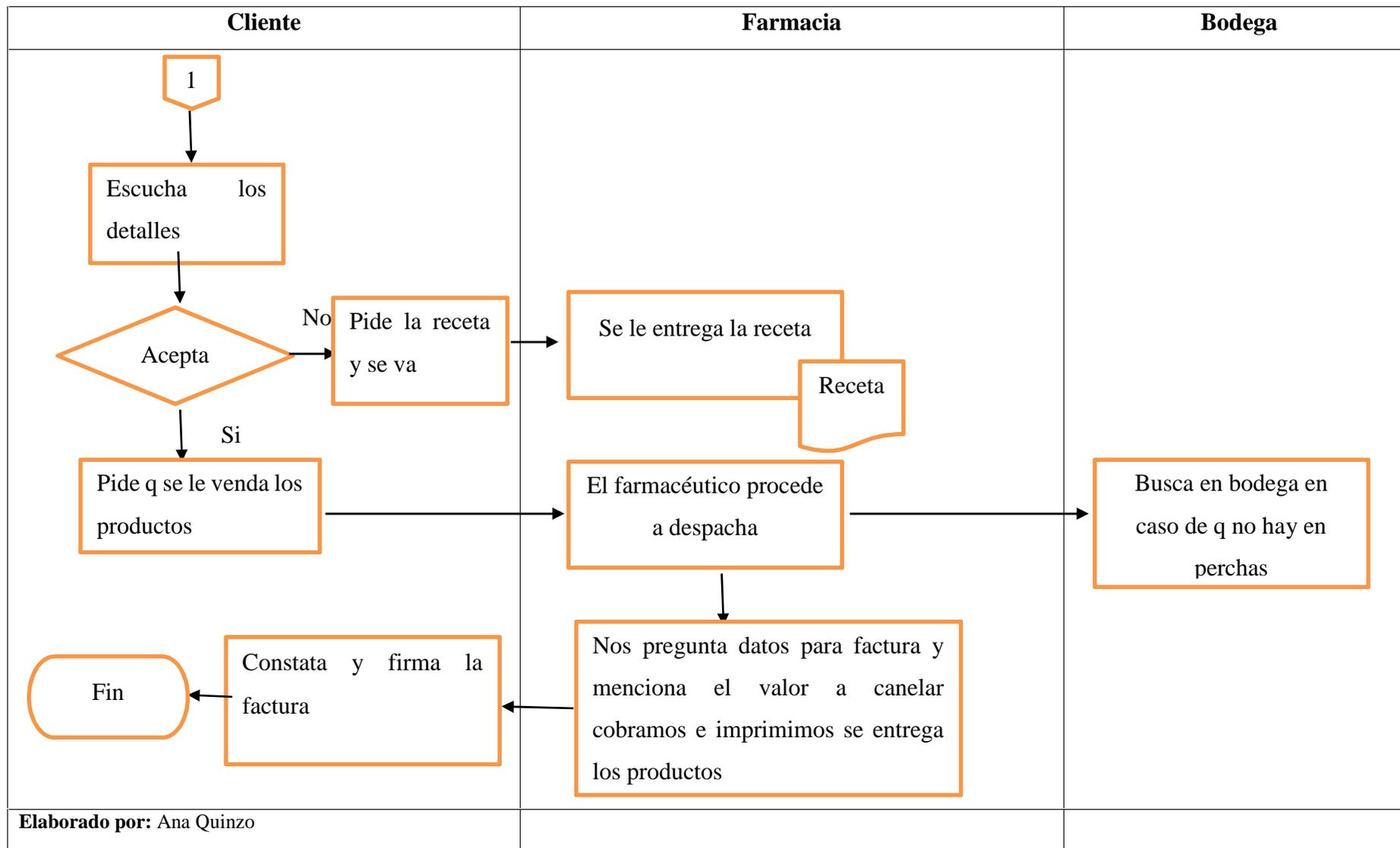
Proceso de recepción de los productos

- Llega el pedido a las instalaciones
- Recibe la factura
- Constatación física con los documentos
- Si está de acuerdo a lo pedido se ingresa al sistema la factura caso contrario se hace un reclamo de manera inmediata y oportuna
- Si está incompleto se procede a realizar una llamada a proveedor o asesor comercial encargado
- Se le informa la novedad encontrada para proceder ya sea a devolución o a completar el pedido o información
- En caso de ser productos delicados y al momento de traslado hasta la farmacia se daña o rompe o no llega en buen estado se procede a devolver y nos emiten una nota de crédito o devolución del dinero o descuento del monto del pedido

