



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN EMPRESAS MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CADENA DE FARMACIAS SYLVANA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2016.

AUTORES:

DIEGO GERMÁN RIVERA PROCEL
RICARDO VLADIMIR FONSECA ESPARZA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por los Señores. Rivera Procel Diego Germán y Fonseca Esparza Ricardo Vladimir, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova
DIRECTOR

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Diego Germán Rivera Procel y Ricardo Vladimir Fonseca Esparza, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra 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 autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de junio de 2016

Diego Germán Rivera Procel
0603887191

Ricardo Vladimir Fonseca Esparza
0603941600

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la fuerza necesaria para superar los obstáculos de la vida. A mis padres que han sido un ejemplo de lucha, constancia y perseverancia. A mi esposa Evelin que me brindo todo su apoyo incondicional para lograr este anhelado sueño y de manera muy especial a mi hijo Matheo que ha sido mi fuente de inspiración y superación pero sobre todo la razón de todos mis esfuerzos.

Diego Rivera

Dejo constancia de un sincero y profundo agradecimiento a todas aquellas personas, que han aportado y contribuido a mi formación profesional, entre estos familiares, docentes, compañeros y amigos.

Ricardo Fonseca

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo agradecimiento a todas las personas en especial a nuestros familiares y amigos ya que gracias a su apoyo incondicional se hizo posible la realización de este trabajo de titulación.

Al Ing. Luis Esparza y al Ing. Juan Ávalos por su apoyo y valioso aporte en el asesoramiento y dirección del presente trabajo.

A la Cadena de Farmacias Sylvana por la colaboración brindada por parte de sus propietarios, ya que fue de vital importancia para el desarrollo de este proyecto.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, en especial a la Modalidad Dual, que nos llenaron de conocimientos, valores y buenas amistades, que serán indispensables para nuestra vida profesional y personal

Diego Rivera y Ricardo Fonseca

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	xi
Resumen ejecutivo	xiii
Summary	xiii
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	5
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivo Específicos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1 Los Modelos.....	11
2.2.2 Gestión Administrativa	13
2.2.3 Modelo de Gestión Administrativa	14
2.2.4 Definición de Administración	15
2.2.5 Proceso Administrativo.....	15
2.2.6 Planeación Estratégica	17
2.2.7 Diagramación	20
2.2.8 Manual	21
2.2.9 Funciones	21

2.2.10	Procedimientos.....	22
2.2.11	Gestión del Talento Humano	22
2.2.12	Gestión Financiera	25
2.2.13	Indicadores Financieros	28
2.2.14	Toma de Decisiones	34
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.4	IDEA A DEFENDER	40
2.4.1	Idea general	40
2.5	VARIABLES	40
2.5.1	Variable Dependiente.....	40
2.5.2	Variable Independiente	40
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		41
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.3.1	Composición de la población.....	42
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.4.1	Métodos.....	43
3.4.2	Técnicas e Instrumentos de Investigación	44
3.5	RESULTADOS.....	44
3.5.1	Resultados de la encuesta.....	44
3.6	FODA DEL DIAGNÓSTICO.....	60
3.7	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	60
3.7.1	Idea General	60
3.7.2	Hallazgos.....	61
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		62
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	62
4.2	INTRODUCCIÓN	62
4.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	63
4.4	LA EMPRESA.....	63
4.5	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CADENA DE FARMACIAS SYLVANA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.....	64
4.6	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	65

4.6.1	Plan Estratégico.....	65
4.6.2	Visión Actual	65
4.6.3	Principios propuestos	66
4.6.4	Valores propuestos	68
4.6.5	Organigrama estructural actual	70
4.6.6	Organigrama estructural propuesto	71
4.7	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PROPUESTO	72
4.8	MANUAL DE FUNCIONES	103
4.8.1	Objetivos del Manual de Funciones.....	103
4.8.2	Estructura de los Manuales	103
4.9	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO	117
4.9.1	Gestión del Talento Humano	117
4.10	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS	142
4.10.1	Ventas en farmacias	142
4.10.2	Manejo de cajas y fondos.....	146
4.10.3	Control de inventarios.....	150
4.10.4	Archivos obligatorios en la farmacia	155
4.10.5	Calificación para clientes individuales y corporativos	157
4.10.6	Selección y evaluación de proveedores	164
4.11	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	165
4.11.1	Compra de Activos fijos	166
4.11.2	Contabilización de Activos Fijos	167
4.11.3	Custodia	167
4.11.4	Baja contable de los activos	168
4.11.5	Control	169
4.11.6	Políticas de adquisiciones	169
4.12	ANÁLISIS FINANCIERO	171
4.12.1	Índices financieros	171
	CONCLUSIONES	178
	RECOMENDACIONES.....	179
	BIBLIOGRAFÍA	180
	ANEXOS	181

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.	Ubicación de la matriz de la Cadena de Farmacias Sylvana.....	6
Gráfico N° 2.	Desarrollo del modelo de gestión administrativa.....	14
Gráfico N° 3.	Simbología.....	20
Gráfico N° 4.	Tabla de indicadores financieros.....	29
Gráfico N° 5.	Proceso de toma de decisiones.....	34
Gráfico N° 6.	Etapas en el proceso de toma de decisiones.....	35
Gráfico N° 7.	Conocimiento de la misión y visión institucional.....	45
Gráfico N° 8.	El desempeño laboral se basa en el reglamento interno.....	46
Gráfico N° 9.	Conocimiento de los manuales de funciones y procedimientos.....	47
Gráfico N° 10.	Ambiente laboral adecuado.....	48
Gráfico N° 11.	Efectividad de la comunicación.....	49
Gráfico N° 12.	Perspectivas laborales.....	50
Gráfico N° 13.	Motivación para el desempeño de actividades.....	51
Gráfico N° 14.	Frecuencia de capacitaciones.....	52
Gráfico N° 15.	Evaluación de desempeño de funciones.....	53
Gráfico N° 16.	Las funciones y responsabilidades son supervisadas.....	54
Gráfico N° 17.	Participación en la toma de decisiones.....	55
Gráfico N° 18.	Socialización del tema financiero.....	56
Gráfico N° 19.	Conocimiento de las estrategias del área financiera.....	57
Gráfico N° 21.	Modelo de Gestión Administrativo y financiero propuesto para la Cadena de Farmacias Sylvana.....	64
Gráfico N° 22.	Organigrama estructural actual.....	70
Gráfico N° 23.	Organigrama estructural propuesto.....	71
Gráfico N° 24.	Manual de funciones – Gerente General.....	104
Gráfico N° 25.	Manual de Funciones – Supervisor.....	106
Gráfico N° 26.	Manual de Funciones – Administrador General.....	108
Gráfico N° 27.	Manual de Funciones – Administradores de Farmacia.....	110
Gráfico N° 28.	Manual de Funciones – Químico Farmacéutico.....	113
Gráfico N° 29.	Manual de Funciones – Auxiliares de Farmacia.....	115
Gráfico N° 30.	Reclutamiento de Personal.....	121
Gráfico N° 31.	Flujograma para el reclutamiento del personal.....	122

Gráfico N° 32.	Selección del personal	125
Gráfico N° 33.	Flujograma para la selección del personal	127
Gráfico N° 34.	Contratación del personal	129
Gráfico N° 35.	Contratación del personal	131
Gráfico N° 36.	Inducción del personal.....	134
Gráfico N° 37.	Manual de procedimientos – Inducción del personal.....	135
Gráfico N° 38.	Capacitación del personal.....	138
Gráfico N° 39.	Flujograma para la capacitación del personal	139
Gráfico N° 40.	Evaluación de desempeño	140
Gráfico N° 41.	Ventas en farmacia	144
Gráfico N° 42.	Ventas en farmacia	145
Gráfico N° 43.	Manejo de cajas y fondos	147
Gráfico N° 44.	Flujograma del manejo de cajas y fondos	149
Gráfico N° 45.	Control de inventarios	151
Gráfico N° 46.	Flujograma del control de inventarios.....	154
Gráfico N° 47.	Archivos obligatorios en la farmacia.....	156
Gráfico N° 49.	Perfil de clientes individuales.....	158
Gráfico N° 50.	Perfil de clientes empresariales	159
Gráfico N° 51.	Cupos de crédito	163
Gráfico N° 52.	Proceso de asignación de crédito.....	164
Gráfico N° 53.	Proceso de comercialización	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Composición de la población.....	42
Tabla N° 2.	Personal de la empresa.....	42
Tabla N° 3.	Conocimiento de la misión y visión institucional.....	45
Tabla N° 4.	El de desempeño laboral se basa en el reglamento interno.....	46
Tabla N° 5.	Conocimiento de los manuales de funciones y procedimientos	47
Tabla N° 6.	Ambiente laboral adecuado	48
Tabla N° 7.	Efectividad de la comunicación	49
Tabla N° 8.	Perspectivas laborales	50
Tabla N° 9.	Motivación para el desempeño de actividades	51
Tabla N° 10.	Frecuencia de capacitaciones.....	52
Tabla N° 11.	Evaluación de desempeño de funciones	53
Tabla N° 12.	Las funciones y responsabilidades son supervisadas.....	54
Tabla N° 13.	Participación en la toma de decisiones	55
Tabla N° 14.	Socialización del tema financiero	56
Tabla N° 15.	Conocimiento de las estrategias del área financiera	57
Tabla N° 16.	FODA del diagnóstico	60
Tabla N° 17.	Pesos para la variable de edad	160
Tabla N° 18.	Pesos para la variable nacionalidad	160
Tabla N° 19.	Pesos de la variable estabilidad laboral	161
Tabla N° 20.	Pesos variable ingresos	161
Tabla N° 21.	Pesos variable uso tarjeta de crédito	162
Tabla N° 22.	Resumen de la aprobación o negación del crédito.....	162
Tabla N° 23.	Capital de trabajo	172
Tabla N° 24.	Prueba ácida.....	172
Tabla N° 25.	Razón Corriente	173
Tabla N° 26.	Margen de Beneficio Neto	174
Tabla N° 27.	Rendimiento sobre la inversión	174
Tabla N° 28.	Rentabilidad Financiera	175
Tabla N° 29.	Matriz de aplicación de la gestión administrativa	175

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos N° 1.	Modelo de encuesta	183
Anexos N° 2.	Modelo de entrevista.....	184
Anexos N° 3.	Formato de receta.....	185
Anexos N° 4.	Comprobante de avances en efectivo.....	186
Anexos N° 5.	Permiso de funcionamiento	187
Anexos N° 6.	Permiso de bomberos	188
Anexos N° 7.	Registro Único de Contribuyentes (RUC)	189
Anexos N° 8.	Contrato Individual	190
Anexos N° 9.	Comprobante de depósitos.....	191
Anexos N° 10.	Captura de pantalla del programa para calificación de proveedores .	192

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación denominado Modelo de Gestión Administrativo y Financiero de la Cadena de Farmacias Sylvana para la toma de decisiones gerenciales, en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2016; dicho trabajo fue elaborado y realizado con el objetivo de brindar a la empresa un documento que ayude de manera eficaz y eficiente en las actividades administrativas y financieras que la institución realiza dentro de su giro del negocio, para la elaboración del mismo se ha tomado que una empresa no puede prescindir de los aspectos ya antes mencionados ya que constituyen la base fundamentales el desarrollo ya descrito anteriormente.

Para la analizar la situación actual de la Cadena de Farmacias Sylvana tanto el ambiente interno y externo se han empleado técnicas para la recolección de información tales como: encuesta y entrevista, llegando a elaborar una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con los datos recopilados, dicha matriz nos ayudó a determinar la carencia de documentos que son imprescindibles los mismos que deben servir de guía en el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de las mismas en la empresa. Después de haber identificados los puntos débiles y las carencias dentro de la farmacia se procede a la elaboración de la fundamentación teórica, plasmando en el trabajo distintas definiciones expuestas por diferentes autores, las mismas que respaldarán el presente trabajo de investigación.

A continuación se detalla una propuesta con la capacidad de solucionar la problemática encontrada en los análisis anteriores, esta propuesta se basa en la elaboración de documentos necesarios para los procedimientos administrativos y financieros, que servirán de orientación a los directivos y trabajadores para brindar un buen desempeño en cada función encomendada y desarrollada en la empresa.

Palabras clave: Modelo de Gestión, procesos, funciones, políticas, flujograma.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova
DIRECTOR

SUMMARY

The current degree work named Model of the Administrative and Financial Management of Sylvana Pharmacy chain for head decision making at Riobamba canton, Chimborazo province, for the period 2016; such work was created and developed aiming to provide the Company a document to help efficiently on its administrative and financial activities, for the elaboration of it, such mentioned elements cannot be left out since they constitute the basis of the development formerly described.

In order to analyze the current situation of Sylvana Pharmacy chain either in the internal as well the external environment, techniques such as surveys and interviews have been applied, developing a SWOT matrix (Strengths, weaknesses, opportunities and threatens) whit the collected data. The matrix helped to determine the lack of necessary documents used to guide the development of activities and their accomplishment in the enterprise. After identifying the weaknesses and lacks in the pharmacy, the theoretical framework was developed to sate in the work different definitions proposed by several authors who will support the current research work.

Next, it is explained a proposal whit the capacity of solving the problems found in the previous analysis, this proposal is based on the elaboration of necessary documents for the administrative and financial tasks, which will guide the board and personnel to show a better performance in every single action the enterprise performs.

Key words: Management model, process, functions, policies, flowchart.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolló el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero de la Cadena de Farmacias Sylvana para la toma de decisiones gerenciales, en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2016; el presente trabajo se encuentra estructurado por cuatro capítulos, conclusiones y recomendaciones los mismos que serán resumidos a continuación:

En el **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, se detalla la información real de las condiciones actuales que presenta la Cadena de Farmacias Sylvana, teniendo la relación con los aspectos administrativos y financieros, en este capítulo debe constar: el planteamiento del problema, la formulación del problema, la delimitación del problema, justificación, objetivo general, objetivo específico

En el **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**, se presenta los conceptos referentes e inclusivos que nos facilitan conocer y entender sobre el tema a tratar y elaborar, la información recolectada fue obtenida y analizada de libros y textos de diferentes autores, toda la información está debidamente citada, por lo que el documento cuenta con la bibliografía necesaria para justificar las definiciones. Este capítulo contiene: Antecedentes investigativos, fundamentación teórica, idea a defender, variable dependiente, variable independiente.

En el **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**, se presenta todas las técnicas, métodos, modalidades, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas y la verificación de la idea a defender, este capítulo es de suma importancia ya que aquí nos permite evaluar y saber el cómo vamos a realizar la investigación del presente trabajo.

En el **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**, se representa la elaboración del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero de la Cadena de Farmacias Sylvana para la toma de decisiones gerenciales, en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2016, el mismo que contiene una serie de manuales en aspectos administrativos y financieros, lo que estos permiten son solucionar los problemas encontrados, esta propuesta cumple con todos los elementos del proceso administrativo recomendado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: en esta parte del trabajo se presentar las conclusiones y recomendaciones que obtuvimos al realizar toda la investigación, estas deberán ser tomadas en cuenta para la aplicación y sostenibilidad del presente documento.

Ponemos a disposición el presente trabajo de investigación para todo el personal administrativo y trabajadores de la Cadena de Farmacias Sylvana, para que conozcan y apliquen ayudando de esta manera a mejorar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Gestión Empresarial en la actualidad pretende garantizar la calidad del servicio que se presta o el producto que se vende, y que se mide con el grado de satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente se consigue aplicando procedimientos administrativos específicos, adaptados a la actividad económica de la empresa, que involucren a todo el personal de la empresa, y que tienen como objetivo y examen periódico, valorar la satisfacción del cliente mediante una encuesta.

La excelencia en la Gestión Empresarial en la actualidad es saber desarrollar las actividades de manera adecuada a más de la tecnología. Disponer de un software que se adapte a los procedimientos de la empresa, que tenga un precio asequible, que permita el control de los pedidos, facturas, cobros y pagos, y que gestione toda la información que un cliente genera en la empresa, es la pata que coordina la información de la organización entre todas las áreas con el fin de que puedan tomar decisiones acertadas.

Todas las empresas se gestionan de la misma manera, de cero o de 500 trabajadores, unas tienen más cifras en el volumen de ventas, más unidades de producto, más personal, más maquinaria, más oficinas, más vehículos, pero todas, todas, todas las empresas, requieren de unos mismos principios generales sobre Gestión Empresarial: eficiencia, eficacia, planificación, coordinación, mentalidad de satisfacer al cliente.

Existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados; la planificación, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa. Luego nos encontramos con la organización, vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, para tras tener una acabada idea, promover que trabajen en conjunto y en

línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así tan solo esperar a los buenos resultados.

En tercer lugar aparece la comunicación, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar la eficacia. Y por último el control de la gestión aplicado a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso.

La gestión administrativa eficiente debe tener una coordinación con todos los departamentos de la empresa para que cuando exista un problema exista la cooperación de todos para poder resolverlo; esta trabaja para lograr la sinergia e implementar las metas de una organización.

Las operaciones fundamentales se enfocan en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y archivos.

Los objetivos principales de la gestión administrativa son:

- Efectuar una racionalización idónea de nuestro potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.
- Desarrollar una cultura organizacional que contribuya al desarrollo de un gestión administrativa eficaz y eficiente.

Por otra parte la gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

La Cadena de Farmacias Sylvana, se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo tiene cuatro sucursales ubicadas en: Sylvana 1: Primera Constituyente y Puruhá, Sylvana 2: Juan Feliz Proaño y Olmedo, Sylvana 3: Antonio José de Sucre y Luz Eliza Borja, Sylvana 4: Primera Constituyente y Espejo.

La Cadena de Farmacias Sylvana, en el tiempo de permanencia en el mercado y de haber iniciado las actividades en la ciudad de Riobamba ha logrado posicionarse dentro del mismo, obteniendo un desarrollo económico sustentable, pero dicho crecimiento carece de un direccionamiento estratégico propio que encamine a la organización.

Tomando en cuenta los perjuicios, problemas ocasionados y las nuevas exigencias de los entes reguladores se ha planteado realizar un Modelos de Gestión Administrativo Financiero el mismo que ayudará al mejoramiento de la administración y de los procesos contables financieros a más lograr la consecución de los objetivos planteados.

La aplicación de dicho modelo servirá de herramienta exclusiva para la realización de un monitoreo, control y evaluación de cada una de las actividades que los colaboradores desarrollen dentro de su área de trabajo.

1.1.1 Formulación del Problema

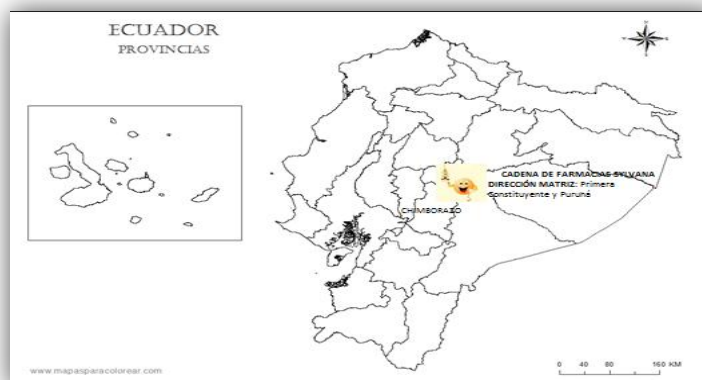
¿Cómo mejorar la toma de decisiones y la gestión del departamento administrativo y financiero en la Cadena de Farmacias Sylvana, en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo para el período 2016?