Elaborado por: Ana Quinzo

FLUJOGRAMA DE VENTA DE PRODUCTOS





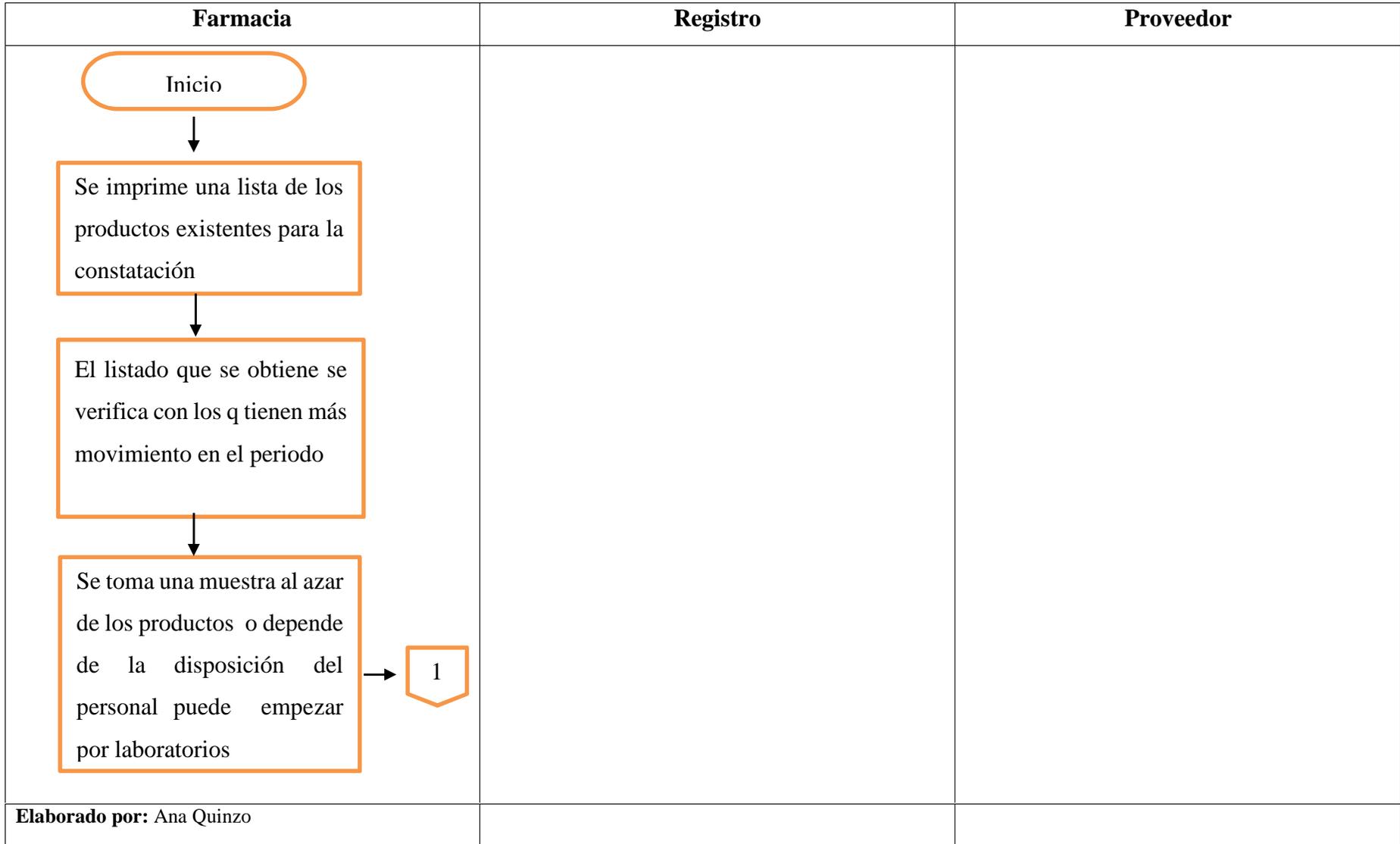
FARMACIA REX

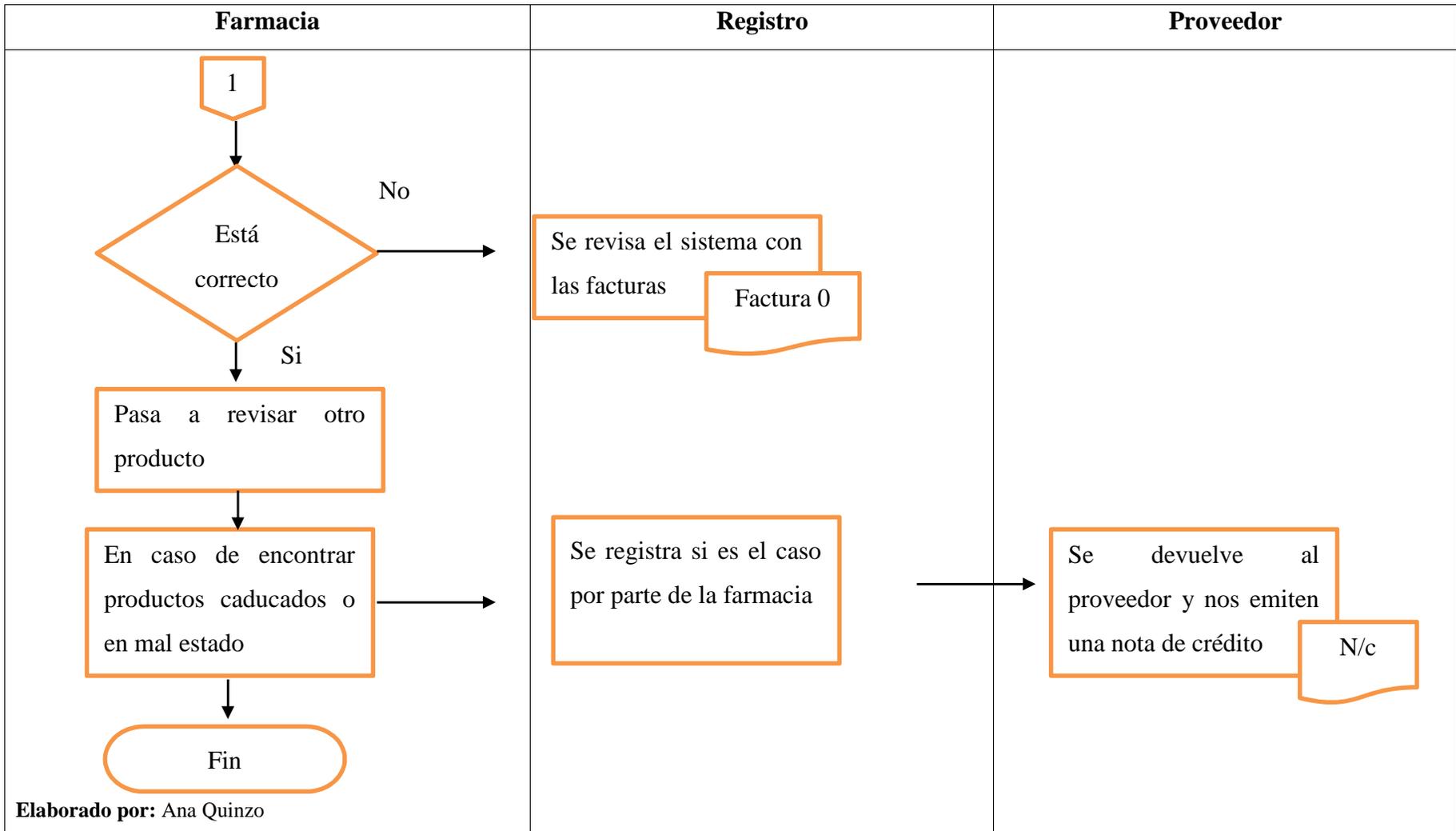
Venta de los productos

- Se recibe al cliente de manera cordial, respetuoso y atento
- Nos entrega receta o pedido verbal de algún producto que oferta la farmacia
- Se verifica en el sistema que maneja la farmacia de la existencia de stock, si hay se procede a informar el precio y características.
- Si no hay existencia se le manifiesta al cliente el motivo de que no haya.
- Se procede a la venta del medicamento ofertando el genérico si en caso lo hubiese caso contrario se despacha lo solicitado
- Se realiza factura con dato o al consumidor final
- Se aceptan devoluciones hasta un tiempo de 3 días desde que el producto salió de la farmacia siempre y cuando cumpla con lo adecuado para su cambio o devolución del monto de la compra es decir no este dañado o alterado el producto este en buenas condiciones, o sino no se acepta la devolución del producto.

Elaborado por: Ana Quinzo

CONSTATACIÓN FÍSICA DEL INVENTARIO





FARMACIA REX

Proceso: Constatación física del inventario

- Se imprime una lista de todos los productos existentes en la farmacia
- Se empieza por los productos de mayor salida en el tiempo estimado del personal
- Se toma una muestra al azar o sino se realiza la constatación por laboratorio
- En caso de encontrar alguna novedad se procede a revisar desde las facturas y según sistema.
- Si el sistema esta correcto se procede a ver que paso con el sistema y se corrige
- En la constatación se encuentra productos caducos se procede a informar al proveedor

Elaborado por: Ana Quinzo

Indicadores

Para aplicar los indicadores debemos tener en cuenta la estructura del indicador:

Indicador = Agregación + preposición + variable + verbo en participio pasado + complemento circunstancial

Rex Farmacia Indicadores

Nombre del indicador	Fórmula	Observación
Comunicación para pedidos	Reuniones ejecutadas/ reuniones programadas	
Pedidos cumplidos	N° de Pedidos recibidos / pedidos del mes	
Clientes atendidos y conformes	N° devoluciones o cambios en el mes / Total de facturas del mes	
Constatación física	$N^{\circ} d p$ / N° de productos registrados	

Elaborado: Ana Quinzo

Cuadro 36: Desarrollo de indicadores

<p>Desarrollo de los indicadores</p> <p>Comunicación de pedidos</p> $\frac{R_e}{R_{pi}} = 10/30 = 33,33\%$ <p>Análisis</p> <p>Del total de las reuniones programadas con el personal para hacer el pedido el 33,33% se realiza pero el 66,67% no se realiza debido a que los pedidos se hacen solo cuando falta el producto o están por acabar el stock.</p>
<p>Pedidos cumplidos = $\frac{N^{\circ} \text{ d p r}_i}{P \text{ d m}} = \frac{2}{3} = 0,5714 \times 100 = 57,14\%$</p> <p>Del total de los pedidos realizados al proveedor solo el 57,14% son enviados de manera inmediata es decir de un día para el otro, mientras que el 42,86 de pedidos se demoran por varias causas por que no hay su stock o no hay producción en ese momento, el producto ha salido del mercado no hay producción, por lo que no hay seguridad de tener un inventario adecuado.</p>
<p>Devoluciones</p> $\frac{N^{\circ} \text{ d o c a e e m}}{T \text{ d f; d m}} = \frac{5}{8} = 0,05 \times 100 = 5\%$ <p>Análisis</p> <p>Del total de las ventas 5% son devueltas a la empresa por diferentes motivos ya sea por inconformidad del cliente o cambio de criterio del médico, mientras el 95% los clientes no devuelven la mercadería.</p>

Constatación física

$$\frac{N^{\circ} d p}{N d p} \frac{c r}{r} = 20/100 = 2\%$$

Análisis

Del total diario de la constatación física el 2% se avanza diariamente en constatar y encontrar alguna irregularidad l 98% no tiene fecha límite para finalizar la constatación esto solo se hace en un periodo determinado cuando así lo manifieste el propietario, más se centra el proceso en los productos de mayor rotación

Elaborado por: Ana Quinzo

Modelo de gestión de inventario

Objetivo

Mantener un correcto nivel de productos para satisfacer la demanda que tiene la empresa en cualquier temporada.

Categorización de proveedores

Dada la gran variedad de insumos que se requieren en la farmacia, existe también una diversidad de proveedores que se manejan a la hora de solicitar productos. En este sentido, se sugirió realizar una categorización de proveedores para de esta forma poder elegirlos de manera más sencilla en función de lo que se busca. Dentro de esta categorización los criterios sugeridos fueron:

- **Tipo de mercadería:** Proveedores agrupados acorde al tipo de mercadería que ofrecen, para de esta manera pueda facilitar la búsqueda de proveedores al momento de que surja la necesidad de un insumo específico.
- **Cantidad de mercadería:** La cantidad de mercadería que se maneja con cada proveedor varía, por lo cual esta categoría se ideó para encontrar proveedores teniendo claro el volumen de mercadería que estos manejan.

- **Precio de los insumos:** Agrupar los proveedores acorde al precio de los insumos que ellos ofertan, brinda la posibilidad de obtener mejores precios al momento de realizar una compra, por lo que también se introdujo como categoría.
- **Nivel de respuesta:** En caso de solicitar insumos con urgencia, se incorporó la clasificación de los proveedores acorde al nivel de respuesta, para que de esta manera la farmacia pueda obtener rápidamente los insumos que necesite.
- **Ubicación del proveedor:** En caso de requerir ciertos niveles de servicio o tiempo de respuesta, es relevante conocer si el proveedor es de carácter local o nacional.

Niveles de stock:

La farmacia Rex fijara sus niveles de inventario para cada uno de sus productos acorde al siguiente criterio:

- **Stock máximo:** La máxima cantidad que se puede tener de un producto antes de que genere problemas de almacenamiento.
- **Stock mínimo:** La mínima cantidad que se debe tener de determinado producto para que la farmacia Rex funcione con normalidad y evitar niveles bajos de stock es no menor a 5 unidades.

Categorización de productos:

Dentro la farmacia Rex existen diversos tipos de insumos que se compran, por lo cual es necesario realizar una categorización de los diferentes tipos de insumos que se requieren.

- **Insumos médicos:** Insumos requeridos para satisfacer las necesidades médicas del cliente, como jeringas, catéteres, etc.
- **medicamentos,** entre los que destacan los de uso humano y que son, por tanto, destinados a su uso en las personas.
- **Para farmacéuticos:** son aquellos como los productos sanitarios (las gasas, vendas, tiritas, esparadrapo, etc.)
- **La dermofarmacia** (cremas hidratantes, protectores solares, jabones especiales, etc.)

Prioridad de productos:

La búsqueda por prioridad es que se establezca la prioridad del insumo que se desea buscar y posteriormente al buscar un proveedor el sistema sugiera proveedores que puedan satisfacer dicha necesidad en base a los tiempos de respuesta de cada uno de ellos, para así reducir la espera del producto en caso de ser de prioridad alta.

- Alta: Productos que se requieren en la farmacia a la brevedad, por lo que necesitan ser adquiridos de manera inmediata.
- Media: Productos que debieran ser adquiridos en un plazo inferior a una semana.
- Baja: Productos corrientes que pueden ser adquiridos en un plazo mayor a una semana.

Atributos del producto:

- Nombre: Nombre con que figura el producto en el sistema.
- Código: es necesario introducir los códigos que identifican a cada uno de los productos que se manejan, tanto el código original del producto, como el código que se le asigna internamente a cada uno de ellos.
- Categoría: Se deberá indicar a qué categoría correspondía cada producto que se mostraba en el sistema informático.
- Valores de Referencia: Los valores de referencia se indicaron para establecer de manera clara las fluctuaciones de precio que puede tener cada producto que se adquiere, lo cual pudiera servir al momento de negociar los precios a los que se tranzan los bienes.
- Stocks históricos: Los stocks históricos de cada producto están asociados al nivel de stock a través del tiempo, para poder tomar dichos datos en cuenta al momento de realizar planeaciones a mediano o largo plazo como el plan anual de compras.
- Precio de compra: Se incluirá también el precio en que finalmente se compra el insumo, para poder ir actualizando el valor de referencia y el valor histórico.
- Consumo semanal / mensual / anual: Se incluirá el consumo promedio de cada producto con el fin de poder establecer cuándo se deberá efectuar una compra (aunque no se realice una solicitud de compra). De esta manera se podría anticipar ante un eventual nivel bajo de stock.

Modelo de Control de Inventarios

Para el modelo de control de inventarios primero se establecieron los datos que iban a ser necesarios, para después unirlos de tal forma que generen información útil para la toma de decisiones.

Atributos del inventario

Primero que todo se establecieron los atributos que eran necesarios para realizar el seguimiento de los inventarios. Dentro de dichos atributos se establecieron los siguientes:

- Nombre: Nombre del producto correspondiente.
- Proveedor: Nombre de él o los proveedores del respectivo producto, para de esta manera poder llevar un registro más completo asociado tanto al producto como los proveedores, mostrando los precios de compra, cantidades, niveles de respuesta, etc.
- Cantidad De esta forma se hace necesario llevar un registro de la cantidad de bienes que se tienen en bodega para poder realizar gestión sobre ellos.
- Niveles de stock: En una organización que compra mensualmente una gran cantidad y variedad de productos, se hace necesario establecer los niveles de stock que se deben manejar para poder satisfacer la demanda. De esta manera se incluyó en los atributos los distintos niveles de stock de cada producto.