1.1.2 Delimitación del problema

- **Espacial**

El Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la toma de decisiones gerenciales se realizará para la matriz de la Cadena de Farmacias Sylvana, ubicada en las calles Primera Constituyente y Puruhá, en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

Gráfico 1. Ubicación de la matriz de la Cadena de Farmacias Sylvana



Fuente: Cadena de Farmacias Sylvana

Elaborado por: Los autores

- **Temporal**

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo desde el mes de octubre del 2015, hasta la culminación del mismo en el mes de abril del 2016.

- **Sustancial**

El desarrollo del presente trabajo de investigación está enfocado en elaborar un modelo de gestión administrativo financiero, en dicho manual nos vamos a enfocar en diseñar manuales administrativos y financieros los mismos que permitan tener un mejor control de la institución.

1.2 Justificación

Mediante el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la toma de decisiones gerenciales en la Cadena de Farmacias Sylvana lograremos mejorar la administración y desempeño en las áreas financiera y administrativa.

El diseño del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero nació por la necesidad de mejorar el direccionamiento estratégico que encamine a la organización al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, a través de los siguientes componentes: Monitoreo permanente de las actividades desarrolladas por el área

administrativa y financiera, eficiencia de las actividades realizadas por las áreas antes mencionadas, y optimización de los recursos materiales y económicos, ayudándonos a que la Cadena de Farmacias Sylvana ejecute, controle y evalúe las actividades propias realizadas en el giro del negocio.

Dicho Modelo de Gestión abarca a los clientes internos (administradores de cada farmacia) así como también a los clientes externos (consumidores – compradores).

El Modelo de Gestión que se va a desarrollar servirá de ayuda a los Administradores (Clientes Internos) para la toma adecuada de decisiones adecuadas capaz que el presente trabajo sea un instrumento de apoyo necesario dentro de la institución, el mismo también aportará para la mejora en el desenvolvimiento y trato hacia los clientes externos (consumidores – compradores) ayudando a satisfacer las necesidades y deseo que ellos presenten al momento de escoger un local para realizar sus compras, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Cadena de Farmacias Sylvana, dándonos como resultado final una mayor retribución económica y el crecimiento de la institución.

- **ENFOQUE SOCIAL**

El modelo de gestión que se va a plantear en este trabajo de investigación nos va a permitir dar un enfoque social ya que este hace referencia a la orientación de que un trabajo, servicio u opinión deba cumplir con los requerimientos de los usuarios.

Dicho modelo ayudará de forma significativa a cubrir y cumplir con las necesidades de las personas que se acercan a cualquiera de las farmacias a consumir los productos farmacéuticos, brindando por parte del personal un servicio de calidad, ayudando de esta manera también a la fidelización de los clientes.

La empresa al ser comercializadora de productos farmacéuticos permite llegar a todos los estratos sociales de la ciudad de Riobamba, ya que nadie está excepto en algún momento de requerir alguna medicina para alguna enfermedad, síntoma o molestia presentada en nosotros mismo o en algún miembro de la familia.

- **ENFOQUE ECONÓMICO**

La Cadena de Farmacias Sylvana cuenta con capital propio de trabajo, dicho capital debe tener una buena administración para que este pueda crecer de acuerdo al giro del negocio, de esta manera con el desarrollo del modelo de gestión brindaremos una pauta de cómo llevar una administración adecuada de las farmacias cumpliendo con todos los parámetros que nos imponen las leyes como son: el cuidado del medio ambiente, cumpliendo con las obligaciones tributarias, pagando salarios justos y de acuerdo a la ley, capacitando a los trabajadores, siendo innovadores, entre otras.

Además no solo es indispensable llevar una adecuada administración sobre el capital, sino también es necesarios brindar a la ciudadanía fuentes de trabajo, las mismas que deben ser cubiertas por un personal al cual se le capacite y se le brinde todas las oportunidades para que puedan desarrollarse personal y profesionalmente.

Este enfoque económico lo podremos lograr mediante el cumplimiento de todos los requisitos planteados anteriormente, a más de brindar productos de calidad, a un precio razonable, en las condiciones apropiadas, en el tiempo y lugar que los clientes lo necesiten.

Por este motivo también es que Farmacias Sylvana trata de ubicar sucursales para que estas estén más cerca de los clientes para alcanzar a cubrir todas las necesidades del mercado en donde se desarrolla dicho negocio y que de esta manera se les facilite la compra de medicamentos.

- **ENFOQUE FINANCIERO**

Este enfoque hace referencia a todas las actividades que se desarrollan dentro de la comercialización de los productos farmacéuticos que ofrece la Cadena de Farmacias Sylvana, esto quiere decir que engloba todos los procesos administrativos y financieros, por tal motivo es que se plantea este trabajo de investigación para dar una guía para que estos procesos se desarrollen de manera eficaz y eficiente.

Con el modelo ya antes mencionado buscamos como todo negocio o empresa tener una retribución económica con un buen manejo de los mismos para tener un crecimiento económico sustentable, el mismo que ayudará a seguir creciendo como empresa a más de seguirse expandiendo dentro del mercado local.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de gestión Administrativo y Financiero de la Cadena de Farmacias Sylvana para la toma de decisiones gerenciales, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2016.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Realizar la fundamentación teórica de los procesos Administrativos y Financieros.
- Identificar la funcionalidad del área administrativa y financiera de la Cadena de Farmacias Sylvana.
- Diseñar el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la toma de decisiones gerenciales en la Cadena de Farmacias Sylvana.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

2.1.1 Antecedentes Históricos

El objetivo principal de este capítulo es recolectar toda la información posible y necesaria sobre temas similares que ayuden a fundamentar el desarrollo y elaboración de esta investigación, la información encontrada que elaboran y diseñan un modelo de gestión administrativo y financiero están basados en las necesidades de las empresas a obtener un mejor desempeño en las áreas antes mencionadas, así como también a contribuir a la mejora continua de la institución.

En el tema: “Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Pacari Ltda., cantón Otavalo, provincia de Imbabura”, desarrollado en la Universidad Técnica del Norte del Ecuador en el año 2014, por Sandra Ximena Chicaiza Reina y Gloria Asusena Yamberla Cacuangó, en este trabajo de investigación encontramos que es de vital importancia para las organizaciones lograr un manejo eficiente y eficaz de las actividades administrativas y financieras, tomando en cuenta los aspectos propios del negocio en cada caso.

Este modelo está basado en un análisis del ambiente situacional interno y externo empleando las diferentes técnicas de recopilación de datos. (Chicaiza & Yamberla, 2014)

En el tema: “Modelo de Gestión Administrativo Financiero de la Farmacia San José filial Cruz Azul, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”, desarrollada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el año 2006, por Verónica Paulina Vega Chérrez y Verónica Elizabeth Arellano Guacho, en este trabajo de investigación encontramos que esta empresa pone mucho énfasis en la mejora continua de cada uno de sus procesos, esto ayudará a tener un mejor desarrollo profesional y personal de cada uno de los colaboradores, afianzando el nivel de servicio al cliente y logrando que cada empleado esté identificado con la imagen institucional.

Este modelo está basado en un análisis realizado interna y externamente de la institución, logrando tener como resultado el hallazgo de las falencias en el área administrativa y financiera de la institución. (Vega & Arellano, 2006)

En el tema: “Modelo de Gestión Administrativo y Financiero aplicado a los comercios minoristas de electrodomésticos del centro histórico de la ciudad de Cuenca”, desarrollada en la Universidad del Azuay, en el año 2014, por María Augusta Vicuña Reyes, en este trabajo de investigación pudimos encontrar que este trabajo está enfocado en mejorar el desempeño de sus negocios, se centra en tres áreas de gran importancia: la planificación estratégica, la estructura organizacional y planificación financiera.

Mediante el uso de esta herramienta podremos notar las ventajas de aplicar y desarrollar a cabo estos procesos planteados dentro del negocio ya antes mencionado. (Vicuña, 2014)

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Los Modelos

“Un modelo es un conjunto de supuestos (hipótesis) que constituyen una explicación de la realidad, que nos permite conocer con la mayor facilidad un fenómeno, que se comprueba a través de la observación y la experimentación que para constituirlo se necesita un conocimiento previo”. (Morelos & Piñeros, 2007, pág. 45)

La elaboración de un modelo para la Cadena de Farmacias Sylvana, le permitirá crear un esquema del cómo se debería ver la institución en un futuro, basado en investigación, estudios y análisis de la situación actual de la misma, es decir obtendremos como resultado las mejoras, correcciones o cambios que se puedan aplicar a su estructura, direccionamiento y control en cada una de las actividades desarrolladas, la elaboración de un modelo nos permitirá evaluar cuán óptimo y eficaz es la aplicación en los procedimientos administrativos y financieros después de la elaboración del mismo.

2.2.1.1 Modelos Administrativos

El administrador, dada la complejidad del mundo, no puede dejar de utilizar modelos. En todas las situaciones, por más simples que sean, el administrador debe construir un MODELO MENTAL.

Los Modelos Mentales, son representaciones en la mente de algo que existe en el mundo real. Esto permite que la situación sea comprensible para él y lo capacita para realizar cosas que no hubiera podido realizar en el mundo real.

La ventaja principal de este tipo de modelos, es que permiten manipular la situación, circunstancia que es imposible efectuar si se trata de un sistema real.

El propósito de un modelo es predecir los resultados. En el campo de la administración de recursos humanos o de empresas de servicio, será imprescindible utilizar modelos administrativos. (De la Torre, 2007, pág. 10)

El nivel administrativo de la Cadena de Farmacias Sylvana mediante la elaboración de esta herramienta obtendrá un prólogo de cuán indispensable es crearse imaginariamente un análisis actual de la institución, y con ello mediante una adecuada planificación y organización, contribuirá en la detección y aplicación de adecuaciones eminentes en la parte administrativa financiera que estén acorde a las exigencias en ámbito legal y competitivo, ya que sin su realización está limitando su crecimiento y peor aún el descenso competitivo de la institución.

2.2.1.2 Modelos de Gestión

La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción

de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser publicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Morelos & Piñeros, 2007, pág. 47)

En la Cadena de Farmacias Sylvana el modelo a desarrollar será una herramienta de vital importancia ya que esta proporcionará un camino sistemático y racional para realizar cada una de las actividades que dentro del giro mismo del negocio se realizan, teniendo la facilidad de observar cada uno de los procedimientos administrativos, ayudándonos a la toma de decisiones efectivas, con la finalidad de reparar errores y tener una mejora continua en la administración y desarrollo de la organización.

2.2.2 Gestión Administrativa

(Vicuña, 2014, pág. 65), explica: Que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gestión Administrativa Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

PLANEACIÓN: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

ORGANIZACIÓN: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

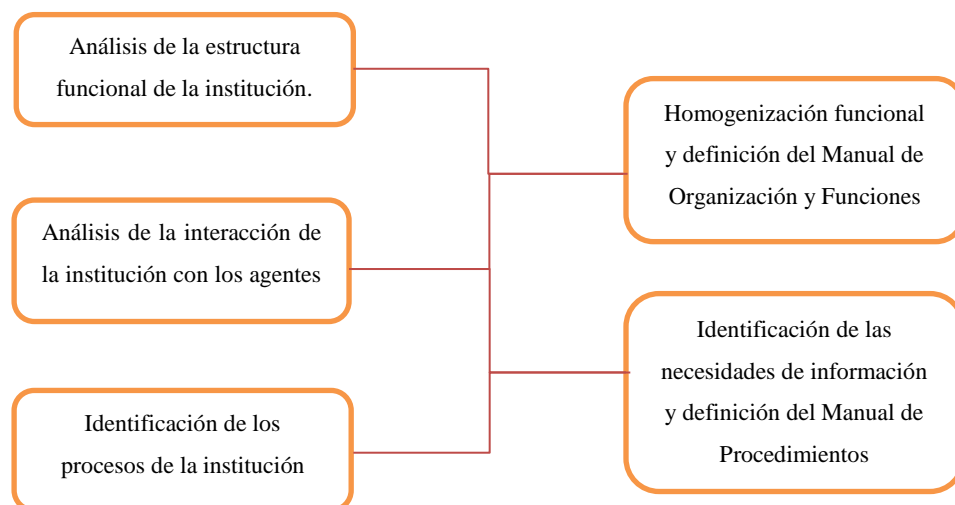
EJECUCIÓN: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

CONTROL: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Una gestión administrativa eficaz y eficiente será de mucha ayuda a la Cadena de Farmacias Sylvana ya que contribuirá a construir un modelo administrativo estable que gobierne y actúe en coordinación con todas las áreas de la institución mediante el conjunto de acciones y el desarrollo de actividades que serán establecidos por los directivos a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, logrando sinergia en la entidad; con la finalidad de evaluar que toda la fase previamente visualizada se haya cumplido y logrado en su totalidad y si el caso, así lo amerite rectificar falencias.

2.2.3 Modelo de Gestión Administrativa

Gráfico 2. Desarrollo del modelo de gestión administrativa



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 78)

Elaborado por: Los autores

2.2.4 Definición de Administración

“La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”. (Munch, 2010, pág. 37)

Una administración eficaz y eficiente le permitirá a la Cadena de Farmacias Sylvana formar las actividades que sean necesarias e indispensables en la institución para poder controlar todos los recursos directos e indirectos, conocer que es lo que está bien, que es lo que está de rectificar y cambiar, ya que la administración involucra las diferentes técnicas y procesos que ayudarán al eficiente desarrollo de cada una de las actividades y la simplificación en el trabajo dando como resultado el ahorro en el tiempo, recursos y costos.

2.2.5 Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso de integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración”. (Bernal & Sierra, 2008)

El proceso administrativo en la Cadena de Farmacias Sylvana se centrará y puntualizará en la planeación y organización de la estructura, siendo esta la que dirigirá y controlará cada una de las actividades, la ejecución adecuada tendrá como resultado alcanzar sus metas, con la utilización óptima de los recursos ya sean: humanos, materiales, financieros y tecnológicos que la institución posee.

2.2.5.1 Planeación

“Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretende obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”. (Munch, 2010, pág. 27)

La planeación es un proceso mediante el cual podremos ver plasmados los resultados anticipados del nivel administrativo que dirige la Cadena de Farmacias Sylvana, dicho de otra manera serán el cómo se va a llegar con todo lo propuesto para un período.

La determinación de las actividades serán basadas en un análisis de la situación actual, la anticipación hacia un futuro, la determinación de objetivos y metas, las elección de estrategias y la determinación de los recursos estratégicos necesarios, logrando de dicha manera reducir los niveles de incertidumbre y sirviéndonos para la toma adecuada de decisiones.

2.2.5.2 Organización

“La organización es el desarrollo de recursos organizacionales para alcanzar metas estratégicas. El desarrollo de recurso se refleja en la división del trabajo de la organización en departamentos y trabajos específicos, líneas de autoridad formales y mecanismos para coordinar diversas ideas organizacionales”. (Daft & Marcic, 2010, pág. 248)

Una adecuada organización en la Cadena de Farmacias Sylvana contribuirá a dar a conocer e identificar con facilidad como están distribuidos y organizados cada uno de los departamentos y/o áreas, es decir verificar en cada uno de ellos si es que tienen o no los recursos y elementos necesarios para desarrollar las actividades, a más de controlar que las actividades designadas sean las correctas y que estén acorde a las funciones, todo esto contribuirá a la satisfacción de sus clientes.

2.2.5.3 Dirección

“Función administrativa que implica utilizar las influencias para motivar a los empleados con el fin de que se alcance las metas organizacionales”. (Daft & Marcic, 2010, pág. 8)

La dirección contribuirá a la Cadena de Farmacias Sylvana a conocer las acciones interpersonales de la administración sobre las personas que laboran en la institución y que esta influye directamente sobre ellos, esto implica realizar un autoanálisis del cómo se ha conducido, guiado y supervisado los esfuerzos que realizan cada uno de los trabajadores bajo las actividades encomendadas, logrando la toma de decisiones, la motivación, la comunicación efectiva y la coordinación de los esfuerzos.

2.2.5.4 Control

“Función administrativa concerniente a la supervisión de las actividades de los empleados, busca que la organización siga el camino correcto hacia sus metas y se encargue de hacer correcciones según sea necesario”. (Daft & Marcic, 2010, pág. 8)

Este proceso de control permitirá a la Cadena de Farmacias Sylvana a complementar los procesos anteriores para poder evaluar si lo propuesto anteriormente se seta realizando correctamente y si los resultados son los esperados contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución, así como también ayuda a enmendar situaciones que no se están desarrollando con normalidad.

2.2.6 Planeación Estratégica

La planificación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata de las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional de donde se desenvuelve. (Hernández y Rodríguez, 2008, pág. 42)

La planeación estratégica dentro de la Cadena de Farmacias Sylvana constituirá una herramienta de dirección que nos permitirá ayudar a fijar la prioridades, permitirá concentrarse en las fortalezas de la institución, permitiendo de esta manera un crecimiento sustentable y duradero, sus puntos clave están en el poder de la iniciativa y la reacción oportuna a los cambios sustentados en métodos y acciones más no en suposiciones, estableciendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos, como son la creación de la misión, visión, políticas y valores institucionales.

2.2.6.1 Misión

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de los miembros. Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo. (Chiavenato, 2009, pág. 65)

La misión de la institución será de vital importancia en la misma ya que esta constituirá el conocimiento de quienes son, que ofrecen y a quienes sirven y la razón de ser de la empresa, en esta se definirá las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos o servicios que se ofertarán y esencialmente se caracterizará por se concreta, motivadora y realizable.

2.2.6.2 Visión

“La visión es una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización, es decir indica una sentido de futuro y orienta el comportamiento de la personas de la organización frente al destino que ésta desea construir o realizar”. (Bernal & Sierra, 2008, pág. 70)

La visión es aquella que consideramos como elemento complementario de la misión, la misma que dinamizará e impulsará las acciones y características que se llevará a cabo dentro de la organización, permitiendo la creación de la imagen futura de la institución, es decir hacia donde se dirigirá la empresa en un futuro, todos los logros que se desean

alcanzar y que están propuestos, esto resultará de un trabajo en conjunto con todos los colaboradores de la institución.

2.2.6.3 Políticas

“Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de los criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos”. (Bernal & Sierra, 2008, pág. 73)

El establecimiento de políticas no ayuda a conformar las guías, indicaciones o instrucciones que deberán seguir y alinearse los trabajadores para la realización de cada una de las actividades y con su comportamiento; dichas políticas se establecerán con la finalidad de crear orden para la delegación de autoridades, a más de motivar y estimular al personal evitando pérdidas de tiempo por actividades realizadas innecesariamente.

2.2.6.4 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores. Identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de éstos en la organización total”. (Bernal & Sierra, 2008, pág. 116)

La estructura organizacional ayudará a dar conocer la distribución de cada uno de los departamentos y de las áreas de la empresa, empezando a dar a conocer los mandos gerenciales, medios y colaboradores, esta división nos permitirá coordinar de mejor manera las actividades en cuanto a funciones, relaciones y niveles de mando, también se definirá las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los empleados de la institución.

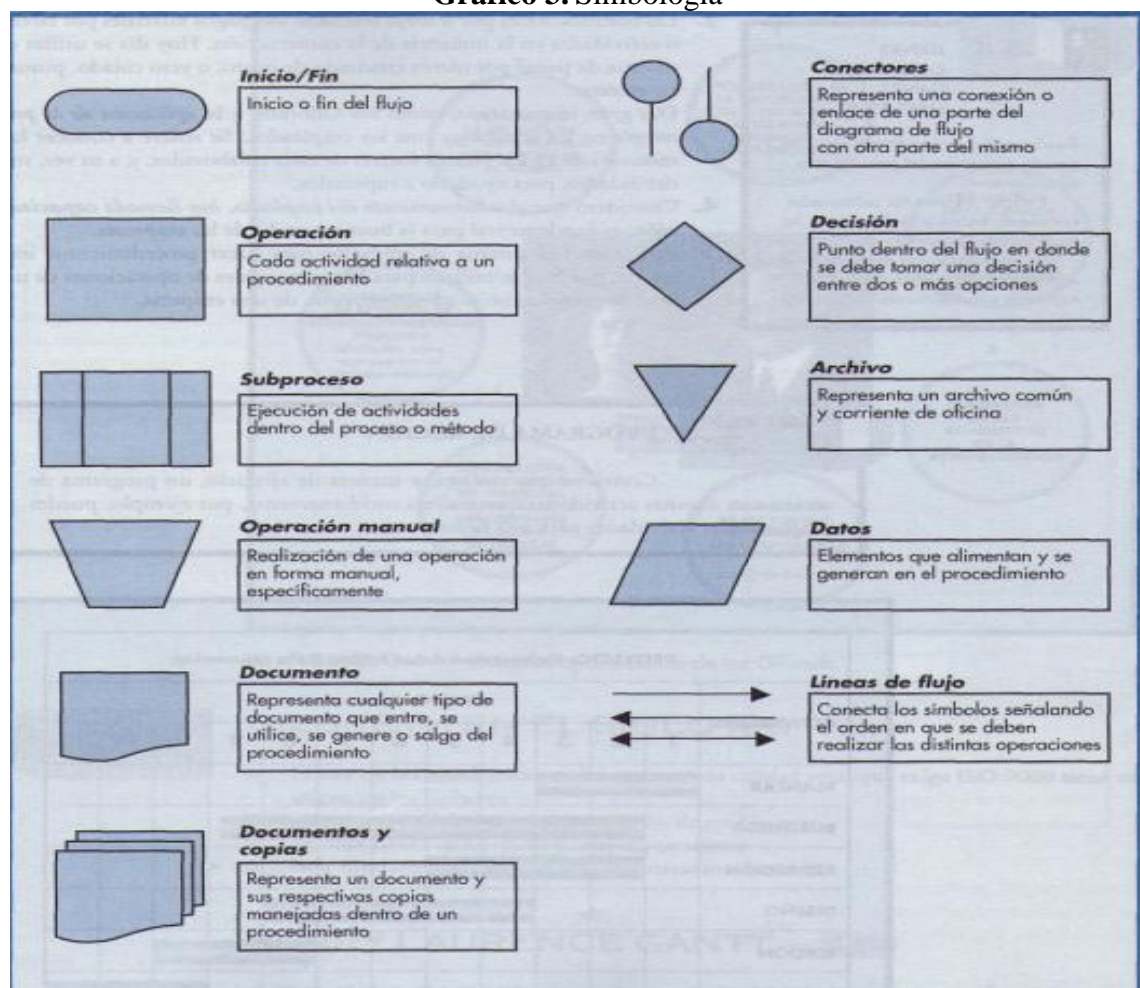
2.2.7 Diagramación

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa – efecto que prevalece entre ellos”. (Fincowsky & Benjamín, 2004, pág. 250)

La diagramación ayudará a la Cadena de Farmacias Sylvana a descomponer cada procedimiento en partes, lo cual nos ayudará y nos facilitará la comprensión la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo de las distintas actividades en cada una de las áreas funcionales de la institución.

2.2.7.1 Simbología de Procedimientos

Gráfico 3. Simbología



Fuente: (Hernández y Rodríguez, 2008)

Elaborado por: Los autores

Los diagramas de flujo son un herramienta que permite capacitar al nuevo personal y también ya al personal existente, ya que por su simplicidad permite visualizar y comprender con mayor facilidad los procesos a través de un dibujo (flujograma), compuesta con los símbolos universalmente aceptados por los ingenieros y administradores.

2.2.8 Manual

(Alles, 2011, pág. 242), dice: Documento en el cual se describen los aspectos más relevantes en un tema particular.

En el ámbito de las organizaciones se elaboran manuales con el propósito de describir procedimiento relevante para un buen funcionamiento interno.

Un manual usualmente consta de una breve explicación conceptual sobre el tema en cuestión junto con una explicación detallada sobre la mejor manera de llevar a cabo una tarea determinada o conjunto de ella. Puede incluir, según corresponda gráficos explicativos, formularios y procedimientos, entre otras variantes.

La aplicación de los manuales en la Cadena de Farmacias Sylvana debe ser de vital importancia ya que esta carece de los mismos, los pasos a seguir para la elaboración de los mismos serán: delimitación de las actividades, el mismo que deberá tener las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de acuerdo al cargo o puesto que desempeñen, mediante dichos manuales se evitarán la duplicidad de funciones en las áreas de trabajo, dando como resultado la eliminación de tiempos muertos, esto también ayudará a mejorar al empleado su nivel de desempeño ya que sabrá que debe hacer, como y cuando realizarlo.

2.2.9 Funciones

“Cada persona en la estructura de grupo tiene una función asociada que consiste en las conductas que se esperan del ocupante de esa posición”. (Gibson, Ivancevich, James, & Konopaske, 2011, pág. 13)

En la Cadena de Farmacias Sylvana cada colaborador deberá conocer las actividades o tareas a desempeñar dentro de su puesto de trabajo o área determinada, basándose en los respectivos manuales elaborados para dichos casos.

2.2.10 Procedimientos

“Los procedimientos es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza de forma cronológica y secuencial”. (Hernández y Rodríguez, 2008, pág. 151)

Los procedimientos ayudarán a los colaboradores conocer cada operación mediante una ilustración teórica y complementada con una representación gráfica de la misma, permitiendo que los trabajadores visualicen los pasos, actividades y tareas ya predefinidas en los manuales.

2.2.11 Gestión del Talento Humano

“Por gestión estratégica del Talento Humano se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en la personas, buscan el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta, 2010, pág. 3)

La Gestión del Talento Humano en la Cadena de Farmacias Sylvana nos proporcionará una herramienta que nos ayudará a regirse a un proceso el momento en que exista una vacante de trabajo disponible.

2.2.11.1 Reclutamiento de Personal

“El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización”. (Munch, 2010, pág. 175)

El reclutamiento es un medio por el cual la Cadena de Farmacias Sylvana divulgará y ofrecerá una vacante laboral y deberá seleccionar a los candidatos idóneos suficientes lo

que permitirá la localización, identificación y atracción de los candidatos capaces para la vacante solicitada.

2.2.11.2 Selección de Personal

“Mediante este proceso la empresa clasifica, elige y opta por el candidato que tenga el perfil adecuado y reúne los requisitos para el cargo asignado. Este proceso se puede llevar a cabo mediante las siguientes técnicas: entrevistas de selección, pruebas de conocimiento, evaluaciones sicométricas, pruebas de personalidad, etc.”. (Galindo, 2008, pág. 82)

La selección del personal ayudará a la Cadena de Farmacias Sylvana a elegir a los candidatos con aptitudes y actitudes personales capaces de cubrir la vacante en el área solicitada, siendo de entera satisfacción del empleador.

2.2.11.3 Contratación

“Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto”. (Munch, 2010, pág. 87)

Una vez seleccionado el personal idóneo para ocupar la vacante solicitada, la Cadena de Farmacias Sylvana establecerá un contrato de trabajo por escrito donde se detallen cláusulas y condiciones que estén acordes a la legislación actual del Ministerio de Trabajo, y que este no tenga discrepancias entre las partes, para finalmente formalizar dicho contrato.

2.2.11.4 Inducción

“Inducción De Personal, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial”. (Munch, 2010, pág. 88)

La inducción del personal dentro de la Cadena de Farmacias Sylvana ayudará a la persona contratada a tener sentido de pertenencia, a más de conocer las instalaciones, procedimientos y actividades a desempeñarse.

2.2.11.5 Capacitación

La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos. Si los trabajadores demandan un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. Por supuesto los gerentes son responsables de la decisión del tipo de capacitación que requieren los empleados, cuando lo necesitan, y que forma debe tomar la capacitación. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 215)

La capacitación dentro de la Cadena de Farmacias Sylvana se enfocará a un procedimiento de enseñanza planificado, sistemático y organizado, con el objetivo de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual; como causa justa de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejorará los niveles de desempeño y será considerada como un factor de competitividad en el mercado actual y por lo tanto posibilitará el desarrollo personal de sus trabajadores.

2.2.11.6 Evaluación de Desempeño

“Es un sistema de evaluación que se emplea para medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad que tiene un trabajador en el desempeño de un cargo”. (Galindo, 2008, pág. 85)

Este sistema permitirá a la Cadena de Farmacias Sylvana ver los resultados a través de una evaluación independiente a sus colaboradores, proceso que determinará y comunicará a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en un principio a elaborar planes de mejora.

2.2.11.7 Puesto

(Alles, 2011, pág. 355); dice: Lugar que una persona ocupa en la organización.

Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas. La información necesaria para conocer acerca de un puesto es la siguiente:

- Tareas y responsabilidades del puesto.
- Estándares de rendimiento.
- Elementos Necesarios: maquinaria, software, etc.
- Conocimientos, experiencia y competencias necesarias para un desempeño exitoso.

La Cadena de Farmacias Sylvana deberá considerar varios requerimientos actitudinales y comportamentales necesarios para realizar cada actividad o función a desempeñar, es decir que se le debe brindar todo el material y equipo logístico necesario para una efectiva ejecución de la tarea.

2.2.12 Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (De Llano, 2010, pág. 31)

La Gestión Financiera en la Cadena de Farmacias Sylvana ayudará a generar información económica y financiera, las mismas que estén acordes con las bases legales y según los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como también ayudará a conformar una estructura financiera equilibrada y adecuada al giro del negocio, proyectándose en términos monetarios a los resultados a futuro que se desean alcanzar tales como la rentabilidad y estabilidad financiera.

2.2.12.1 Estructura financiera

La estructura financiera de la empresa es la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado. Estos recursos son los que en el Balance de situación aparecen bajo la denominación genérica de Pasivo que recoge, por tanto, las deudas y obligaciones de la empresa, clasificándolas según su procedencia y plazo. La estructura financiera constituye el capital de financiamiento, o lo que es lo mismo, las fuentes financieras de la empresa”. (Besley & Brigham, 2009, pág. 655)

La Cadena de Farmacias Sylvana cuenta con financiamiento propio y externo como la mayoría de las empresas, pero la mayor fuente de inversión y financiamiento proviene del capital propio que genera cada una de las sucursales de la empresa sin dejar de lado el financiamiento que de vez en cuando se necesita de las diferentes fuentes de financiación que existen.

2.2.12.2 Clasificación de las fuentes financieras

(Besley & Brigham, 2009), establece: “Existen múltiples criterios para clasificar las fuentes financieras de la empresa, entre los que destaca el utilizado en el Plan General de Contabilidad. No obstante existen otras alternativas”.

1. El criterio del Plan General de Contabilidad

Según la clasificación del Plan General Contable, la estructura financiera está compuesta por el Patrimonio Neto y el Pasivo.

a) Los pasivos

Recogen las obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. A estos efectos, se entienden incluidas las provisiones. Dentro de los pasivos se diferencia entre:

- El pasivo no corriente: abarca las Provisiones a largo plazo, las Deudas a largo plazo, las Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo y los Pasivos por impuesto diferido.

- El pasivo corriente: incluye los Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta, las Provisiones a corto plazo, las Deudas a corto plazo, las Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo, los Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.

b) El patrimonio neto

Se constituye por la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones de los socios, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. Por tanto comprende: Fondos Propios, los Ajustes por cambio de valor y las Subvenciones, donaciones y legados.

2. Otros criterios

No obstante, hay otros criterios para clasificar los recursos financieros de la empresa entre los que pueden citarse: la exigibilidad, la titularidad, la procedencia o la permanencia en la empresa.

• Según su exigibilidad

- Recursos exigibles: Pasivo exigible a corto y largo plazo: Pasivo corriente y No corriente.

- Recursos no exigibles: Patrimonio Neto.

• Según su titularidad

- **Recursos** propios: Patrimonio Neto: Capital social y la autofinanciación.

- Recursos ajenos: Pasivo Corriente y No corriente.

• Según su procedencia

- Recursos internos: la autofinanciación (reservas y amortizaciones).

- Recursos externos: el Capital social, pasivo corriente y no corriente.

• **Según su permanencia en la empresa:**

- Recursos a medio y largo plazo: Patrimonio Neto más Pasivo No Corriente.
- Recursos a corto plazo: Pasivo Corriente.

2.2.12.3 Control Financiero

Fase en la que se implanta los planes financieros; el control se ocupa del proceso de retroalimentación y ajuste requerido para asegurar el cumplimiento de los planes y la modificación de los mismos debido a los cambios imprevistos. (Besley & Brigham, 2009, pág. 658),

Cuando se realice un control financiero por los mandos gerenciales de la Cadena de Farmacias Sylvana, la organización contará con las herramientas necesarias que faciliten estudiar las estructuras claves para un buen desarrollo según lo establecido por las normas generalmente aceptadas de contabilidad.

2.2.13 Indicadores Financieros

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. (De Llano, 2010, pág. 123)

Los indicadores financieros van a permitir a la Cadena de Farmacias Sylvana saber la situación actual de la misma mediante el cálculo de dichos indicadores, ayudando a una mejor toma de decisiones financieras dentro de la misma.

Gráfico 4. Tabla de indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liquidez corriente 2. Prueba ácida 	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
II. SOLVENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero 	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAII} / \text{Activos Totales})}$
III. GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de Cartera 2. Rotación del Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administrativos y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera 	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{(\text{Cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Comparas}}$ $\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
IV. RENTABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera 	$\frac{(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})}{\text{Total}}$ $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAII} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAII}) * (\text{UN} / \text{UAI})}{\text{Total}}$
UAI: Utilidad antes de impuestos UAII: Utilidad antes de impuestos e intereses Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuestos a la renta UO: Utilidad operacional (Ingresos operacionales – costos de venta – gastos administrativos y ventas)		

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Elaborado por: Los autores

1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

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

1.1 Liquidez Corriente

Este índice pone en relación los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, al obtener los resultados de dicha relación mientras más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de cubrir sus obligaciones de corto plazo, previniendo problemas futuros de insolvencia.

1.2 Prueba Ácida

Es el índice más importante a evaluar en una empresa, el cual verifica la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar la venta de sus existencias, para analizar se podría decir que mientras más cerca de 1 este el resultado mejor será la capacidad de afrontar sus obligaciones.

2. INDICADORES DE SOLVENCIA

Estos indicadores también conocidos como de endeudamiento permiten a la empresa medir el grado y la forma que participa con los proveedores de acuerdo al financiamiento obtenido.

2.1 Endeudamiento del Activo

Este índice permite a la empresa determinar el nivel de autonomía financiera, para analizar dicho indicador debemos considerar que mientras más elevado sea el mismo podremos determinar que la empresa depende mucho de los acreedores y que la empresa ya no tiene capacidad de seguirse endeudando, por lo contrario cuando el índice es bajo significa que la empresa tiene la capacidad suficiente para cubrir a sus proveedores.

2.2 Endeudamiento Patrimonial

Este indicador permite determinar el grado de compromiso que tiene el patrimonio de la empresa con los acreedores de la misma, este medidor sirve para saber la capacidad para créditos.

2.3 Endeudamiento del Activo Fijo

Este indicador determina la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en los activos fijos, si el indicador es igual o mayor a 1 significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa sin necesidad de préstamos a terceras personas.

2.4 Apalancamiento

Este índice determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre los recursos de terceros.

2.5 Apalancamiento Financiero

Este indicador determina las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad del negocio, dependiendo de la estructura financiera de la empresa. Si es que el indicador es mayor que 1 significa que los fondos ajenos contribuyen con la rentabilidad de los fondos propios, caso contrario cuando es menor a 1 significa lo contrario de lo determinado anteriormente y si es igual a 1 la utilización de fondos ajenos es indiferente al punto de vista económico.

3. INDICADORES DE GESTIÓN

Estos indicadores tienen como objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

3.1 Rotación de Cartera

Este índice determina y mide las veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, en un período determinado que generalmente es de un año, para elaborar dicho índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

3.2 Rotación del Activo Fijo

Indica una posible eventual insuficiencia en las ventas, también mide la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.

3.3 Rotación de Ventas

Este indicador es también conocido como coeficiente de eficiencia directiva, mide la efectividad de la administración

3.4 Período Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez en días de las cuentas y documentos por cobrar, es decir se evalúa cada que tiempo la empresa realiza el cobro de las deudas que tienen los clientes de la empresa.

3.5 Período Medio de Pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir las obligaciones contraídas para el abastecimiento de los inventarios.

3.6 Impacto de los Gastos Administrativos y Ventas

Analiza los gastos producidos en gastos operacionales (administrativos y de ventas) que producen un margen bajo operacional y la disminución de las utilidades netas que tiene la empresa.

3.7 Impacto de la Carga Financiera

Indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación de un mismo período, es decir que determina la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa, este impacto no debe ser mayor al 10% de las ventas, determinándose como un margen operacional.

4. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estos indicadores sirven para determinar y medir la efectividad de la administración de la empresa para el control de los costos y gastos y de esta manera convertirlas en ventas y utilidades al final del período contable.

4.1 Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)

Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de como haya sido financiado.

4.2 Margen Bruto

El indicador permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades, pero antes de las deducciones o impuestos.

4.3 Margen Operacional

Este indicador determina si el negocio es o no lucrativo.

4.4 Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Muestran la utilidad que tiene la empresa por cada unidad de compra, estableciendo si la utilidad procede de la operación propia de la empresa o de otros ingresos diferentes a la misma.