Elaboración del modelo:

- Control de inventarios:

Esto es algo que se manejaba en la farmacia a través del registro del sistema la cual muestra la siguiente información:

- Ubicación física: Muestra en qué bodega se encuentra determinado producto.
- Producto: Indica de que producto se trata.
- Presentación: La presentación indica si el producto se almacena como caja, botella, unidad, etc., aunque esta información no siempre se encontraba presente.

- Fecha movimiento: Cuándo se realizó determinado movimiento.
- Origen: Muestra el proveedor de determinado producto.
- Cantidades: Muestra la información de las cantidades involucradas en las salidas como las entradas.

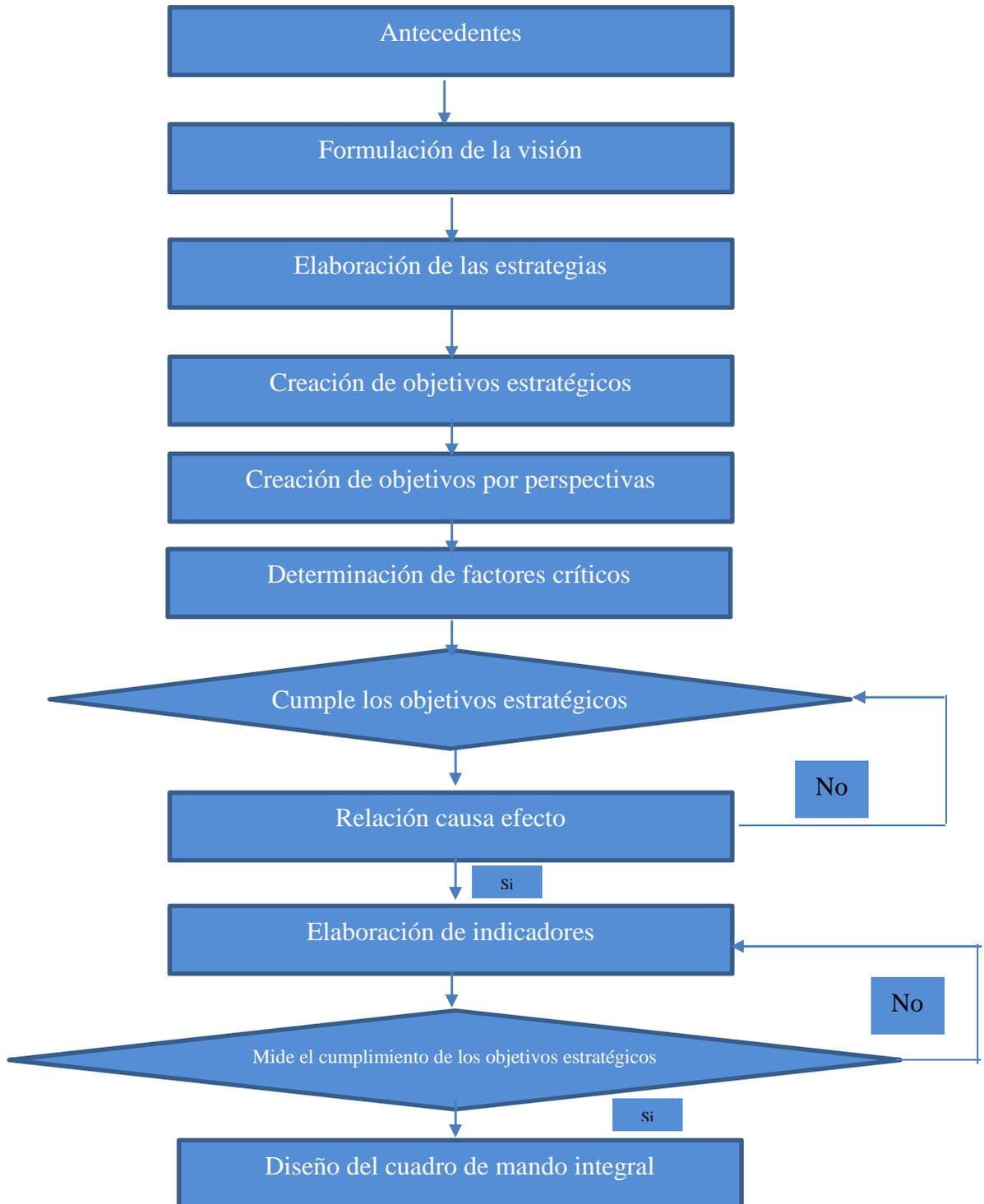
- Saldo bodega: Cuanto quedaba en bodega después de realizar determinado movimiento.
- Último precio: Último precio al cual fue adquirido determinado producto.
- Stock crítico: Indicaba el stock crítico del producto.

Un informe de estas características podría mejorar añadiendo algunos datos como:

- Categoría: La categoría del respectivo insumo podría facilitar enormemente las búsquedas al reducir el universo de productos.
- Indicadores de rotación: La rotación de inventarios no se tomaba en cuenta dentro de la farmacia (al menos no en los informes que presenta el sistema), pero se consideró que es un dato de gran relevancia para ver en qué medida los distintos productos entran y salen de la farmacia Rex.
- Datos históricos: A lo que se refiere con datos históricos es realizar un almacenamiento de todos los datos obtenidos para su posterior análisis, con el fin de poder establecer tendencias o cualquier tipo de cambio de un determinado producto.
- Tiempo de respuesta del proveedor : El tiempo de respuesta del proveedor se añadió para así poder saber lo que se le puede exigir a cada uno de ellos, para así poder planificar mejor las compras en función de los plazos que sea capaz de cumplir.

Cuadro de mando integral

Construcción del cuadro de mando integral



Elaborado: Ana Quinzo

ANALISIS ORGANIZACIONAL

Determinación de los puntos críticos de la farmacia Rex

Cuadro 37: Aspectos Críticos de la Farmacia Rex

Área	Aspectos Clave a Medir
Servicios	Diversificación de servicios
Comercialización	Publicidad y propaganda
Administración y Finanzas	Manual de procesos Liquidez Rentabilidad Capacidad de inversión
Recursos humanos	Contratación del personal Capacitación al persona

Elaborado por: Ana Quinzo

EJES ESTRATÉGICOS

Tabla 1: Ejes Estratégicos

PERSPECTIVA	EJES ESTRATEGICOS
FINANCIERA	CRECIMIENTO Productividad de los recursos
CLIENTE	CALIDAD DE SERVICIO Facilidad de adquisición
PROCESOS INTERNOS	MODERNIZACION MEJORA CONTINUA
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO TECNOLOGÍA

Elaborado por: Ana Quinzo

Formulación de estrategias

La formulación de las estrategias comprende una serie

Tabla 2: Formulación de estrategias

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA
Financiera	Crecimiento	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos para que los clientes puedan acceder a los productos que ofertan la Farmacia Rex
	Productividad de recursos	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierta la Farmacia Rex genere beneficios económicos
Clientes	Calidad del servicio	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus expectativas
	Facilidad de adquisición	Proveer al cliente de varios beneficios al momento de adquirir los productos.
Procesos Internos	Modernización	Definir mecanismos para realizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a parámetros para los procesos de adquisición entre la farmacia y los proveedores

	Mejora Continua	Integrar sistemas de gestión de la organización para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (capacitación e ingreso etc.) para optimizar la utilización del recurso
	Tecnología	Actualizar el sistema integrado de la farmacia

Elaborado por: Ana Quinzo

En resumen la estrategia de la Farmacia Rex, se resume de la siguiente manera:

Estrategia empresarial

“La estrategia de la Farmacia Rex, está enfocada a comercializar productos de calidad a bajos precios dentro del sector donde se encuentra ubicada mediante una adecuada gestión administrativa y de calidad en los procesos, implantando sistemas de gestión y control de acuerdo a las necesidades de los consumidores e innovando según las tendencias del mercado”.

Propuesta de valor por cada perspectiva

La propuesta de valor son promesas implícitas de la Farmacia Rex ofrece a los clientes, y se han encadenado a las perspectivas, ejes estratégicos y estrategias, tal como se muestra a continuación.

Tabla 4: Propuesta de valor perspectiva financiera

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Financiera	Crecimiento	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos para que los clientes puedan acceder a los productos que ofertan la Farmacia Rex	Ampliar cobertura
	Productividad de recursos	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierta la Farmacia Rex genere beneficios económicos	Incrementar el beneficio económico

Elaborado por: Ana Quinzo

Tabla 5: Propuesta de valor perspectiva del clientes

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Clientes	Calidad del servicio	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus expectativas	Satisfacer al cliente
	Facilidad de adquisición	Proveer al cliente de varios beneficios al momento de adquirir los productos	Facilitar la compra

Elaborado por: Ana Quinzo

Tabla 6: Propuesta de valor perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Procesos Internos	Modernización	Definir mecanismos para realizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a parámetros para los procesos de adquisición entre la farmacia y los proveedores	Agilizar adquisición de productos
	Mejora Continua	Integrar sistemas de gestión de la organización para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos	Mejorar la gestión de inventarios

Elaborado por: Ana Quinzo

Tabla 7: Propuesta de valor perspectiva crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (capacitación e ingreso etc.) para optimizar la utilización del recurso	Fomentar el desarrollo del talento humano
	Tecnología	Actualizar el sistema integrado de la farmacia	Apoyar a la gestión Operativo

Elaborado por: Ana Quinzo

Objetivos por perspectivas

Los objetivos por perspectivas según el cuadro de mando integral para la farmacia Rex son:

Perspectiva financiera

Tabla 8: Objetivos estratégicos perspectiva financiera

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRÁTEGICO
Financiera	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos para que los clientes puedan acceder a los productos que ofertan la Farmacia Rex	Ampliar cobertura	Mejorar la participación en el mercado
	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierta la Farmacia Rex genere beneficios económicos	Incrementar el beneficio económico	Mejorar la rentabilidad

Elaborado por: Ana Quinzo

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Tabla 9: Objetivos estratégicos perspectiva DEL CLIENTE

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRÁTEGICO
Clientes	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus expectativas	Satisfacer al cliente	Mejorar la calidad del servicio
	Proveer al cliente de varios beneficios al momento de adquirir los productos	Facilitar la compra	Crear confianza en los clientes

Elaborado por: Ana Quinzo

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tabla 10: Objetivos de perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRÁTEGICO
Procesos Internos	Definir mecanismos para realizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a parámetros para los procesos de adquisición entre la farmacia y los proveedores	Agilizar adquisición de productos	Disponer de manera oportuna los medicamentos que demanda el mercado.
	Integrar sistemas de gestión de la organización para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos	Mejorar la gestión de inventarios	Establecer los niveles de stocks de productos que debe manejar la Farmacia Rex

Elaborado por: Ana Quinzo

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla 11: Objetivos estratégicos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRÁTEGICO
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (capacitación e ingreso etc.) para optimizar la utilización del recurso	Fomentar el desarrollo del talento humano	Mejorar la gestión del talento humano de la Farmacia Rex
	Actualizar el sistema integrado de la farmacia	Apoyar a la gestión Operativo	Implementar a la Farmacia Rex de herramientas de tecnologías de información adecuadas y eficientes

Elaborado por: Ana Quinzo

Determinación de factores críticos

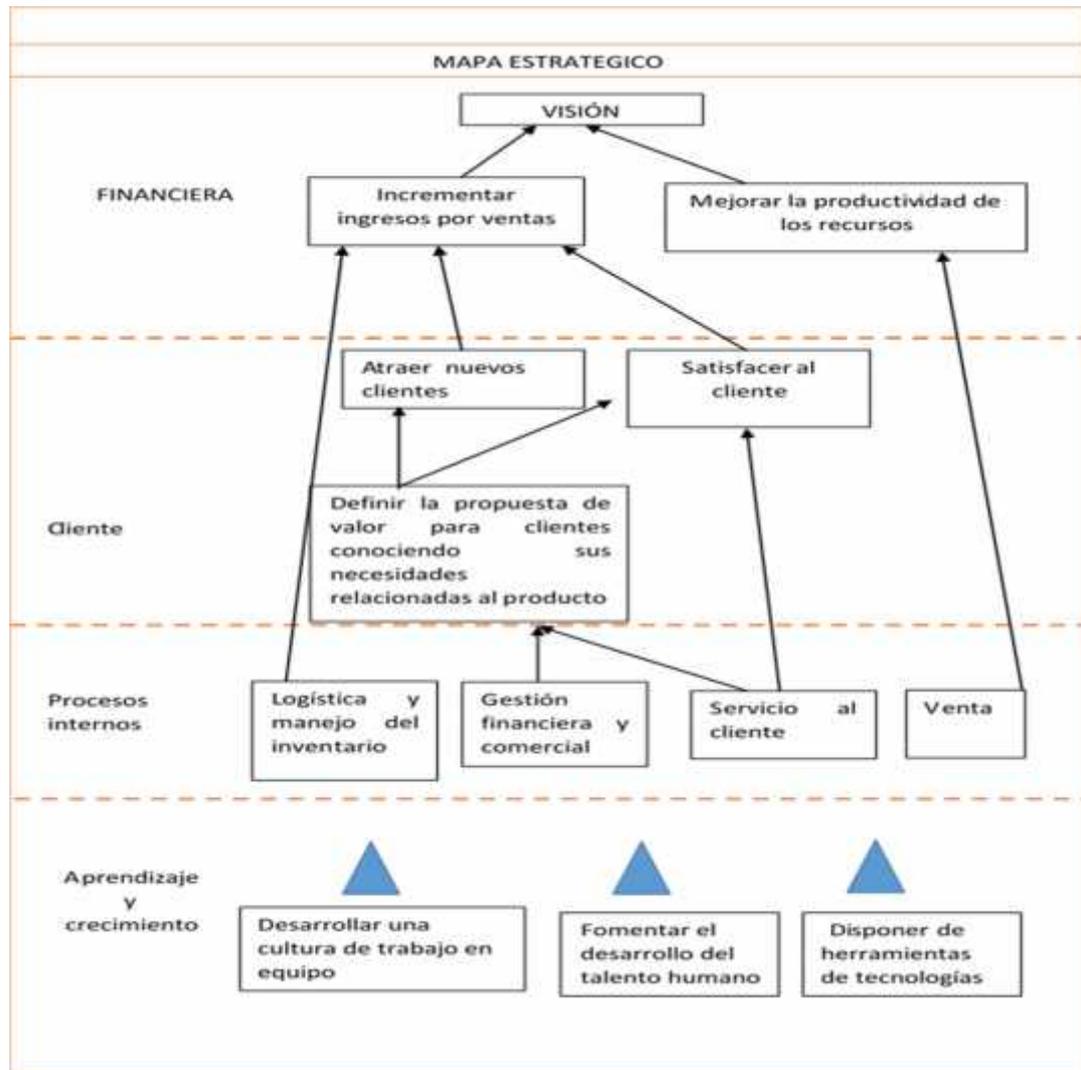
Tabla 12: Determinación de factores críticos