4.5 Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

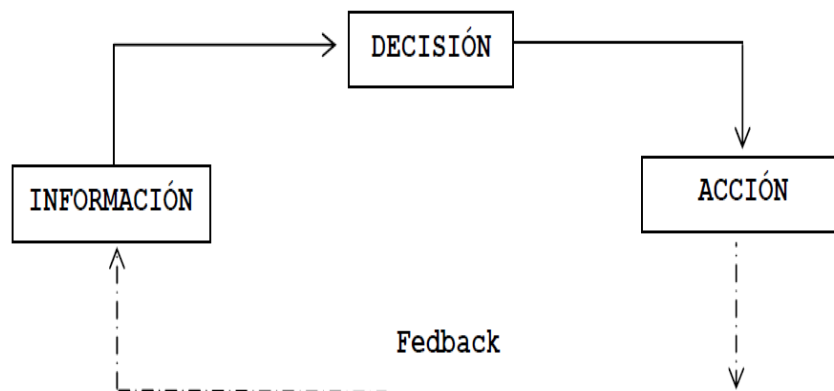
4.6 Rentabilidad Financiera

Constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

2.2.14 Toma de Decisiones

La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de la selección de metas apropiadas, así como la identificación de los medios para lograrlas. Con una buena integración de los factores de comportamiento y los estructurales, la administración puede incrementar la probabilidad de que se tomen decisiones acertadas. (Gibson, Ivancevich, James, & Konopaske, 2011, pág. 13)

Gráfico 5. Proceso de toma de decisiones

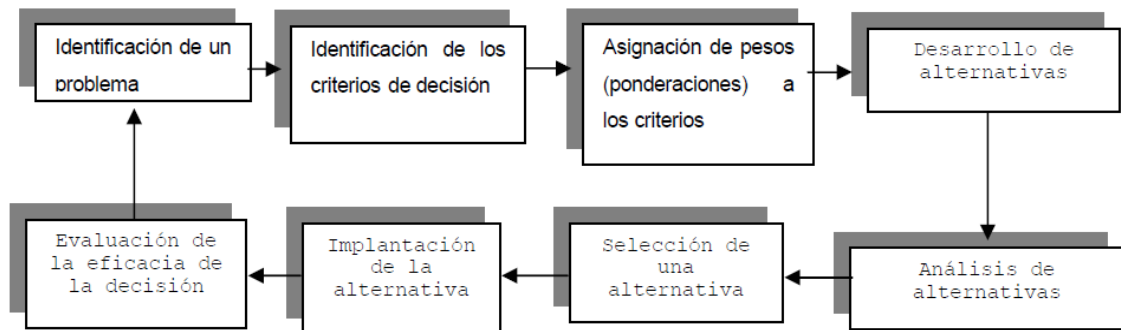


Fuente: (Huber, 1989, pág. 44)

Le permitirá a la empresa tomar decisiones acertadas, las mismas que ayuden al crecimiento de la institución y de los colaboradores, contribuyendo con el progreso del país, mediante un buen servicio y brindando fuentes de trabajo.

2.2.14.1 Etapas en el proceso de toma de decisiones

Gráfico 6. Etapas en el proceso de toma de decisiones



Fuente: (Maier, 1980, pág. 157)
(Maier, 1980, pág. 158), define:

Etapa 1: Identificación del problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea.

Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe.

Etapa 2: La identificación de los criterios para la toma de decisiones

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

Etapa 3: La asignación de ponderaciones de ponderaciones a los criterios

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Etapa 4: El desarrollo de la alternativa

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Etapa 5: Análisis de las alternativas

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en las etapas 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Etapa 6: Selección de una alternativa

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Etapa 7: La implantación de la alternativa

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Etapa 8: La evaluación de la efectividad de la decisión

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos.

El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

- **Modelos objetivos y subjetivos:** En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.
- **Modelos analíticos y de simulación:** Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.
- **Modelos estáticos y dinámicos:** Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
- **Modelos deterministas y probabilísticos:** En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

2.2.14.2 Manejo inteligente del proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones debe intentar minimizar los problemas y focalizar las soluciones de manera versátil. En ese sentido en quien recaiga la responsabilidad, debe de evitar el conflicto de intereses entre las partes que intervienen; alentar las contribuciones para enriquecer y fortalecer el proceso; no perder de vista las metas para garantizar su logro en condiciones viables y prácticas; impulsar el pensamiento creativo para que las soluciones produzcan un valor agregado y, promover la calidad de las ideas, para que el proceso de toma de decisiones en verdad se constituya en un detonante para la empresa. (Franklin, 2011, pág. 187)

2.3 Marco conceptual

- 2.3.1 Arquetipo:** Modelo original que sirve como pauta para imitarlo, reproducirlo o copiarlo, o prototipo ideal que sirve como ejemplo de perfección de algo.
- 2.3.2 Calidad:** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
- 2.3.3 Conducentes:** Que conduce a un lugar, a un resultado o a una solución.
- 2.3.4 Control:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- 2.3.5 Cronología:** es definido como la ciencia que permite determinar el orden y las fechas de los sucesos históricos.
- 2.3.6 Direccionamiento:** Conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo.
- 2.3.7 Dirigir:** Situar una cosa en una dirección determinada u orientarla hacia un punto determinado.
- 2.3.8 Eficaz:** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

- 2.3.9 Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".
- 2.3.10 Esquema:** Exposición ordenada de los puntos o cuestiones esenciales de un asunto o materia; en especial la escrita en que dichos puntos se relacionan con líneas, números u otros signos gráficos para indicar su interdependencia.
- 2.3.11 Gestión:** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- 2.3.12 Herramienta:** Conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado.
- 2.3.13 Manual:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables. Documento el cual tiene las instrucciones del producto.
- 2.3.14 Mercado:** Es la participación de una empresa en un mercado determinado. Ha de estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades o en valores para apreciar el valor de la cifra.
- 2.3.15 Objetivos:** Se define como "un deseo a lograr".
- 2.3.16 Ponderación:** Atención, consideración, peso y cuidado con que se dice o hace una cosa.
- 2.3.17 Procedimiento:** Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.
- 2.3.18 Rentabilidad:** Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.

2.3.19 Tarea: Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

2.4 Idea a defender

2.4.1 Idea general

Mediante el modelo de gestión administrativo financiero lograremos mejorar la toma de decisiones gerenciales en la Cadena de Farmacias Sylvana.

2.5 Variables

2.5.1 Variable Dependiente

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

2.5.2 Variable Independiente

Ayudar a la toma de decisiones gerenciales en la Cadena de Farmacias Sylvana, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2016.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

El presente trabajo de investigación es mixto ya que utilizamos un método cuantitativo y cualitativo, decimos que es cualitativo ya que en dicho trabajo tenemos como objetivo elaborar un modelo de gestión administrativo financiero, el mismo que necesitará identificar las falencias dentro de dichas áreas para poder brindar un solución a las mismas; también es cuantitativa ya que en el presente se detallara y presentará los resultados de la investigación que será de mucha ayuda en el desarrollo del mismo.

3.2 Tipos de investigación

De campo (investigar la realidad): En este tipo de investigación recolectaremos toda la información sobre las perspectivas de las áreas administrativas y financieras, las mismas que nos darán a conocer el manejo de las áreas antes descritas, obteniendo como resultado las falencias que las mismas presentan.

Bibliográfica – Documental (acopiar información): Se dice bibliográfica – documental ya que para este trabajo va a ser necesaria la recolección de información de diferentes libros, páginas web, informes, editoriales con el tema relacionado a los Modelos de Gestión Administrativo Financiero.

Descriptiva (interpretar la información): el trabajo está enmarcada en una investigación en la cual tenemos que investigar el status actual de la empresa, específicamente el desempeño del área Administrativa y Financiera, para que en base a esta información podamos diseñar y elaborar un Modelo de Gestión que ayude a solucionar dichas falencias encontradas.

Explicativa (el por qué): Mediante los tipos ya antes mencionados lograremos recolectar la información necesaria, complementando con esta clase en la cual los colaboradores de la empresa es decir podremos saber las perspectivas de todos los mandos de la empresa en cuando al sistema administrativo financiero que se está

desarrollando en la actualidad, esto nos ayudará para validar los resultados obtenidos con los que obtendremos después de desarrollar el Modelo de Gestión propuesto.

3.3 Población y muestra

Se aplicarán las encuestas a los 15 colaboradores de la Cadena de Farmacias Sylvana, la encuesta se aplicará solamente al Gerente General de la misma, es decir se aplicará al universo de la población de la empresa

3.3.1 Composición de la población

Tabla 1. Composición de la población

POBLACIÓN	CANTIDAD
Administrativos	15
TOTAL DE LA POBLACIÓN	15

Fuente: Base de datos de la Cadena de Farmacias Sylvana

Elaborado por: Los autores

Se va a aplicar las encuestas al total de la población de clientes internos (administrativos y colaboradores) es decir a las 15 personas que pertenecen a la empresa

Tabla 2. Personal de la empresa

FUNCIONARIO	CANTIDAD
Gerente General	1
Supervisor	1
Administrador General	1
Administradores	4
Ejecutivos de venta / Cajeros	4
Bodegueros	4
TOTAL	15

Fuente: Base de datos de la Cadena de Farmacias Sylvana

Elaborado por: Los autores

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos

Inductivo (particular a lo general): Este método nos lleva al diseño general del Modelo de Gestión Administrativo Financiero, el objetivo es proporcionar y recolectar la información individual, posteriormente de los mandos medios y finalmente los mandos gerenciales, es decir se obtendrá la información universal de la Cadena de Farmacias Sylvana.

Deductivo (universal a lo particular): En este método se aplica la comprensión del Modelo de Gestión Administrativo Financiero que busca resultados generalmente aplicados, y a la vez estudiar y describir cada área involucrada de la empresa al mismo tiempo de cada uno de los colaboradores,

Este método nos permite realizar un análisis de toda la información recolectada en la empresa y sus clientes, este análisis realizamos para poder obtener las particularidades de las áreas mencionadas las mismas que serán detalladas en el desarrollo del Modelo propuesto.

Experimental (controlar y manipular la información): Después de haber recolectado la información mediante las diferentes técnicas, propondremos una idea la misma que será evaluada y si es necesario manipular y controlar la información de acuerdo a los resultados que esperamos, hasta cumplir con los objetivos propuestos y solucionar el o los problemas encontrados.

Estadístico (basado en parámetros cuantitativos): Esta método se utiliza para la tabulación y presentación de los resultados de la investigación, en el caso de este trabajo nos servirá para el análisis de la información recolectada por los instrumentos aplicados y para el diseño del Modelo planteado.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación

- **Encuesta (Anexo 1):** Se aplicará una encuesta a los 15 colaboradores de la empresa, con el objetivo de analizar la perspectiva del entorno que tienen los mismos dentro de la institución. La delimitación espacial para la aplicación de la encuesta está determinada por la ubicación de la matriz de la Cadena de Farmacias Sylvana, dichos datos están detallados en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación.
- **Entrevista (Anexo 2):** Con el desarrollo de la entrevista obtendremos la percepción que tienen los administradores, gerente general, es decir los mandos medios y mandos gerenciales de la empresa sobre el modo de gestionar las áreas administrativas y financieras.

3.5 Resultados

3.5.1 Resultados de la encuesta

La encuesta aplicada en la Cadena de Farmacias Sylvana tiene como finalidad determinar si es que dentro de la empresa existe o no un Manual Administrativo y financiero, en caso de existir si los empleados lo conocen y lo aplican.

El cuestionario consta de los datos técnicos del encuestado y el desarrollo normal del mismo que consta de 14 preguntas.

3.5.1.1 Encuesta dirigida a los empleados de la Cadena de Farmacias Sylvana

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cadena de Farmacias?

Tabla 3. Conocimiento de la misión y visión institucional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	15	100
NO	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 7. Conocimiento de la misión y visión institucional



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

El total de los encuestados manifestaron tener conocimiento de la misión y visión institucional, lo que permitirá que todos los colaboradores estén direccionados hacia cumplir los objetivos institucionales propuestos de una manera más eficiente y eficaz.

2. ¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la institución?

Tabla 4. El desempeño laboral se basa en el reglamento interno

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 8. El desempeño laboral se basa en el reglamento interno



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

En la Cadena de Farmacias Sylvana el desempeño laboral se basa específicamente en el reglamento interno, siendo así que después de aplicar la encuesta todos los colaboradores supieron indicar que si se basan en el reglamento interno para desempeñarse en su puesto de trabajo ya que la empresa tiene una buena socialización de los documentos idóneos para la comunicación interna de la empresa.

3. ¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la institución?

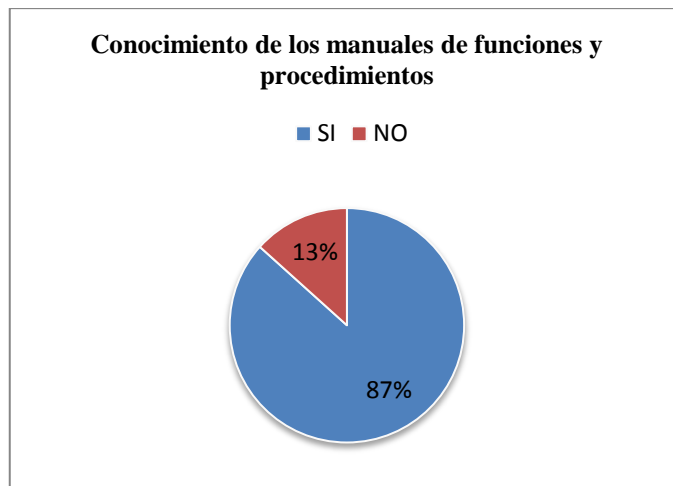
Tabla 5. Conocimiento de los manuales de funciones y procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	67
NO	5	33
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 9. Conocimiento de los manuales de funciones y procedimientos



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

Después de aplicar las encuestas podremos notar que la mayoría de los colaboradores manifiestan tener conocimiento de los manuales de funciones y procedimientos, pero un porcentaje considerable manifiesta no tener conocimiento, lo que denota que la empresa no cuenta con guías importantes para dar a conocer dichos documentos, por lo que existe la necesidad de implantarlos para obtener como resultado un mejor desempeño en la funcionalidad de la empresa.

4. ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

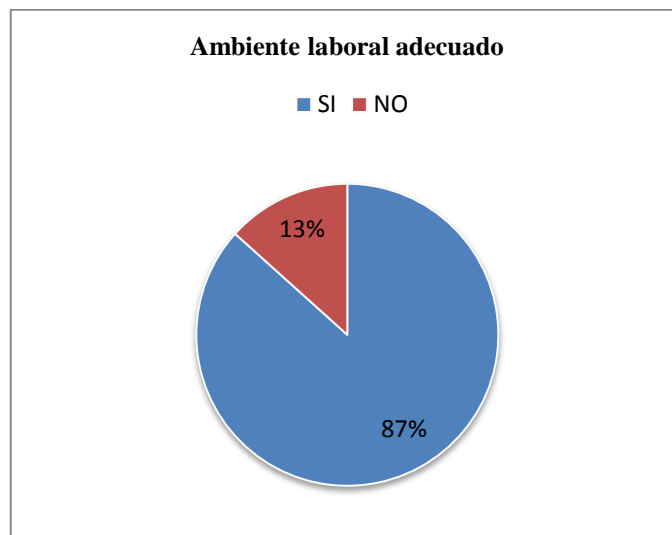
Tabla 6. Ambiente laboral adecuado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 10. Ambiente laboral adecuado



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

La mayor parte de la población encuestada asegura que el ambiente laboral es el adecuado para desarrollar sus funciones, pero debemos notar también que una parte de la población manifiesta que tanto la infraestructura y los diseños ergonómicos no son los adecuados para desempeñarse en su puesto de trabajo.

5. ¿Cómo se valora la efectividad de comunicación entre usted y su superior inmediato?

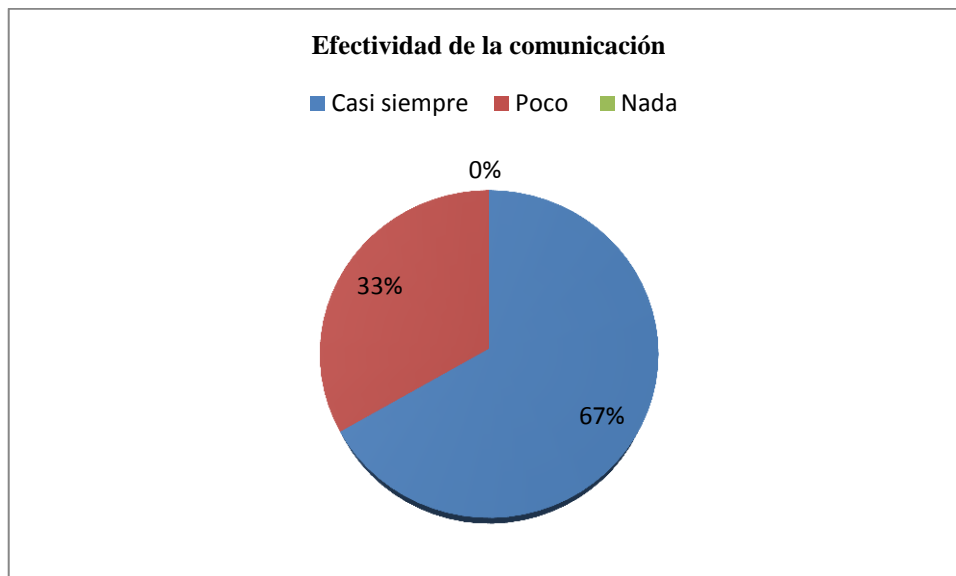
Tabla 7. Efectividad de la comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Bastante efectiva	4	27
Muy efectiva	6	40
Efectiva	5	33
Poco efectiva	0	0
Nada efectiva	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 11. Efectividad de la comunicación



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

Después de realizar la respectiva evaluación de la información recolectada con la aplicación de esta pregunta podemos concluir que la comunicación dentro de la empresa con todos los mandos de la misma es buena y efectiva, pero con si se contara con un modelo de gestión administrativo su proceso sería mucho más eficiente.

6. Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo dentro de la Institución.

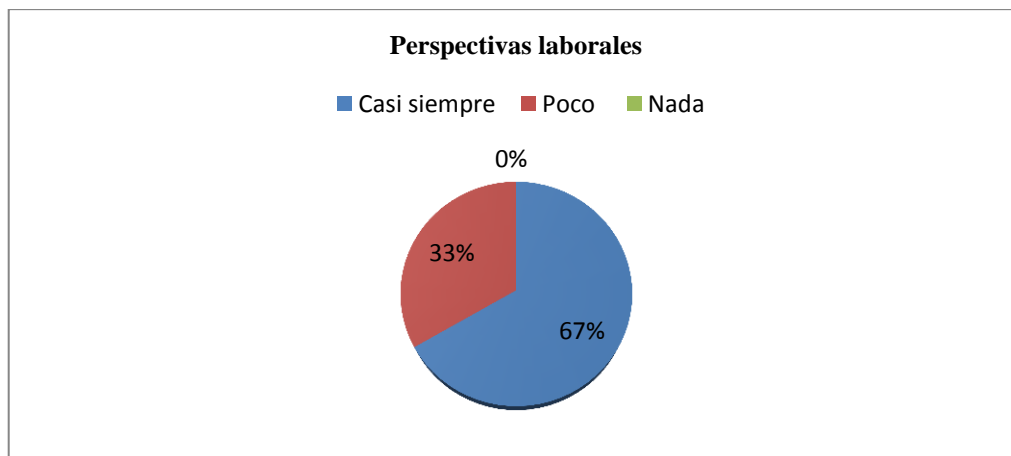
Tabla 8. Perspectivas laborales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Cumplir con un objetivo	2	13
Remuneración	1	7
Orden de gerencia	0	0
Satisfacción al cliente	5	33
Compromiso con la empresa	7	47
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 12. Perspectivas laborales



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

La mayor parte de los colaboradores (47%) mantiene una perspectiva muy afectiva dentro de la empresa, ya que tienen un compromiso con la institución; el 33% se inclina hacia la atención al cliente, este también es un factor muy bueno e importante, ya que si logramos llegar a los clientes ganaremos y fidelizaremos más de los mismo; un porcentaje bajo lo hacen solo por cumplir con un objetivo y por recibir una remuneración es decir con este personal es con el que debemos trabajar para que trabajen por la institución; haciendo un análisis general podemos notar que el personal tiene la predisposición y disponibilidad de encaminar los procesos bajo guías que faciliten la ejecución de los mismos ayudándonos al crecimiento institucional.

7. ¿Qué le motivaría para el mejor desempeño de actividades?

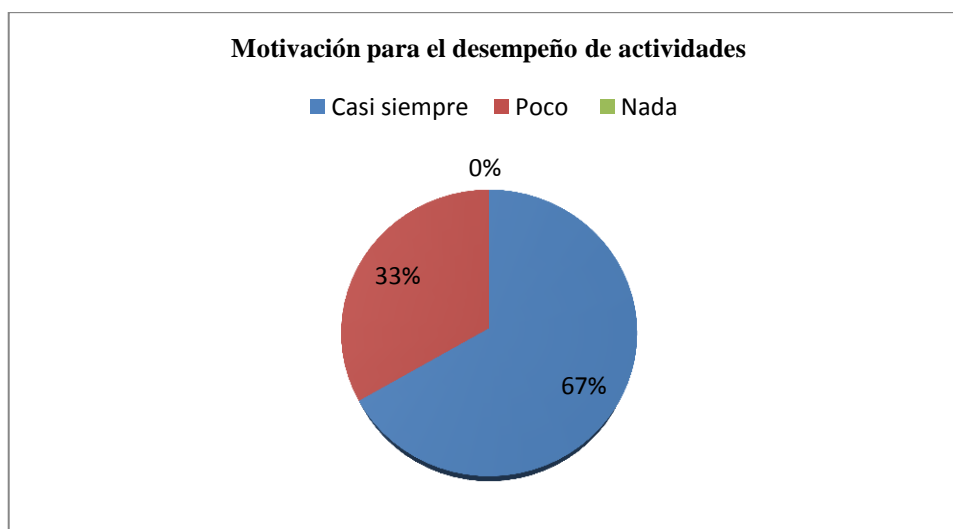
Tabla 9. Motivación para el desempeño de actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Reconocimientos personales	0	0
Capacitación	10	67
Recompensas	2	13
Promociones	0	0
Ascensos	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 13. Motivación para el desempeño de actividades



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

El 67% de la población manifiesta que su principal motivación para realizar las actividades dentro de su área de trabajo son las capacitaciones, mientras que al 20% le motiva que la empresa tenga un plan carrera dentro de la misma para su desarrollo profesional y personal y tan solo el 13% dice que la motivación son las recompensas que reciba por el trabajo realizado, esto hace que la empresa fije un plan de capacitación a todo el personal, haciendo de esta manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos a más de tener motivados a los colaboradores de la empresa.

8. ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencia?

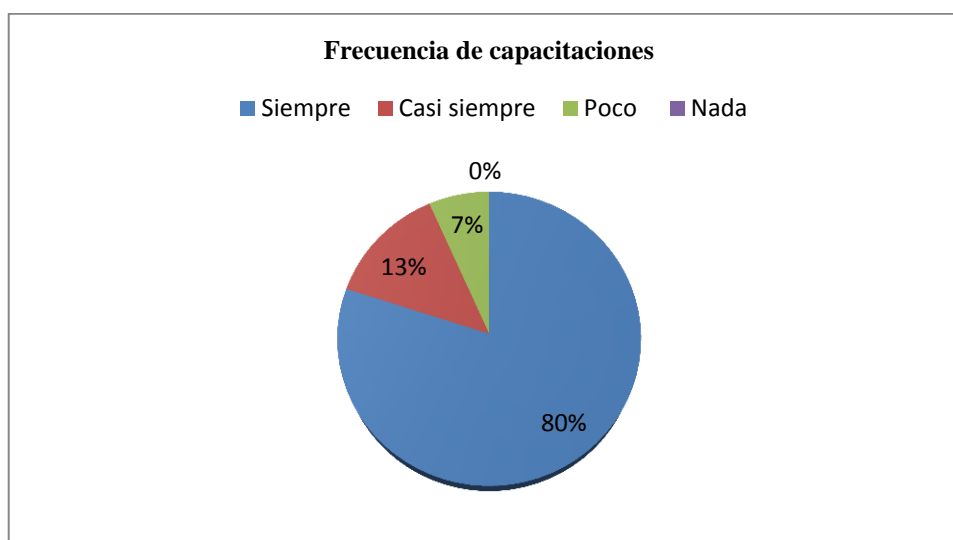
Tabla 10. Frecuencia de capacitaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mensual	2	13
Trimestral	7	47
Semestral	3	20
Anual	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 14. Frecuencia de capacitaciones



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

Realizando la evaluación correspondiente de la información recolectada podemos notar que en la empresa si existe el período de capacitaciones necesarias para que el personal este apto para cada unidad de trabajo. La elaboración del Modelo de Gestión para la Cadena de Farmacias Sylvana nos ayudará a guiar las actividades laborales así como también nos ayudará a evaluar el rendimiento de la uno de los empleados.

9. ¿La Cadena de Farmacias Sylvana cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

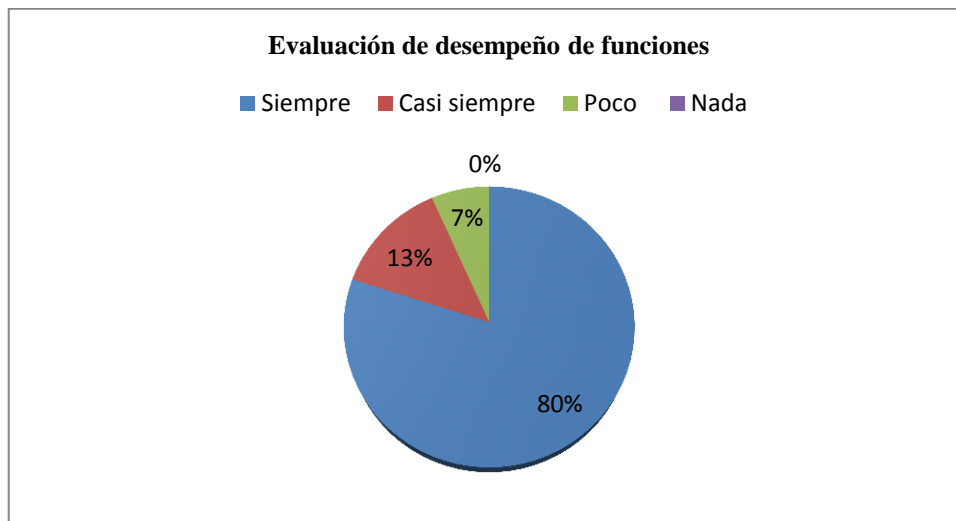
Tabla 11. Evaluación de desempeño de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	12	80
Casi siempre	2	13
Poco	1	7
Nada	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 15. Evaluación de desempeño de funciones



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

Evaluando la información la mayor parte de la población estudiada nos dicen que si existe evaluaciones constante, mientras que los otros porcentajes nos informan que no han recibido evaluaciones constantes, esto nos quiere decir que no tienen una buena gestión del sistema de evaluación de desempeño, ya que la empresa no cuenta con los manuales necesarios como son los de funciones y procedimientos, estos deberían ser aplicados para que la administración tome las decisiones correctas sobre sus empleados.

10. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la entidad?

Tabla 12. Las funciones y responsabilidades son supervisadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	15	100
NO	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 16. Las funciones y responsabilidades son supervisadas



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

Todos los empleados encuestados manifestaron que todas sus funciones y responsabilidades son supervisadas frecuentemente por una persona encargada, haciendo que desde la matriz se centralice todo recibiendo el Gerente General todos los informes. El modelo de gestión ayudaría a guiar y tener una supervisión planificada lo que ayudará a tener un mejor desempeño de la organización.

11. ¿Usted es participe en la toma de decisiones en las áreas administrativa y financiera de la empresa?

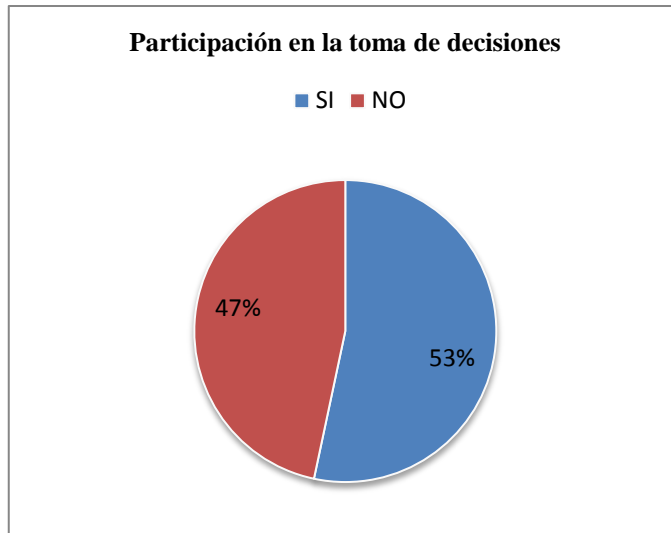
Tabla 13. Participación en la toma de decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	33
NO	10	67
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 17. Participación en la toma de decisiones



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

Menos de la mitad de la población encuestada manifestó no tener ningún tipo de intervención en la toma de decisiones en las áreas administrativas y financieras, y más de la mitad si son tomados en cuenta para tomar dichas decisiones ya que estos son parte del personal más antiguo de la empresa. Esta evaluación nos permite determinar que la empresa debería tener una relación más proactiva entre todos sus colaboradores, con el objetivo de que todos den sus perspectivas y buscar las soluciones más acertadas.

12. ¿En la institución se socializa el tema financiero?

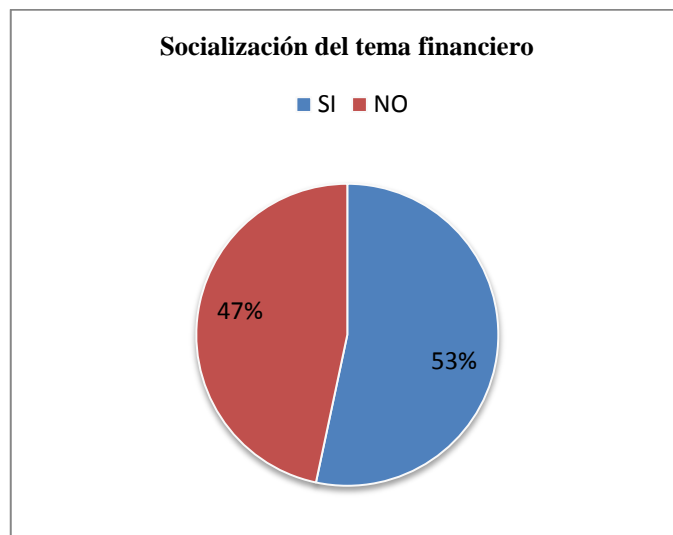
Tabla 14. Socialización del tema financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 18. Socialización del tema financiero



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

Podemos observar que casi toda la población dio a conocer que si se socializa el tema financiero dentro de la empresa con el personal que labora, esto lo podemos catalogar como una fortaleza en la gestión administrativa de la institución, siendo que la socialización y/o comunicación dentro de la entidad ayuda al personal a aprender e interiorizar los procedimientos, normas y valores, brindándoles las capacidades necesarias para brindar un buen desempeño.

13. ¿Conoce usted las estrategias que se manejan en el área financiera de la empresa?

Tabla 15. Conocimiento de las estrategias del área financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	8	53
NO	7	47
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

Gráfico 19. Conocimiento de las estrategias del área financiera



Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS:

El 50% de las personas encuestadas manifestaron conocer las estrategias que se manejan dentro del área financiera de la Cadena de Farmacias Sylvana, y el otro 47% dicen no tener conocimiento de las mismas, la evaluación de estos resultados genera una gran desventaja en el área más importante de la empresa, debido a que no todo el personal de la empresa tienen claras las estrategias que ayudan a que una organización sean más competentes.

3.5.1.2 Entrevista dirigida al gerente de la Cadena de Farmacias Sylvana

PREGUNTA 1: ¿La Cadena de Farmacias Sylvana cuenta con un plan estratégico?

Sí, la Cadena de Farmacias Sylvana cuenta con un plan estratégico mismo que es actualizado y reformado semestralmente o de acuerdo a las ocasión o necesidades de la misma, esta herramienta es muy necesaria dentro de la empresa ya que la misma es la que nos guía o dirige las actividades que se van a realizar dentro del período mencionado, es decir en esta herramienta es dónde establecemos las metas que deseamos alcanzar, cómo lo vamos a lograr, quién nos va a ayudar, los lineamientos de cómo alcanzarla y los recursos que se van a necesitar.

PREGUNTA 2: ¿Cuáles son los servicios que presta su entidad?

Los servicios que presta la Cadena de Farmacias Sylvana son los de comercialización de productos farmacéuticos, productos de primera necesidad así como también asesoría médica, ya que contamos con personal capacitado para dicha actividad, tratando de cubrir todas las necesidades de nuestros clientes, todo nuestro servicio es personalizado.

PREGUNTA 3: ¿La Cadena de Farmacias Sylvana posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus colaboradores?

Sí, existe un reglamento interno ya que este es muy necesario para la realización de las actividades dentro de cada área de trabajo, en el mismo se detalla las disposiciones obligatorias para los mandos de la empresa, dicho manual interno necesita hacer modificaciones de acuerdo a las nuevas disposiciones y cambios que han existido dentro de la entidad.

PREGUNTA 4: ¿Posee la Cadena de Farmacias Sylvana manuales de funciones y procedimientos los mismos que hayan sido socializados y supervisados?

No, la Cadena de Farmacias Sylvana no cuenta con dichos manuales, por lo que es necesaria la pronta creación de los mismos para evitar la duplicidad de actividades

siendo de vital importancia para mejorar nuestro servicio evitando tiempos muertos y no mal gastando recursos.

PREGUNTA 5: ¿La Cadena de Farmacias Sylvana posee un programa formal de reclutamiento, selección y contratación del personal?

La empresa no posee dicho programa, pero sería muy bueno plantearlo y desarrollarlo ya que es de mucha ayuda para la inclusión del nuevo personal de acuerdo a las necesidades laborales de la institución.

PREGUNTA 6: ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo?

Por supuesto que existe un programa de capacitaciones ya que esa es la clave del desempeño de personal y profesional de los empleados de la empresa, contribuyendo con el desarrollo de la misma.

PREGUNTA 7: ¿Qué métodos y técnicas de análisis financiero emplean los mandos gerenciales para la toma de decisiones?

No tenemos un método o técnica fija para realizar los análisis financieros ya que lo realizamos de acuerdo a las necesidades financieras, pero sería de gran ayuda fijar un modelo o técnica, así como también un período para realizar los mismos ya que estos son de gran ayuda para la toma de decisiones gerenciales.

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

La empresa solo realiza los informes sobre los resultados de los estados financieros a los directivos de la empresa, cuando son solicitados por el Gerente General.

3.6 FODA del diagnóstico

Tabla 16. FODA del diagnóstico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal con conocimientos claros de la misión y visión institucional.• Comunicación efectiva• Existencia de un reglamento interno• Existe compromiso del personal con la entidad y las funciones asignadas.• Capacitaciones permanentes• Supervisión integral del cumplimiento de las funciones.	<ul style="list-style-type: none">• Adecuada ubicación geográfica• Satisfacción de las necesidades de los clientes.• Sofisticada imagen corporativa• Insertarse en nuevos mercados locales y nacionales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos.• La mayoría del personal no cumple con el perfil adecuado para cada área.• La empresa no cumple con un proceso de selección y contratación del personal.• Mala distribución de funciones• El personal no conoce de la situación financiera de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Expansión de cadenas de farmacias que ofrecen el mismo producto• Cambios en las normativas en la venta de ciertos medicamentos.• La competencia posee personal con el perfil adecuado para cada área de la empresa.

Fuente: Investigación científica

Elaborado por: Los autores

3.7 Verificación de la idea a defender

3.7.1 Idea General

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se aplicaron se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos como son la encuesta y la entrevista, mediante estos instrumentos cumplimos con el objetivo de verificar la idea general del mismo así como también sus objetivos específicos.

En los puntos anteriores se detallaron y se analizaron los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente general y la encuesta realizada a todos los colaboradores de la empresa, es decir se desarrolló con éxito la investigación científica.

Mediante la investigación realizada llegamos a la conclusión que con el diseño del Modelo de Gestión Administrativo Financiero propuesto lograremos apoyar a la gestión administrativa de la Cadena de Farmacias Sylvana, sabiendo que no existen los

manuales de funciones y procedimientos, los mismos que ayudarán a la empresa a tener una guía de cómo gestionar los recursos de la institución.

3.7.2 Hallazgos

Al proponer el presente trabajo se plantearon tres objetivos específicos los mismos que debían ser verificadas, el primer objetivo hacía referencia a realizar la fundamentación teórica de los procesos administrativos y financieros logrando concluir dicho objetivo con satisfacción ya que en el marco teórico se detalla la fundamentación de los procesos administrativos y financieros.

El segundo objetivo específico propuesto hacía referencia a identificar la funcionalidad de las áreas ya descritas, para lograr la culminación de dicho objetivo nos apoyamos en la aplicación de la entrevista al gerente de la empresa así como también la aplicación de una encuesta a todos los colaboradores de la misma, obteniendo como resultado que es necesario el diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero ya que existen muchas falencias de gestión tales como: actualizar el reglamento interno, desarrollar los manuales administrativos y financieros. También se evaluó el plan estratégico el mismo que necesita algunos cambios fundamentales, los mismos que también serán propuestos en dicho trabajo de investigación.

Gracias a la evaluación de la investigación científica obtuvimos los recursos necesario para poder cumplir con el tercer objetivo específico que es el diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para la toma de decisiones gerenciales de la Cadena de Farmacias Sylvana, el mismo que ayudará a solucionar las falencias encontradas, las mismas que están impidiendo el desarrollo de la misma.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CADENA DE FARMACIAS SYLVANA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2016.

4.2 Introducción

El presente trabajo de titulación contiene el desarrollo de la misión, visión, valores y principios fundamentales, los mismos que constituyen las bases filosóficas de la Cadena de Farmacias Sylvana mismas que nos ayudan a tener un mejor direccionamiento y desarrollo institucional.

Del mismo modo en el presente documento se propone un nuevo modelo estructural y la actualización de reglamento interno de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que esto nos permitirá visualizar de mejor manera la estructura de la institución.

También se expondrá una diversidad de manuales de funciones y procedimientos que serán de uso interno para los mandos gerenciales y empleados de la Cadena de Farmacias, los mismos que contribuirán a un mejor desarrollo de las funciones y procedimientos para realizarlas de una manera eficaz, eficiente y oportuna.