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	FACTOR CRÍTICO
Financiera	Ampliar cobertura	Micro localización adecuada
	Incrementar el beneficio económico	Economías de escala
Clientes	Satisfacer al cliente	Control de calidad
	Facilitar la compra	Servicios adicionales complementarios
Procesos Internos	Agilizar adquisición de productos	Información y comunicación
	Mejorar la gestión de inventarios	Modelo de inventarios
Crecimiento y aprendizaje	Fomentar el desarrollo del talento humano	Capacitación
	Apoyar a la gestión Operativo	Selección de sistemas

Elaborado por: Ana Quinzo

MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico 21: Mapa estratégico de la farmacia rex



Desarrollo de indicadores

Determinados los objetivos estratégicos para la Farmacia Rex, se seleccionan ciertos indicadores claves para cada perspectiva, ya que estos permitirán controlar las estrategias establecidas. Los indicadores están planteados a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, cada objetivo, estrategia y propuesta de valor, se realizan para ser monitoreadas la evolución de la aplicación de la estrategia de la Farmacia Rex a lo largo del tiempo.

Para determinar la Calidad del servicio (perspectiva del cliente) se realizara lo siguiente:

Formulario para el control de la calidad de la Farmacia Rex

La calidad son rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad de satisfacer las necesidades establecidas.

El cuestionario de control de calidad del servicio de la Farmacia Rex desde la perspectiva del cliente externo, permitirá evaluar los componentes del servicio:

Fiabilidad: es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, es decir que se entregue medicina efectiva por un periodo de tiempo especificado y bajo indicaciones específicas.

Elementos tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente y pueda realizar la compra en la Farmacia Rex.

- **Capacidad de respuesta:** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades.
- **Seguridad:** sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Cortesía:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.

Para medir la apreciación de la calidad de los clientes se aplicará el siguiente cuestionario.

Tabla 13: Formulario de control de calidad

CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIOS- CLIENTES			
DIMENSIÓN : EVIDENCIAS FISICAS	NOTA	MÁXIMO	% LOGRADO
El establecimiento y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.		5 %	
La distribución facilita a los clientes encontrar productos que necesitan		5 %	
El diseño del establecimiento permite moverse y desplazarse fácilmente		5 %	
Los productos se exponen adecuadamente		5 %	
TOTAL DIMENSION		20%	
DIMENSIÓN : FIABILIDAD	NOTA	MÁXIMO	% LOGRADO
En el establecimiento existe una información clara de los precios de los productos		5 %	
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntalmente sus promociones		5 %	
Se entregan facturas claras y bien detalladas		5 %	
Los medicamentos alternativos corresponden a los que solicita el cliente		5 %	
TOTAL DE DIMENSIÓN		20 %	

Elaborado por: Ana Quinzo

DIMENSIÓN:CAPACIDAD DE RESPUESTA	NOTA	MÁXIMO	% LOGRADO
El cliente es atendido en forma inmediata		5 %	
Siempre hay existencia de productos / marcas deseado por los clientes		5 %	
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.		5 %	
Los pedidos que no hay stock, se entregan en el plazo ofrecido.		5 %	
TOTAL DIMENSIÓN		20 %	
DIMENSIÓN : SEGURIDAD	NOTA	MÁXIMO	% LOGRADO
Las marcas que componen el surtido de la entidad son muy conocidas		5 %	
Se ofrece un adecuado surtido de productos y marcas		5 %	
La entidad se caracteriza por vender productos de calidad		5 %	
Los productos de marca son originales		5 %	
TOTAL DIMENSIÓN		20 %	

Elaborado por: Ana Quinzo

DIMENSIÓN: CORTESÍA	NOTA	MÁXIMO	% LOGRADO
La entidad tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes		5 %	
La entidad tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes		5 %	
La entidad se preocupa por los mejores intereses de sus clientes		5 %	
La entidad comprende las necesidades específicas de sus clientes		5 %	
TOTAL DIMENSIÓN		20 %	
VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO SEGÚN LOS CLIENTES		100 %	

Elaborado por: Ana Quinzo

Las pruebas se desarrollarán sobre los clientes de la Farmacia Rex, pues son los beneficiados, sistemáticamente se solicitará en las instalaciones donde funciona, la colaboración de cada décimo cliente, a cada persona se le solicitará que califique cada ítem con un valor de 1 y 5, el porcentaje de logro del ítem será igual a: %LOGRO DEL ÍTEM- (NOTA/5)*MÁXIMO

Para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje utilizaremos el bono de eficiencia que ayudara a cumplir con las estrategias planteadas, a continuación se detalla:

Bono de eficiencia

Este bono se calcula en base a los siguientes parámetros: puntualidad en la jornada de trabajo, eficiencia en el comportamiento de funciones y apoyo para lograr la satisfacción del cliente, el valor máximo mensual establecido será de 20 al mes.

Para el cálculo del bono, se mide el logro de cada uno de los conceptos que valora puntualidad, eficiencia y apoyo al cliente.

Para determinar el logro puntualidad se debe considerar que cada atraso significa una disminución del 5% en el logro total y una falta una disminución del 10%.

La eficiencia se determinará por medio de la fórmula:

$$(\# \text{ Actividades realizada} / \# \text{ Actividad asignada}) * 100\%$$

El grado de apoyo al cliente por medio de la fórmula:

$$(\# \text{ Consultas atendidas} / \# \text{ consultas totales}) * 100$$

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 14: Formulación de indicadores de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Financiera	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos para que los clientes puedan acceder a los productos que ofertan la Farmacia Rex	Ampliar cobertura	Mejorar la participación en el mercado	Nivel cobertura	$\frac{\text{plazas cubiertas}}{\text{plazas que cubre Farmarede}}$	Anual	Estudios de mercado	Propietario

	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierta la Farmacia Rex genere beneficios económicos	Incrementar el beneficio económico	Mejorar la rentabilidad	Incremento del ROI	ROI año n - ROI año n-1/ ROI año n-1	Anual	Archivos de la Farmacia Rex	Propietario

Elaborado por: Ana Quinzo

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Tabla 15: Formulación de indicadores de la perspectiva del cliente

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Cientes	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus expectativas	Satisfacer al cliente	Mejorar la calidad del servicio	Calidad del servicio	calificación promedio de los formularios de control de calidad del servicio	Semestral	Cuestionario de control de calidad del servicio	propietario
	Proveer al cliente de varios beneficios al momento de adquirir los productos	Facilitar la compra	Crear confianza en los clientes	Nivel de confianza de clientes	$\frac{\text{clientes frecuentes año } n\text{-CF } N\text{-1}}{\text{clientes frecuentes año } n\text{-1}}$	Anual	Archivos de la farmacia	Propietario

Elaborado por: Ana Quinzo

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tabla 16: Formulación de indicadores: perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Procesos Internos	Definir mecanismos para realizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a parámetros para los procesos de adquisición entre la farmacia y los proveedores	Agilizar adquisición de productos	Disponer de manera oportuna los medicamentos que demanda el mercado.	Nivel de repuesta en la gestión del inventario	$\frac{\text{pedidos requeridos al proveedor (7)}}{\text{total de pedidos solicitados}}$	Quimestral	Archivos de la Farmacia	Propietario
	Integrar sistemas de gestión de la organización para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos	Mejorar la gestión de inventarios	Establecer los niveles de stocks de productos que debe manejar la Farmacia Rex	Nivel de planificación del inventario	Demanda proyecta del inventario / nivel de cumplimiento de la demanda proyectada	Trimestral	Archivos de la Farmacia	Propietario

Elaborado por: Ana Quinzo

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla 17: Formulación de indicadores de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (capacitación e ingreso etc.) para optimizar la utilización del recurso	Fomentar el desarrollo del talento humano	Mejorar la gestión del talento humano de la Farmacia Rex	Eficiencia del personal que labora en la farmacia	Valor total cobrado por bonos de eficiencia /valor máximo a cobrar por bonos	Anual	Encuestas al personal	Propietario
	Actualizar el sistema integrado de la farmacia	Apoyar a la gestión Operativo	Implementar a la Farmacia Rex de herramientas de tecnologías de información adecuadas y eficientes	Nivel de comunicación de las herramientas tecnológicas	unidades tecnológicas integradas de la farmacia/total de unidades de la farmacia Rex	Anual	Archivos de la Farmacia	Propietario

Elaborado por: Ana Quinzo

Construcción del cuadro de mando integral

Una vez obtenido los temas y objetivos estratégicos, se realizó los indicadores para cada uno de los objetivos planteados, además como los factores críticos que garantiza al éxito de la empresa. La elaboración de estos elementos permitió la elaboración del cuadro de mando integral.

Los valores de los indicadores se han establecido con una perspectiva temporal de corto, medio y largo plazo.

La semaforización empleada para interpretar los valores alcanzados de los diferentes indicadores son:

Tabla 18: Semaforización de indicadores

DESCRIPCIÓN	COLOR Y SIGNIFICADO
Logro de la meta propuesta	Adecuado
Logro de meta parcialmente	Alerta
No se logró la meta mínima	Alarma

El diseño del Cuadro de Mando Integral para la Farmacia Rex es el siguiente:

TABLA DE MANDO INTEGRAL DE LA FARMACIA REX

Tabla 19: De mando integral de la farmacia rex

PERSPECTIV A	ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	VALORES DE INDICADORES								
					CORTO PLAZO			MEDIANO PLAZO			LARGO PLAZO		
Financiera	Implementar nuevas sucursales en lugares estratégicos para que los clientes puedan acceder a los productos	Mejorar la participación en el mercado	Nivel cobertura	$\frac{\text{plazas cubiertas}}{\text{plazas que cubre Farmarets}}$	>50 %	<50 % y >30 %	<30 %	>80 %	<80 % y >60 %	<60 %	>90 %	<90 % y >70 %	<70 %

	que ofertan la Farmacia Rex												
	Mejorar la rotación de inventario, para que los recursos que invierta la Farmacia Rex genere beneficios económicos	Mejorar la rentabilidad	Incremento del ROI	ROI año n - ROI año n-1/ ROI año n-1	>10 %	<10 % y >5%	<5%	>10 %	<10 % y >5%	<5%	>10 %	<10 % y >5%	<5%
Cientes	Evaluar constantemente la apreciación del cliente	Mejorar la calidad del servicio	Calidad del servicio	calificación promedio de los formularios de control de calidad del servicio	>80 %	<80 % y >65 %	<65 %	>90 %	<90 % y >75 %	<75 %	>95 %	<95 % y >85 %	<85 %

	respecto al servicio, para ajustarlo a sus expectativas													
	Proveer al cliente de varios beneficios al momento de adquirir los productos	Crear confianza en los clientes	Nivel de confianza de clientes	$\frac{\text{clientes frecuentes año n-CF N-1}}{\text{clientes frecuentes año n-1}}$	>25 %	>25 % y <15 %	<15 %	>25 %	>25 % y <15 %	<15 %	>25 %	>25 % y <15 %	<15 %	
Procesos Internos	Definir mecanismos para realizar la gestión de aprovisionamiento de medicamentos, en base a	Disponer de manera oportuna los medicamentos que demanda el mercado.	Nivel de repuesta en la gestión del inventario	$\frac{\text{pedidos requeridos al proveedor}}{\text{total de pedidos solicitados}}$ (%)	>80 %	<80 % y >65 %	<65 %	>90 %	<90 % y >75 %	<75 %	>95 %	<95 % y >85 %	<85 %	

	parámetros para los procesos de adquisición entre la farmacia y los proveedores													
	Integrar sistemas de gestión de la organización para tener la capacidad de determinar los niveles óptimos	Establecer los niveles de stocks de productos que debe manejar la Farmacia Rex	Nivel de planificación del inventario	Demanda proyectada del inventario / nivel de cumplimiento de la demanda proyectada	>80 %	<80 % y >65 %	<65 %	>90 %	<90 % y >75 %	<75 %	>95 %	<95 % y >85 %	<85 %	
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (capacitación e	Mejorar la gestión del talento humano de la	Eficiencia del personal que labora	Valor total cobrado por bonos de eficiencia /valor máximo a cobrar por bonos	>80 %	<80 % y >65 %	<65 %	>90 %	<90 % y >75 %	<75 %	>95 %	<95 % y >85 %	<85 %	

	ingreso etc.) para optimizar la utilización del recurso	Farmacia Rex	en la farmacia											
	Actualizar el sistema integrado de la farmacia	Implementar a la Farmacia Rex de herramientas de tecnologías de información adecuadas y eficientes	Nivel de comunicación de las herramientas tecnológicas	unidades tecnológicas integradas de la farmacia/total de unidades de la farmacia Rex	>80 %	<80 % y >65 %	<65 %	>90 %	<90 % y >75 %	<75 %	>95 %	<95 % y >85 %	<85 %	

Elaborado por: Ana Quinzo

Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

La evaluación de la propuesta se la realizar de la siguiente manera:

Cuadro 38: Evaluación de la propuesta

INTERROGACIONES	DEFINICIÓN
¿Quiénes solicitan la evaluación?	El propietario de la Farmacia
¿Por qué evaluar?	Para ver el avance y proceso que la propuesta ha tenido, ver si hay que realizar ajustes en la misma.
¿Para qué evaluar?	Para dar cumplimiento en los objetivos planteados en la propuesta en los procesos de Administrativos y financieros
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
¿Quién evalúa?	El propietario de la Farmacia
¿Cuándo evaluar?	Se procederá a evaluar al cumplir un año de aplicación de la propuesta
¿En dónde se evalúa?	En las instalaciones de la empresa se procederá a evaluar
¿Con qué medios se evaluará?	Con encuestas, entrevistas, y la observación directa.

Elaborado por: Ana Quinzo

CONCLUSIONES

La aplicación de los procesos planteados en el trabajo de titulación permitirá al propietario administrar de manera eficaz y eficiente la empresa, además podrá controlar las actividades, pues lo que se busca es satisfacer al cliente y atraer a nuevos compradores.