De la misma manera pondremos a consideración a los mandos gerenciales y administrativos para el establecimiento de nuevas pautas que nos ayudaran para realizar de mejor manera la estructuración de los estados financieros, su presentación, métodos y técnicas de análisis de los mismos, garantizando la toma de decisiones con bases sólidas y principios necesarios propios del negocio.

Dicha propuesta fue elaborada en base a las necesidades y con la colaboración de los administradores y empleados de la Cadena de Farmacias Sylvana.

4.3 Objetivos de la propuesta

Diseñar un Modelo de gestión Administrativo y Financiero de la Cadena de Farmacias Sylvana para la toma de decisiones gerenciales, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2016.

4.4 La empresa

La Farmacia Sylvana con sede en Riobamba – Ecuador, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y artículos de primera necesidad. La Farmacia Sylvana fue fundada en 1988 por la Doctora Farmacéutica Fanny Ayala ubicada en la ciudadela Pucara; en Abril de 1993 decide vender la Farmacia por enfermedad de su esposo, a los Doctores: Eduardo Fonseca y Delia Esparza, en quince millones de sucres, la farmacia se traslada al barrio La Dolorosa en las Calles Puruhá y 10 de Agosto en la casa del Señor Ricardo Esparza Viteri allí empieza a funcionar el 8 de Mayo de ese mismo año, en donde permanece hasta Abril del año 2000, trasladándose a su propio y moderno local ubicado en las calles Primera Constituyente 09-52 y Puruhá.

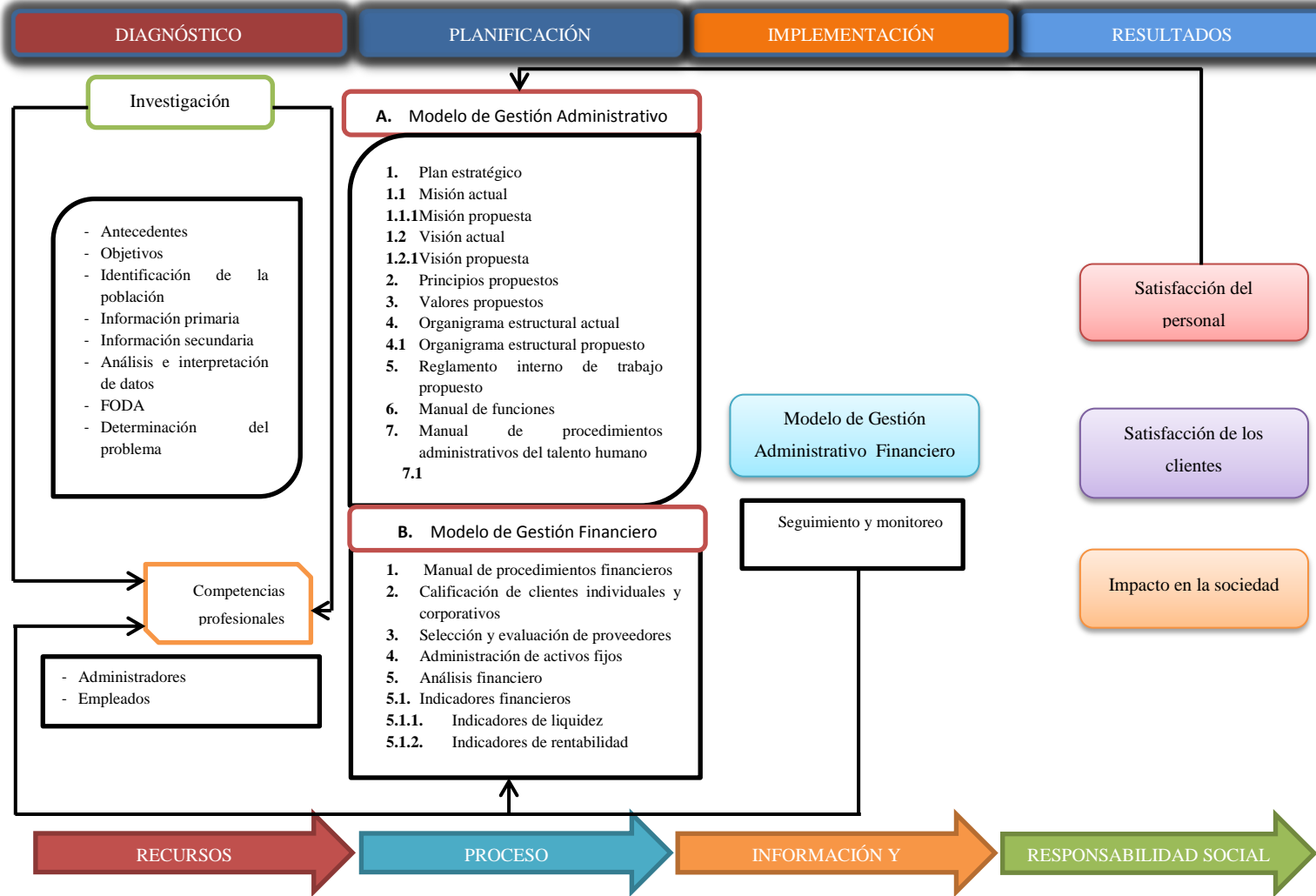
Gracias a la acogida que siempre nos ha brindado nuestra prestigiosa clientela se decide abrir un segundo local ubicado en la Avenida Juan Félix Proaño y Olmedo este empieza a funcionar el 16 de Julio del 2003.

Posteriormente el 23 de octubre del 2006 se abre un tercer local ubicado en la Avenida Antonio José de Sucre y Luz Elisa Borja.

El cuarto local se inaugura el 10 de octubre del 2007 en las calles Primera Constituyente y Espejo.

4.5 Modelo de Gestión Administrativo y Financiero de la Cadena de Farmacias Sylvana para la toma de decisiones gerenciales.

Gráfico 20. Modelo de Gestión Administrativo y financiero propuesto para la Cadena de Farmacias Sylvana.



Fuente: Los autores

4.6 Desarrollo de la propuesta

A. MODELO ADMINISTRATIVO

4.6.1 Plan Estratégico

4.6.1.1 Misión Actual

Velar por la salud y el bienestar de nuestros clientes y poner a su disposición un amplio y variado stock de productos que satisfaga su necesidad y cuide la economía de cada uno de ellos, ofreciendo a nuestros clientes un lugar seguro, donde puedan ingresar con confianza y salir satisfechos de sus compras.

4.6.1.2 Misión Propuesta

Servir a nuestros clientes de manera eficaz, eficiente, equitativa e igualitaria, poniendo a disposición un amplio y variado stock de productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades a precios accesibles para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida y cuidado la economía de cada uno de ellos, ofreciendo a nuestros clientes un ambiente agradable con un servicio de calidad, contribuyendo con el desarrollo sustentable de la institución y del país.

4.6.2 Visión Actual

Lograr una imagen corporativa de Farmacia Sylvana solida por nuestra gestión de servicio, de calidad y garantía a nuestros clientes a través de beneficios que les permita mejorar la condición de vida de ellos y sus familias para poder afianzarnos y posicionarnos en otros lugares del país.

4.6.2.1 Visión Propuesta

Ser una institución líder y reconocida en el mercado local, dedicada a proveer y comercializar productos y/o servicios para la salud y bienestar de nuestros clientes, con una cultura enfocada en la atención del cliente, mejoramiento continuo, crecimiento personal y profesional fidelizando clientes mediante una buena atención para el año 2017.

4.6.3 Principios propuestos

Los principios con los que cuenta la Cadena de Farmacias Sylvana son:

- Accesibilidad
- Conservación de la calidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Equidad
- Seguridad
- Vocación de servicio.

4.6.3.1 Accesibilidad

El servicio farmacéutico de la Cadena de Farmacias Sylvana garantizará a sus clientes y a la comunidad, los productos y servicios, información y asesoría del uso adecuado de los mismos, para lograr de manera efectiva la satisfacción de las necesidades de atención de salud.

4.6.3.2 Conservación de la calidad

El servicio farmacéutico dispondrá de mecanismos y realizará las acciones que permitan conservar la calidad de los medicamentos y servicios médicos que estén a su cargo y ofrecerá la información para que ésta se conserve una vez dispensado.

4.6.3.3 Eficacia

El servicio farmacéutico garantizará a sus usuarios el cumplimiento de los objetivos de las prestaciones ofrecidas, dando cumplimiento a las respectivas normas sobre control, información y gestión de la calidad.

4.6.3.4 Eficiencia

El servicio farmacéutico contará con una estructura administrativa racional y los procedimientos necesarios para asegurar el cumplimiento de sus funciones, utilizando de manera óptima los recursos humanos, físicos, financieros y técnicos.

4.6.3.5 Equidad

El servicio farmacéutico brindará a sus usuarios un servicio igualitario y equitativo para la atención y satisfacción de sus necesidades.

4.6.3.6 Seguridad

El servicio farmacéutico contará con un conjunto de elementos estructurales, procesos, procedimientos, instrumentos y metodologías, basados en evidencia científicamente probada, que minimicen el riesgo de los pacientes de sufrir eventos adversos, problemas relacionados con medicamentos (PRM) o problemas relacionados con la utilización de medicamentos (PRUM) en el proceso de atención en salud.

4.6.3.7 Vocación de servicios

Trabajar como empleado en la Cadena de Farmacias Sylvana, constituye un privilegio y compromiso de servir y no de servirse de la Institución.

4.6.4 Valores propuestos

La aplicación de los valores en nuestra institución nos compromete al mejoramiento continuo:

Trabajo en Equipo

- Ética
- Servicio Excepcional
- Orden
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Imagen Positiva
- Lealtad a la Misión
- Respeto de normas y políticas
- Responsabilidad Social.

4.6.4.1 Trabajo en Equipo

El servicio farmacéutico necesitará la colaboración de todo el personal que labora en la institución para brindar y satisfacer las necesidades de todos sus clientes, mediante el apoyo de todas sus áreas de trabajo.

4.6.4.2 Ética

Los colaboradores que brindan el servicio farmacéutico deben cumplir con las normas y costumbres de convivencia de la sociedad para una atención de calidad.

4.6.4.3 Servicio excepcional

El servicio farmacéutico que brinda la Cadena de Farmacias Sylvana debe cubrir las expectativas de los clientes para poder mantener y fidelizar a los clientes.

4.6.4.4 Orden

El servicio farmacéutico debe mantener un estado de normalidad o funcionamiento de las cosas, en especial la armonía en las relaciones humanas de la comunidad.

4.6.4.5 Puntualidad

Este es uno de los valores más importantes de nuestra institución ya que debemos brindar el servicio en el lugar y tiempo en que los clientes lo necesiten.

4.6.4.6 Responsabilidad

El servicio farmacéutico debe contar con personal responsable con los actos y funciones encomendadas para el desarrollo personal y de la institución.

4.6.4.7 Imagen Positiva

El servicio farmacéutico debe brindar a sus clientes y consumidores una imagen que guarde la integridad y calidad que la Cadena de Farmacias Sylvana ofrece en la comercialización de sus productos.

4.6.4.8 Lealtad a la misión

Los colaboradores de la Cadena de Farmacias Sylvana deben estar comprometidos y cumplir con la misión propuesta para poder alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

4.6.4.9 Respeto de normas y políticas

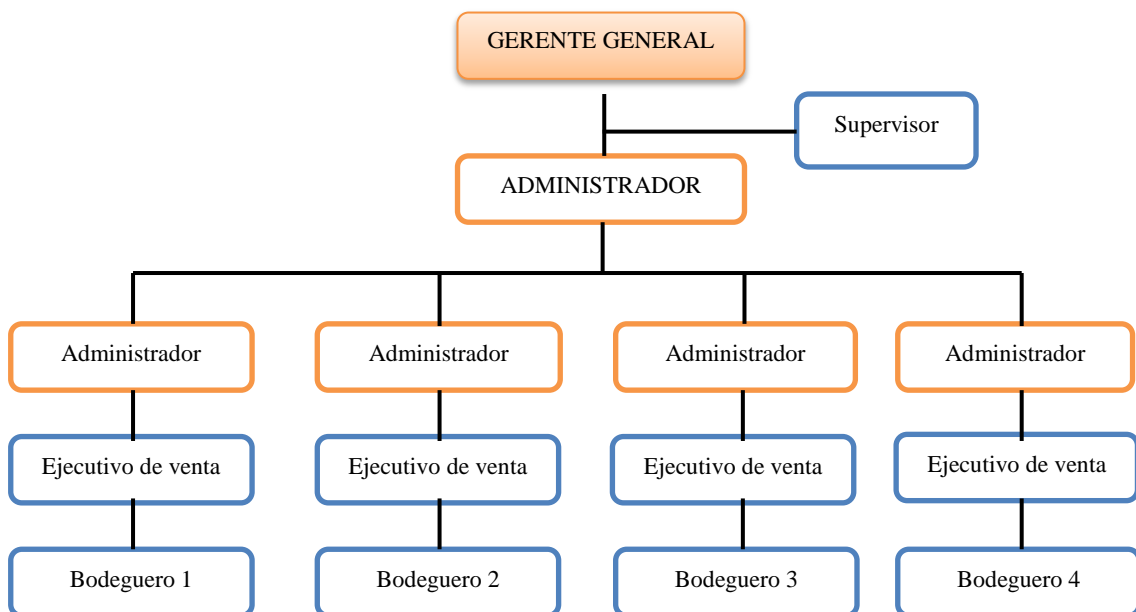
El respeto de las normas y políticas de la Cadena de Farmacias Sylvana ayudará para que la institución se comprometa en brindar un servicio de calidad a todos sus clientes y consumidores.

4.6.4.10 Responsabilidad Social

Apoyamos y contribuimos activa y voluntariamente las acciones realizadas para el desarrollo comunitario, ambiental y laboral; en especial aquellas dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad con el respaldo y el compromiso de la Cadena de Farmacias Sylvana.

4.6.5 Organigrama estructural actual

Gráfico 21. Organigrama estructural actual

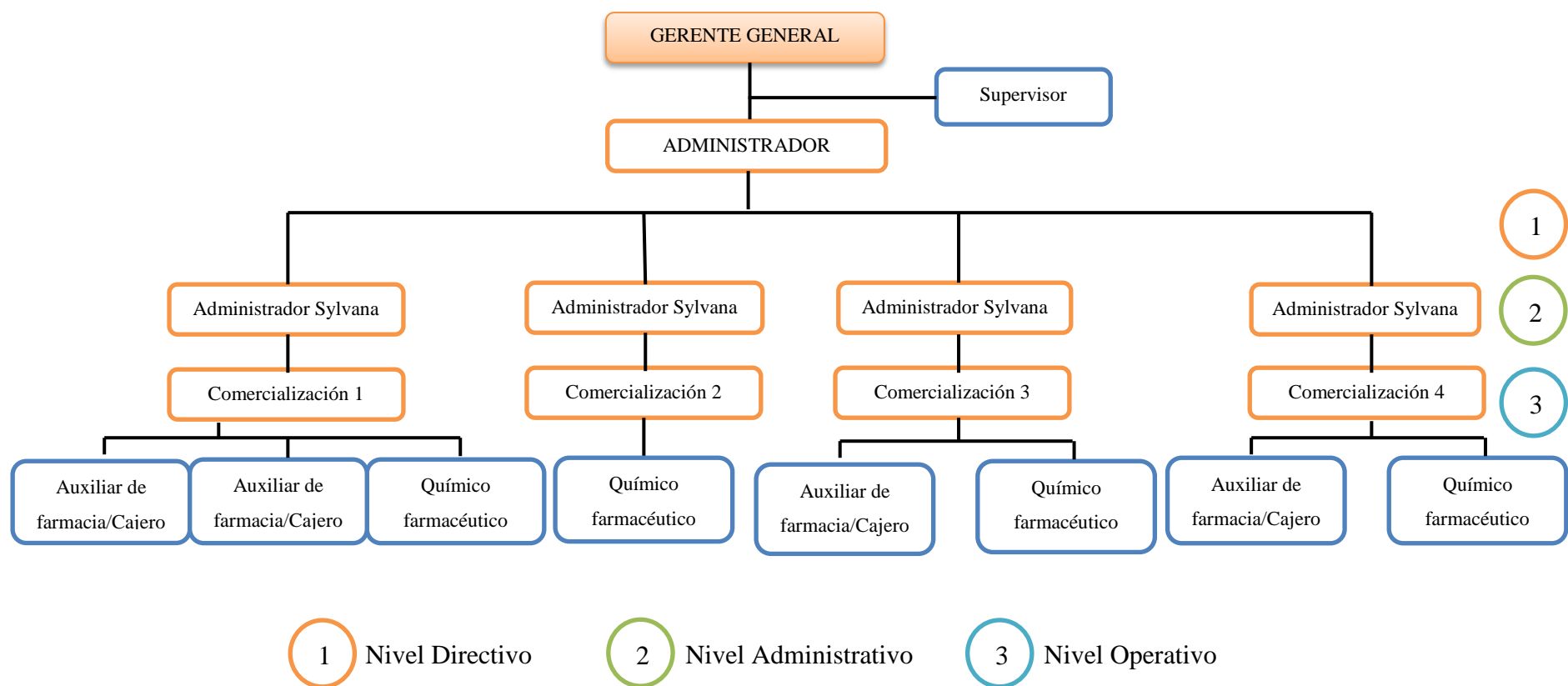


Fuente: Cadena de Farmacias Sylvana

Elaborado por: Los autores

4.6.6 Organigrama estructural propuesto

Gráfico 22. Organigrama estructural propuesto



Fuente: Cadena de Farmacias Sylvana

Elaborado por: Los autores

4.7 Reglamento interno de trabajo propuesto

CADENA DE FARMACIAS SYLVANA

CONSIDERANDO:

Que, es necesario normar las relaciones laborales de los colaboradores de la Cadena de farmacias Sylvana, a fin de mantener un ambiente de trabajo justo y equitativo.

Se resuelve reformar y actualizar el siguiente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO** de la Cadena de Farmacias Sylvana.

Formato tomado de la base de datos del **MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**.

La Cadena de Farmacias Sylvana, legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Riobamba, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y agencias a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO I

OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO

Art.- 1. OBJETO GENERAL.- El Reglamento Interno de la Cadena de Farmacias Sylvana, tiene como objetivo principal la reforma y actualización de dicho reglamento, de conformidad con lo dispuesto en los artículos del contrato de constitución; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

Art.- 2. OBJETO DEL REGLAMENTO.- El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre la CADENA DE FARMACIAS SYLVANA, y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES.

Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

CAPÍTULO II

VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y AMBITO DE APLICACIÓN

Art.- 3. VIGENCIA.- Este reglamento Interno comenzará a regir desde año 2017, fecha en que es aprobado por el Ministerio de Relaciones Humanas.

Art.- 4. CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.- La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias, cargará el texto en la intranet y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de sus trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.

Art.- 5. ORDENES LEGÍTIMAS.- Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

Art.- 6. ÁMBITO DE APLICACIÓN.- El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la Cadena de Farmacias Sylvana.

CAPÍTULO III

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art.- 7. El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 8. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Gerente General o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, serán firmadas por el Representante legal.