La aplicación del cuadro de mando integral genera un adecuado funcionamiento administrativo y financiero con la finalidad de mejorar los procesos en la empresa disminuyendo tiempos y movimientos.

Al aplicar la propuesta se obtendrán mayores beneficios tanto al personal como la imagen de la empresa por lo que orienta de una mejor manera su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

A la farmacia Rex se le recomienda que adapte a sus actividades de gestión administrativa, financiera y de control de inventarios el diseño de gestión que le ayudara a tener una base para poder trabajar y mejorar el uso de recursos existentes.

Se debe capacitar al personal que labora para que el prestigio y valor que tiene la empresa no decaiga, al no capacitar los trabajadores pierden las ganas de aportar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se recomienda buscar los medios y recursos para que las personas que laboran en la farmacia se capaciten ya sea de forma permanente o parcialmente en el área que ayude a cumplir con las funciones que desempeñan.

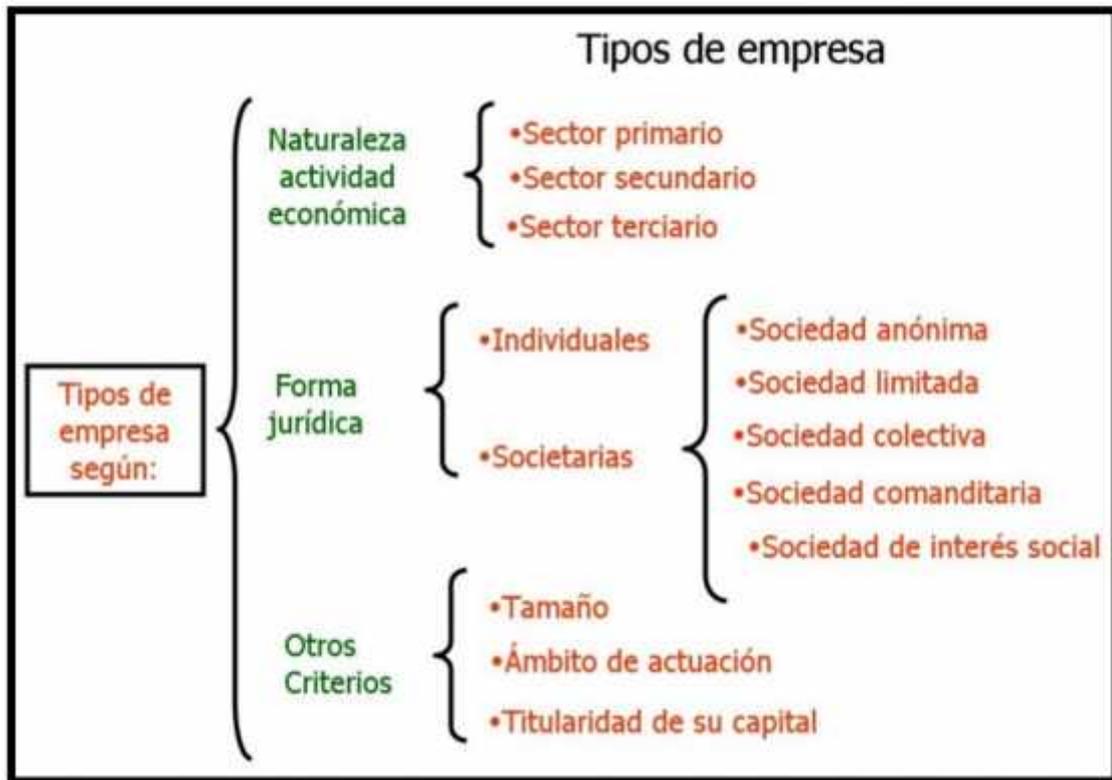
BIBLIOGRAFIA

- Baraybar, F. (2010), El cuadro de mando integra, Madrid: Esic.
- Chase, R. et al.(2004), Administración De Operaciones. Producción y Cadena de Suministros. México: Mc Graw Hill.
- Drovetta, M. &Guadagnini, H. (1995), Diccionario de administración y ciencias a fines. México: Limusa.
- Espinoza, O. (2011), La Administración eficiente de los Inventario, Madrid: La Ensenada.
- Guajardo Cantu, G. (1996), Contabilidad Financiera, 2a ed. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R & Norton, D. (2000), El Cuadro de mando integral. The balanced scoreca rd. España: Gestión 2000.
- Míguez, M. & Bastos, A. (2006), Introducción a la gestión de stocks.2ª ed. México: Ideas propias
- Münch, L. (2007), Administración Escuelas procesos administrativo áreas funcionales y desarrollo Emprendedor. México: Person Education.
- Muñiz, L. (2003), Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000.
- Ogalla, F. (2005). Sistemas de Gestión una práctica. Madrid: Díaz de santos
- Polimeni y Ralph et al. (1995), Contabilidad de costos, Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones, 3a ed. México. Mc Graw Hill.
- Rincón J. (1998). Cooperación del Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional. Caracas: Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure. Caracas.
- Roux, Michael. (2009). Manual de logística para la gestión de almacenes. 4a ed Barcelona: Gestión 2000.
- Sánchez, I. (1968), Financial Ratios.discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy – Journal of Finance-sept. New York: Bankruptcy

Fernández de Velasco, J. (2012), Gestión por procesos. 5ª ed. Madrid: Alfaomega

ANEXOS

Anexo 1: Tipos de empresas



Fuente: <http://gestionadministrativa11.wikispaces.com/empresa>
Elaborado por: Ana Quinzo

Anexo 2: Personal administrativo y de ventas

Nombre	Cargo	Tiempo en el cargo
Milton Allauca	Propietario	Desde la creación
Ximena Guaranga	Vendedor	Desde la creación
Ramiro Bravo	Vendedor	4 años

Fuente: datos de la empresa

Autora: Ana Quinzo

Anexo 3: Encuesta

- | | | |
|------------|--|----|
| 1. | ¿La empresa tiene definida su misión? | |
| | Sí | No |
| 2. | ¿La empresa tiene definida su visión? | |
| | Sí | No |
| 3. | ¿La empresa tiene definidos sus valores organizacionales? | |
| | Sí | No |
| 4. | ¿La empresa ha realizado su plan operativo anual? | |
| | Sí | No |
| 5. | ¿La empresa ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad? | |
| | Sí | No |
| 6. | ¿La empresa ha realizado un análisis de los factores internos que afectan su operatividad? | |
| | Sí | No |
| 7. | ¿La empresa ha definido sus objetivos estratégicos? | |
| | Sí | No |
| 8. | ¿La empresa ha definido sus indicadores de gestión? | |
| | Sí | No |
| 9. | ¿La empresa ha realizado análisis sobre los movimientos de stock? | |
| | Sí | No |
| 10. | ¿Existen políticas de compras del stock? | |
| | Sí | No |
| 11. | ¿Existen políticas de venta del inventario? | |
| | Sí | No |
| 12. | ¿La empresa cuenta con un proceso para contratación del personal? | |
| | Sí | No |
| 13. | ¿La empresa realiza un análisis financiero? | |
| | Sí | No |
| 14. | ¿El personal que labora en la empresa se capacita periódicamente? | |
| | Sí | No |
| 15. | ¿Existe un sistema de control de inventarios? | |
| | Sí | No |

Nombre del sistema.....