CAPÍTULO IV

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Art.- 9. Se considera empleados o trabajadores de la Cadena de Farmacias Sylvana a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos y políticas de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 10. La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Gerente General o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art.- 11. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los número telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación y licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e) Una fotografía actualizada tamaño carné para el respectivo archivo de la información.
- f) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al Gerente General o a su delegado respecto a cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art.- 12. Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

CAPÍTULO V

DE LOS CONTRATOS

Art.- 13. CONTRATO ESCRITO.- Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta días contados a partir de la fecha de suscripción.

Art.- 14. PERIODO DE PRUEBA.- Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la Empresa, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código del Trabajo.

Art.- 15. TIPOS DE CONTRATO.- De conformidad con sus necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

CAPÍTULO VI

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

Art.- 16. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados.

Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.

Art.- 17. De conformidad con la ley, éstos horarios especiales, serán sometidos a la aprobación y autorización del Ministerio de Relaciones Laborales

Art.- 18. Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Empresa. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato y dar a conocer al Gerente General o quien hiciere sus veces.

Art.- 19. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso al jefe inmediato, será sancionada como falta leve.

Art.- 20. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Gerente General. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el Gerente General o quien hiciere sus veces.

El Gerente General o encargado procederá a elaborar el respectivo formulario de ausencias, faltas y permisos, con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento

Art.- 21. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Art.- 22. Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato y conocimiento del Gerente General.

Art.- 23. A la hora exacta de inicio de funciones, el trabajador deberá estar listo con el uniforme adecuado y los artículos de seguridad a su cargo, de ser el caso.

Art.- 24. Las alteraciones del registro de asistencia, constituyen falta grave al presente Reglamento y la serán causal para solicitar la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

Art.- 25. No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza y dirección por así disponerlo el artículo 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización del jefe inmediato.

Art.- 26. No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para:

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la Empresa.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

Art.- 27. La Empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica más un código, o la que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marca el inicio y la finalización de la jornada de trabajo y durante la salida e ingreso del tiempo asignado para el almuerzo.

Si por cualquier razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificarán este particular a su Jefe Inmediato o al Gerente General, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

Art.- 28. El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su Jefe Inmediato y del Gerente General, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

Art.- 29. La omisión de registro de la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al Gerente General; su Representante, o en su defecto a su Jefe Inmediato.

Art.- 30. El Gerente General o su Representante, llevará el control de asistencia, del informe mecanizado que se obtenga del sistema de intranet, de cada uno de los trabajadores y mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo a lo que dispone el presente Reglamento y el Código del Trabajo.

El horario establecido para el almuerzo será definido con su jefe inmediato, el cual durará una hora, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa, y este deberá ser notificado por escrito al Gerente General o a su Representante, previa autorización.

Art.- 31. Si la necesidad de la empresa lo amerita, los Jefes Inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo y/o departamento no sea abandonado.

CAPÍTULO VII

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES

DE LAS VACACIONES

Art.- 32. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.

Art.- 33. Las vacaciones solicitadas por los trabajadores, serán aprobadas por los Jefes inmediatos, o Gerencia General o su representante.

Art.- 34. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones.

DE LAS LICENCIAS

Art.- 35. Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Jefe Inmediato o de la persona autorizada para concederlos.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a.** Por motivos de maternidad y paternidad
- b.** Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa.
- c.** Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como por ejemplo: incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.
- d.** Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art.- 36. La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

DE LOS PERMISOS

Art.- 37. Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Gerente o de la persona autorizada para el efecto.

CAPÍTULO VIII

DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

- Art.- 38.** Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Presidencia que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.
- Art.- 39.** La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.
- Art.- 40.** La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:
- a) Aportes personales del IESS
 - b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS
 - c) Consumos en locales Afiliados
 - d) Consumos en los locales de la empresa.
 - e) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.
 - f) Multas establecidas en este Reglamento
- Art.- 41.** Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa, como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.

Art.- 42. Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.

CAPÍTULO IX

ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

Art.- 43. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.

Art.- 44. Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal.

CAPÍTULO X

DE LAS BECAS, CURSOS, SEMINARIOS, EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL

Art.- 45. El Gerente General de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan de Capacitación que será elaborado por el mismo Gerente o su representante conforme a las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO XI

TRASLADOS Y GASTOS DE VIAJE

Art.- 46. Todo gasto de viaje dentro y fuera del país que se incurra por traslado, movilización será previamente acordado con el trabajador y aprobado por el

Jefe Inmediato y por el Gerente General y/o su Representante. Para el reembolso deberá presentar las facturas o notas de ventas debidamente legalizadas de acuerdo con las normas tributarias que sustenten el gasto.

Art.- 47. No se cancelará gastos que no sean consecuencia del desempeño de las labores encomendadas al trabajador, o contradigan las políticas de viáticos y viajes establecidas por la empresa.

Art.- 48. La empresa y el trabajador podrá acordar el traslado temporal a su personal a cualquier sitio del territorio nacional, según lo estime conveniente y según las funciones que el puesto lo requieran con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO XII

LUGAR LIBRE DE ACOSO

Art.- 49. Lugar De Trabajo Libre De Acoso.- La empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, con el propósito de:

- a)** Crear un lugar de trabajo ofensivo
- b)** Interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos
- c)** Afectar el desempeño laboral
- d)** Afectar las oportunidades de crecimiento del trabajador

Art.- 50. La Empresa estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo, en el caso de llevarse a cabo se constituirá causal de Visto Bueno. Se entenderá acoso sexual lo siguiente:

- Comportamiento sexual inadecuado

- Pedido de favores sexuales cuando se intenta conseguir una decisión de cualquier tipo
- Interferir en el desempeño de labores de un individuo
- Acoso verbal donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona

Art.- 51. Si alguien tiene conocimiento de la existencia de los tipos de acoso ya mencionados tiene la responsabilidad de dar aviso a la Gerencia de Recursos Humanos para que se inicie las investigaciones pertinentes y tomar una acción disciplinaria.

Art.- 52. Todo reclamo será investigado, tratado confidencialmente y se llevará un reporte del mismo.

Art.- 53. Durante la Jornada de Trabajo diaria o cumpliendo funciones asignadas por la empresa, dentro o fuera del país, se establece como particular obligación de los trabajadores, observar disciplina. En consecuencia queda expresamente prohibido, en general, todo cuanto altere el orden y la disciplina interna.

CAPÍTULO XIII

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 54. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones, las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta

en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;

3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada acatándose al Manual de Procedimientos.
4. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
5. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
6. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.
7. Velar por los intereses de todos los bienes de la empresa y que estén a cargo del empleado y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.
8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de la Cadena de Farmacias Sylvana o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o por un Centro Médico autorizado por la empresa.

- 10.** Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.
- 11.** Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
- 12.** Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.
- 13.** Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.
- 14.** Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.
- 15.** Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de Capacitación y/o algún evento autorizado, para tal efecto la Empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.
- 16.** Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
- 17.** Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
- 18.** Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
- 19.** Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
- 20.** Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de

prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.

21. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa.
22. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
23. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
24. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato, Gerente General de la empresa, a fin de concurrir ante la autoridad correspondiente, conforme lo establece el Código del Trabajo.
25. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
26. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.
27. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

DE LOS DERECHOS

Art.- 55. Serán derechos de los trabajadores de la Cadena de Farmacias Sylvana lo detallado a continuación:

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.

- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas.

DE LAS PROHIBICIONES

Art.- 56. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.
- b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la Empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.
- c) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.
- d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- e) Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- f) Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.

- g)** Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, pérdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.
- h)** Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo, se prohíbe realizar actividades ajenas a las funciones de la Empresa o que alteren su normal desarrollo; por lo que le está prohibido al trabajador, distraer el tiempo destinado al trabajo, en labores o gestiones personales, así como realizar durante la jornada de trabajo negocios y/o actividades ajenas a la Empresa o emplear parte de la misma, en atender asuntos personales o de personas que no tengan relación con la Empresa, sin previa autorización de la persona delegada para dicha función.
- i)** Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello.
- j)** Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones, chat, redes sociales y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- k)** Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencias o por jefe inmediato.
- l)** Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y financieros de la Empresa; emitir comentarios con los trabajadores y terceras personas en relación a la situación de la Empresa.
- m)** Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.
- n)** Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.

- o)** Todo personal que maneje fondos de la Empresa, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado. Ello dará lugar a la máxima sanción establecida en este reglamento, que implicará la separación de la Empresa previo visto bueno otorgado por el Inspector del Trabajo competente, sin perjuicio de otras acciones legales a que hubieren lugar.
- p)** Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
- q)** Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.
- r)** Queda terminantemente prohibida la violación de los derechos de autor y de propiedad intelectual de la compañía y de cualquiera de sus clientes o proveedores.
- s)** Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.
- t)** Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- u)** Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- v)** Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- w)** Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.
- x)** Ingerir alimentos o bebidas en lugares que puedan poner en peligro la calidad del trabajo o las personas.
- y)** Fumar en el interior de la empresa.
- z)** No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicos de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad proporcionados por la misma.

- aa)** Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.
- bb)** Ingresar televisores y cualesquier otro artefacto que pueda distraer y ocasionar graves daños a la salud y a la calidad del trabajo de la empresa sin la autorización por escrita de sus superiores.
- cc)** Ingresar a las dependencias de la compañía material pornográfico u ofensivo, reservándose la compañía el derecho a retirar dicho material y sancionar al infractor.
- dd)** Alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la Empresa en los tableros de información, carteleras o en cualquier otro lugar;
- ee)** Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación o causa para ello.
- ff)** Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto la clave asignada es personalizada y su uso es de responsabilidad del trabajador.
- gg)** Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.
- hh)** Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo
- ii)** Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía.
- jj)** Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.
- kk)** Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o del funcionario debidamente autorizado.
- ll)** Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo accesorios o pertenencias.

CAPÍTULO XIV

DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Art.- 57. Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de la Empresa, como: dinero, accesorios, vehículos, valores o inventario de la Empresa; como el personal de contabilidad, bodega, agencias y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores, insumos, cajas chicas entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art.- 58. Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arqueos de cajas provisionales o imprevistas que ordene la Empresa; y suscribirán conjuntamente con los auditores el acta que se levante luego de verificación de las existencias físicas y monetarias.

CAPÍTULO XV

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.- 59. A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

Art.- 60. En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida de las labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte, etc.

Art.- 61. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales
- b) Amonestaciones Escritas
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley

DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS

Art.- 62. La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.

Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art.- 63. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente de General, de oficio o a pedido de un jefe o de cualquier funcionario de la empresa; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art.- 64. La multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes caso:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA, sean directivos, funcionarios o trabajadores;
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos;
4. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral;
5. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
6. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;
7. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.
8. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el Gerente General o su representante.

DE LAS FALTAS EN GENERAL

Art.- 65. Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

DE LAS FALTAS LEVES

Art.- 66. Se consideraran faltas leves el incumplimiento de lo señalado:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.

- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.
- d) Los trabajadores que durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.
- e) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
- f) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.
- g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.
- h) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- i) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sea sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.
- j) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.
- k) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.
- l) No acatarse a los procedimientos establecidos por la empresa

DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 67. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, a más de establecidas en otros artículos del presente Reglamento, serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.

- b)** Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- c)** Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d)** Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.
- e)** Sustraerse o intentar sustraerse de las bodegas, locales y oficinas dinero, productos, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- f)** Encubrir la falta de un trabajador.
- g)** No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- h)** Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la Empresa, e información del cliente.
- i)** Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo.
- j)** Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia
- k)** Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, instructivos, normas, políticas, código de conducta y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- l)** Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- m)** Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- n)** Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la Empresa para sus Clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- o)** Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro

de un periodo trimestral de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo.

- p)** Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley, sea respecto de la empresa de los ejecutivos y de cualquier trabajador.
- q)** Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- r)** Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.
- s)** Se considerara falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad, si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

CAPÍTULO XVI

DE LA CESACIÓN DE LAS FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

Art.- 68. Los trabajadores de la Cadena de Farmacias Sylvana, cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a)** Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b)** Por acuerdo de las partes.
- c)** Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d)** Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa.
- e)** Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f)** Por visto bueno presentado por el empleador.

- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art.- 69. El trabajador que termine su relación contractual con la Cadena de Farmacias Sylvana, por cualquiera de las causa determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

CAPÍTULO XVII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

Art.- 70. Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatutos, Código de Ética, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art.- 71. Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas.
- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

CAPÍTULO XVIII

PLAN CARRERA

Art.- 72. El personal que ingrese a laborar en la Cadena de Farmacias Sylvana deberá con los requisitos mínimos de instrucción formal, informal y experiencia que exige el Manual de Funciones Aprobado por el Gerente General.

Cuando existe una vacante con opción de ascenso el personal interno son la primera opción de la empresa.

Art.- 73. Los trabajadores que deseen beneficiarse de los ascensos deberán someterse a procesos de evaluación, reclutamiento y selección de acuerdo a lo que estipule el Manual de Funciones.

Art.- 74. El personal que actualmente se encuentra en los puestos y que no posee instrucción académica de nivel universitario tendrán la posibilidad de preparación para poder acceder al plan carrera de la empresa.

Art.- 75. Los procedimientos de ascensos los llevará a cabo el Gerente General de la Cadena de Farmacias Sylvana.

Art.- 76. Es obligación de todo el personal actualizar su carpeta personal, para ser considerado en algún ascenso, promoción, incentivo y remuneración.

DISPOSICIONES GENERALES

Art.- 77. Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art.- 78. La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La Empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art.- 79. En todo momento la Empresa impulsará a sus Trabajadores a que denuncien sin miedo a recriminaciones todo acto doloso, daño, fraudes, violación al presente reglamento y malversaciones que afecten económicamente o moralmente a la Empresa, sus funcionarios o trabajadores.

Art.- 80. En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art.- 81. El Gerente General de la Cadena de Farmacias Sylvana elaborará los instructivos y manuales que sean necesarios para garantizar la aplicación del presente Reglamento.

Art.- 82. El Gerente General de la empresa deberá difundir, tanto el presente reglamento, manuales y normas disciplinarias que constan en este reglamento.

DISPOSICIONES FINALES

Art.- 83. El presente Reglamento entrará en vigencia una vez aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El empleador o su representante es el encargado y tiene la obligación de hacer aprobar el presente Reglamento Interno de Trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Certifico que, el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas fueron analizados con el Gerente General de la Cadena de Farmacias Sylvana, basado en los formatos propuestos en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales.

Dr. Eduardo Fonseca

GERENTE GENERAL

CADENA DE FARMACIAS SYLVANA

4.8 Manual de funciones

El presente Manual de Funciones servirá y contribuirá como una guía esencial y primordial de la Cadena de Farmacias Sylvana, ya que esta tiene como fin dotar a la empresa de una herramienta de trabajo útil para la correcta realización de las funciones y actividades que cada empleado debe desarrollar dentro de la misma, a más de poder evaluar y controlar las responsabilidades asignadas, obteniendo mediante dicha herramienta el cumplimiento y la consecución de metas y objetivos planteados por la institución.

4.8.1 Objetivos del Manual de Funciones

- Asistir a la Cadena de Farmacias Sylvana al cumplimiento de las funciones de todos los colaboradores de la empresa.
- Consolidar los conocimientos en los trabajadores sobre las funciones y actividades que deben realizar y desarrollar en cada puesto de la empresa.



4.8.2 Estructura de los Manuales

- Cargo / Puesto
- Nombre
- Misión del cargo o puesto
- Ubicación en el organigrama
- Reporta a
- Supervisa a
- Relación directa e indirecta
- Funciones
- Competencias
- Perfil Académico y profesional

A continuación en el presente documento se procede a la elaboración del manual de funciones, tomando como referencia el **Gráfico 23**. Organigrama Estructural propuesto.

4.8.3 Desarrollo del Manual de Funciones

Gráfico 23. Manual de funciones – Gerente General

	CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba – Ecuador	
MANUAL DE FUNCIONES		
GERENTE GENERAL		
NOMBRE:		
MISIÓN DEL CARGO: <p>El Gerente General es el encargado de dirigir, controlar y hacer cumplir las actividades administrativas tales como: reglamentos, disposiciones internas, leyes, manuales, entre otros, así como también es el representante legal de la empresa dirigiéndola mediante el correcto uso de los recursos humanos, económicos y financieros de la entidad.</p>		
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA: <div style="text-align: center;">  </div>		
REPORTA A: <p>No realiza el reporte a ningún departamento, ya que es el dueño de la Cadena de Farmacias Sylvana.</p>		
SUPERVIZA A: <p>Todas las unidades y colaboradores de la empresa.</p>		
RELACIÓN DIRECTA <p>No tiene relaciones directas ya que el Gerente General es el dueño de la empresa.</p>	RELACIÓN INDIRECTA <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor ● Administrador General ● Administradores de cada sucursal ● Químicos farmacéuticos ● Auxiliares de farmacia 	

FUNCIONES:



- Representar legal, judicial y extrajudicial a la empresa.
- Proponer políticas, reglamentos, manuales de funciones y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Desarrollar y exponer todos los trabajadores los planes estratégico, operativo y presupuesto anual.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir con las leyes que rigen el negocio de comercialización de farmacéuticos.
- Contratar, promover, remover y sancionar de acuerdo a los reglamentos y políticas institucionales, asignar las remuneraciones a los empleados para poder elaborar el presupuesto.
- Supervisar el cumplimiento oportuno, adecuado y correcto de los registros contables, sobre todos los movimientos financieros que realice la empresa.
- Definir, diseñar y mantener un modelo de gestión interna capaz de asegurar la gestión eficiente y correcta de la empresa.
- Informar a todos los colaboradores sobre el funcionamiento de la empresa, para buscar errores y corregirlos.
- Lo demás que señale la ley, los reglamentos y los estatutos sociales.

COMPETENCIAS:

- **Técnicas:**
 - Gestión del talento humano
 - Control interno
 - Liderazgo y trabajo en equipo
 - Capacidad de resolución de problemas
- **Comportamientos:**
 - Trabajo en equipo
 - Capacidad Comunicativa
 - Equidad

PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> • NIVEL ACADÉMICO Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o ciencia afines. • EXPERIENCIA Mínimo 3 años comprobables en cargos similares Actividades relacionadas con la comercialización de productos farmacéuticos • OTROS CONOCIMIENTOS Reglamentos que regulan el funcionamiento de una Farmacias Análisis Financiero Gestión Administrativa Código del trabajo 		
ELABORADO POR: Los autores	REVISADO POR: Gerente General	EMISIÓN: Mayo/2016


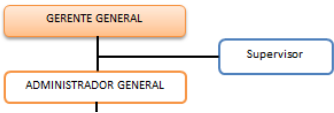
Gráfico 24. Manual de Funciones – Supervisor

	CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba – Ecuador
MANUAL DE FUNCIONES	
SUPERVISOR	
NOMBRE:	
MISIÓN DEL CARGO: El supervisor es el encargado de controlar el buen funcionamiento de cada una de las Sucursales de la Cadena de Farmacias Sylvana, es decir recolecta la información necesaria, la misma que es entregada el administrador de cada filial para realizar un informe emitido hacia el Gerente General, para la posterior toma de decisiones.	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:	
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- S[Supervisor] </pre>	

REPORTA A:	
Gerente General	
SUPERVISA A:	
Administrador General y los Administradores de cada sucursal	
RELACIÓN DIRECTA	RELACIÓN INDIRECTA
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Administrador General • Administradores de Cada filial 	<ul style="list-style-type: none"> • Químicos farmacéuticos • Auxiliares de farmacia
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de desempeño laborales aplicables para todas las filiales. • Resolver los conflictos o problemas de desempeño que se puedan presentar en los lugares de trabajo. • Diseñar un sistema de supervisión y evaluación de cada sucursal. • Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño a cada trabajador • Extender informes semanales de la información recolectada de cada sucursal, los mismos que deben ser dirigidos al Gerente General. • Motivar al personal para que su desempeño mejore constantemente. • Supervisar y controlar el buen funcionamiento de cada sucursal. 	
COMPETENCIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas: Gestión del talento humano Control interno Liderazgo y trabajo en equipo Capacidad de resolución de problemas • Comportamientos: Trabajo en equipo Capacidad Comunicativa Equidad 	
PERFIL:	
<ul style="list-style-type: none"> • NIVEL ACADÉMICO Título de tercer nivel en Psicología Industrial o carreras afines. • EXPERIENCIA 	


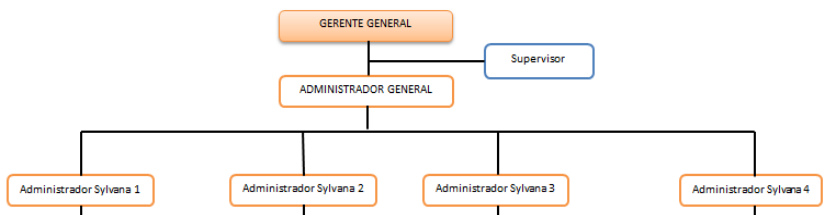
Mínimo 2 años comprobables en cargos similares Actividades relacionadas con la comercialización de productos farmacéuticos		
• OTROS CONOCIMIENTOS Licencia de conducir Elaboración y evaluación de informes		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	EMISIÓN:
Los autores	Gerente General	Mayo/2016

Gráfico 25. Manual de Funciones – Administrador General

	CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba – Ecuador
MANUAL DE FUNCIONES	
ADMINISTRADOR GENERAL	
NOMBRE:	
MISIÓN DEL CARGO:	
El administrador general de la Cadena de Farmacias Sylvana, será el encargado de controlar el normal funcionamiento y dirección de la gestión desarrollada en cada sucursal de la empresa.	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:	
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- AG[ADMINISTRADOR GENERAL] AG --- S[Supervisor] </pre>	
REPORTA A:	
Supervisor	
SUPERVISA A:	
Administradores de las sucursales	
RELACIÓN DIRECTA	RELACIÓN INDIRECTA
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador General • Químicos farmacéuticos • Auxiliares de farmacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Supervisor

<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el normal desenvolvimiento de las actividades diarias de la sucursal asignada. • Controlar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos • Extender informes semanales de la información recolectada de cada sucursal, los mismos que deben ser dirigidos al Supervisor • Motivar al personal para que su desempeño mejore constantemente. • Resolver los problemas que puedan presentarse en las actividades que se desarrollan diariamente en cada puesto de trabajo. • Velar por mantener la integridad, imagen y prestigio de la sucursal asignada. 		
<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> Gestión del talento humano Control interno Liderazgo y trabajo en equipo Capacidad de resolución de problemas • Comportamientos: <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Capacidad Comunicativa Equidad 		
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL ACADÉMICO Título de tercer nivel en Administración de Empresa, Economía, Contabilidad o carreras afines. • EXPERIENCIA Mínimo 2 años comprobables en cargos similares Actividades relacionadas con la comercialización de productos farmacéuticos • OTROS CONOCIMIENTOS Gestiones de servicio Reglamentos que regulan el funcionamiento de una Farmacias Gestión Administrativa Contabilidad 		
<p>ELABORADO POR:</p> <p>Los autores</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>Gerente General</p>	<p>EMISIÓN:</p> <p>Mayo/2016</p>


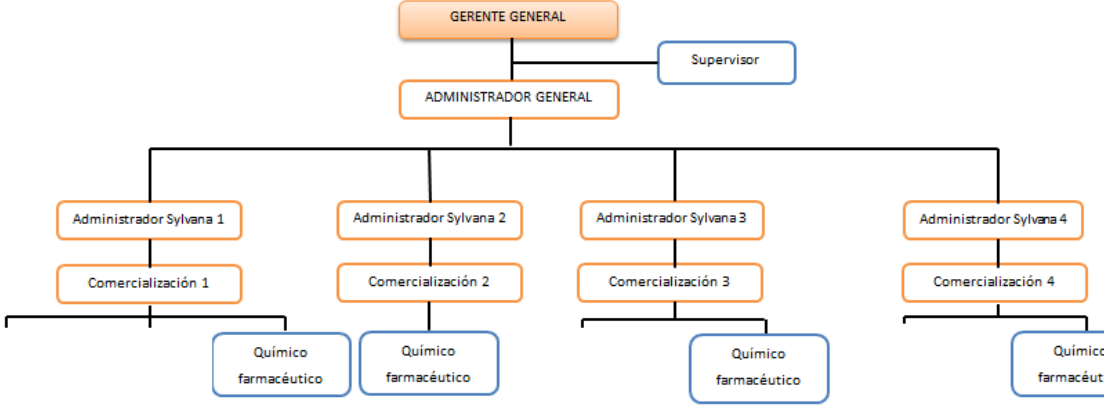
Gráfico 26. Manual de Funciones – Administradores de Farmacia

	<p>CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba – Ecuador</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>ADMINISTRADOR DE FARMACIA</p>	
<p>NOMBRE:</p>	
<p>MISIÓN DEL CARGO:</p> <p>Asumir la administración y operación comercial del local asignado, cumplir con los objetivos comerciales y el Manual de Procedimientos de la farmacia con su equipo de trabajo.</p>	
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</p>  <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- AG[ADMINISTRADOR GENERAL] GG --- S[Supervisor] AG --- AS1[Administrador Sylvana 1] AG --- AS2[Administrador Sylvana 2] AG --- AS3[Administrador Sylvana 3] AG --- AS4[Administrador Sylvana 4] </pre>	
<p>REPORTA A:</p> <p>Administrador General</p>	
<p>SUPERVISA A:</p> <p>Auxiliares de farmacia y químicos farmacéuticos</p>	
<p>RELACIÓN DIRECTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador General • Químicos farmacéuticos • Auxiliares de farmacia 	<p>RELACIÓN INDIRECTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Supervisor
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo comercial del local • Abrir y/o cerrar la farmacia en el caso que lo amerite • Asignación de caja, entrega de fondo para inicio de actividades y documentos al personal asignado. 	

- Controlar los cierres de cajas al final del día
- Enviar los cierres de caja diario al encargado de dicha función
- Realizar un reporte diario sobre las ventas generales y emitir un informe semanal sobre las mismas.
- Realizar pedidos de mercadería de acuerdo al cronograma propuesto por la oficina matriz.
- Recibir los pedidos, después de haber revisado su estado y calidad.
- Ingresar al sistema las facturas por pagar, para que las mismas sean canceladas en los tiempos estipulados.
- Revisar las actualizaciones de precios y productos diariamente.
- Registrar los ingresos o devoluciones que se realicen.
- Verificar que la mercadería sea perchada adecuadamente después de ser recibido el producto.
- Designar al personal para que revise la caducidad de los productos.
- Controlar cada 15 días el funcionamiento de las instalaciones de la farmacia.
- Realizar el cuadro semanal de los turnos de trabajo, horas de almuerzo y turnos de limpieza de los empleados a su cargo.
- Revisar que el STOCK abastezca diariamente
- Desarrollar en el personal a cargo las facultades de incrementar las ventas, a través del ofrecimiento de productos complementarios.
- Revisar los informes Psicotrópicos conjuntamente con los bioquímicos para aplicar las recomendaciones que este sugiere.
- Controlar el cumplimiento del horario de trabajo del personal y del tiempo asignado para almuerzo, reportar atrasos o faltas.
- Controlar las fugas de inventario
- Controlar la utilización de uniformes y aplicar las sanciones respectivas a quien no lo cumpla.
- Organizar y controlar el personal a cargo para que cumplan las funciones asignadas.
- Mantener las relaciones eficientes con todo el personal asignado.
- Evaluar el desempeño y calidad de servicio en especial del protocolo de atención al cliente.


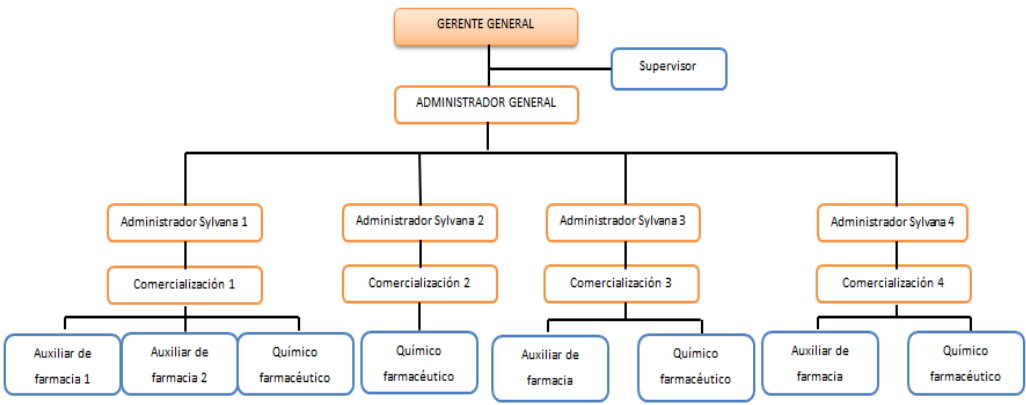
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la limpieza en general a través de un cronograma para mantener el área de trabajo en perfectas condiciones. • Recibir la capacitación interna y externa que la empresa proponga. • Informar periódicamente las anomalías presentadas para una pronta resolución y toma de decisiones. • Cumplir y hacer cumplir el Manual de Procedimientos • Responsable de que el inventario este cuadrado con el sistema o caso contrario tendrá que hacerse cargo de los productos faltantes. • Archivar todos los documentos como guías, facturas, informes de los químicos farmacéuticos, notas de crédito y demás documentos de farmacia en sus respectivas carpetas para llevar un control y respaldos documentarios. • Demás funciones que hayan sido asignadas por el jefe inmediato. 		
<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas: Gestión del talento humano Control interno Liderazgo y trabajo en equipo Capacidad de resolución de problemas • Comportamientos: Trabajo en equipo Capacidad Comunicativa Equidad 		
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL ACADÉMICO Título de tercer nivel en Administración de Empresa, Economía, Contabilidad o carreras afines. • EXPERIENCIA Mínimo 2 años comprobables en cargos similares Actividades relacionadas con la comercialización de productos farmacéuticos • OTROS CONOCIMIENTOS Gestiones de servicio Reglamentos que regulan el funcionamiento de una Farmacias Gestión Administrativa Contabilidad 		
<p>ELABORADO POR: Los autores</p>	<p>REVISADO POR: Gerente General</p>	<p>EMISIÓN: Mayo/2016</p>

Gráfico 27. Manual de Funciones – Químico Farmacéutico

	<p align="center">CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba – Ecuador</p>
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p align="center">QUÍMICO FARMACÉUTICO</p>	
<p>NOMBRE:</p>	
<p>MISIÓN DEL CARGO: Asesorar al personal de la farmacia y representarla ante los entes reguladores que obliga la ley con respecto al buen uso de estupefaciente y psicotrópicos.</p>	
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</p>  <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- AG[ADMINISTRADOR GENERAL] GG --- S[Supervisor] AG --- AS1[Administrador Sylvana 1] AG --- AS2[Administrador Sylvana 2] AG --- AS3[Administrador Sylvana 3] AG --- AS4[Administrador Sylvana 4] AS1 --- C1[Comercialización 1] AS2 --- C2[Comercialización 2] AS3 --- C3[Comercialización 3] AS4 --- C4[Comercialización 4] C1 --- Q1[Químico farmacéutico] C1 --- Q2[Químico farmacéutico] C3 --- Q3[Químico farmacéutico] C4 --- Q4[Químico farmacéutico] </pre>	
<p>REPORTA A: Administrador de Farmacia</p>	
<p>SUPERVISA A: N/A</p>	
<p>RELACIÓN DIRECTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Farmacia • Auxiliares de farmacia 	<p>RELACIÓN INDIRECTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Supervisor • Administrador General
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un informe mensual sobre el cumplimiento de las normas de almacenamiento y cuidado de medicamentos que contengan estupefacientes y 	

<p>psicotrópicos, informe que se entregará personalmente en los entes reguladores que lo soliciten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con la recomendación de medicamentos para los clientes, para el mejoramiento de contraindicaciones y advertencia de los productos en general. • Realizar un control y archivo de las recetas de estupefaciente y psicotrópicos. • Recibir toda la asesoría y capacitación interna y externa que la empresa le proporcione. • Informar periódicamente al administrador de farmacia las situaciones especiales presentadas en el desarrollo de su cargo. • Presentar un informe mensual de recomendaciones de uso de expendio de productos especiales que no necesitan receta, para que sea considerado por la empresa. 		
<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas: Liderazgo y trabajo en equipo Capacidad de resolución de problemas Servicio al cliente • Comportamientos: Trabajo en equipo Capacidad Comunicativa Equidad 		
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL ACADÉMICO Título de tercer nivel en Bioquímica y Farmacia, Químico Farmacéutico • EXPERIENCIA Mínimo 2 años comprobables en cargos similares Actividades relacionadas con la comercialización de productos farmacéuticos Conocimiento de medicamentos psicotrópicos y estupefacientes • OTROS CONOCIMIENTOS Gestiones de servicio Reglamentos que regulan el funcionamiento de una Farmacias 		
<p>ELABORADO POR: Los autores</p>	<p>REVISADO POR: Gerente General</p>	<p>EMISIÓN: Mayo/2016</p>

Gráfico 28. Manual de Funciones – Auxiliares de Farmacia

	CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador	
MANUAL DE FUNCIONES		
AUXILIAR DE FARMACIA / CAJERO		
NOMBRE:		
MISIÓN DEL CARGO: Asesorar al personal de la farmacia y representarla ante los entes reguladores que obliga la ley con respecto al buen uso de estupefaciente y psicotrópicos.		
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA: <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- S[Supervisor] GG --- AG[ADMINISTRADOR GENERAL] AG --- AS1[Administrador Sylvana 1] AG --- AS2[Administrador Sylvana 2] AG --- AS3[Administrador Sylvana 3] AG --- AS4[Administrador Sylvana 4] AS1 --- C1[Comercialización 1] AS2 --- C2[Comercialización 2] AS3 --- C3[Comercialización 3] AS4 --- C4[Comercialización 4] C1 --- AF1[Auxiliar de farmacia 1] C1 --- AF2[Auxiliar de farmacia 2] C1 --- Q1[Químico farmacéutico] C2 --- Q2[Químico farmacéutico] C3 --- AF3[Auxiliar de farmacia] C3 --- Q3[Químico farmacéutico] C4 --- AF4[Auxiliar de farmacia] C4 --- Q4[Químico farmacéutico] </pre> </div>		
REPORTA A: Administrador de Farmacia		
SUPERVISA A: N/A		
RELACIÓN DIRECTA <ul style="list-style-type: none"> Administrador de Farmacia 	RELACIÓN INDIRECTA <ul style="list-style-type: none"> Gerente General Supervisor Administrador General Químico Farmacéutico 	

<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente y asesorarle en su necesidad • Promocionar productos en la farmacia • Participar en la limpieza general de la farmacia • Recibir toda la asesoría y capacitación interna y externa que la empresa la propicie. • Informar periódicamente al administrador de farmacias las situaciones especiales presentadas en el desarrollo a su cargo. • Demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por el jefe inmediato. 		
<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas: Liderazgo y trabajo en equipo Capacidad de resolución de problemas Servicio al cliente • Comportamientos: Trabajo en equipo Capacidad Comunicativa Equidad 		
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL ACADÉMICO Título de Bachiller • EXPERIENCIA Mínimo 6 meses comprobables en cargos similares Servicio y atención al cliente • OTROS CONOCIMIENTOS Gestiones de servicio 		
<p>ELABORADO POR: Los autores</p>	<p>REVISADO POR: Gerente General</p>	<p>EMISIÓN: Mayo/2016</p>

4.9 Manual de procedimientos administrativos del talento humano

El manual de procedimientos administrativos, está elaborado con el objetivo de que los trabajadores de la Cadena de Farmacias Sylvana dispongan de un documento, el mismo que contenga de los procedimientos actualizados y uniformes en la administración de los recursos de la empresa, dicho manual nos ayudará a la capacitación del nuevo personal que ingrese a laborar en la institución ya que se realizará una estandarización de los procesos que se realizan a diario en cada puesto de trabajo, también contendrá las políticas que se debe respetar y aplicar en cada uno de los procesos antes mencionados.

- Título del procedimiento
- Objetivo
- Alcance
- Responsable
- Normativa
- Políticas
- Descripción del procedimiento
- Flujograma
- Responsable

4.9.1 Gestión del Talento Humano

Mediante la gestión del talento humano la empresa puede incorporar a nuevos integrantes para que puedan laborar dentro de las misma, esta gestión es la que nos ayudará a desarrollar y retener al talento humano existente y nuevo, logrando de esta manera tener un gran desempeño en las actividades profesionales y personales que se realicen dentro de la empresa y en cada área de trabajo.


Esta guía se establecerá con la finalidad de que la Cadena de Farmacias Sylvana cumpla con una adecuada Gestión del Talento Humano, haciendo que los procedimientos se apeguen a las necesidades de la entidad, logrando una base que facilite la evaluación del desempeño del talento humano.

4.9.2 Objetivos

- Contar con integrantes competentes en el ejercicio de las funciones propias de la Institución, mediante la definición de políticas y procedimientos de selección y desarrollo del personal.
- Facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de las y los integrantes, requeridas para el desarrollo de los propósitos organizacionales.
- Brindar las condiciones físicas y ambientales necesarias para el adecuado cumplimiento de los fines institucionales.
- Resolver los conflictos personales o institucionales que pueden afectar el logro de los objetivos.
- Velar por que las condiciones de trabajo de las y los integrantes sean dignas y justas.

Detallamos a continuación los procedimientos a desarrollarse:

- Reclutamiento del personal
- Selección del personal
- Contratación del personal
- Inducción del personal
- Capacitación del personal
- Evaluación del desempeño

	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p align="center">PÁGINA: 1/1</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</p>		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Atraer e identificar potenciales candidatos que cumplan con las expectativas que presenta la vacante para ocupar cargo dentro de la institución.

2. ALCANCE:

Todos los puestos de la Cadena de Farmacias Sylvana que requieran cubrir una vacante.

3. RESPONSABLE:

Gerencia General

4. NORMATIVA:

- Los concursos deben contar con al menos una publicación interna en algún diario así como también en una radio de la localidad de audiencia masiva
- Los concursos internos para los cargos administrativos se realizarán las convocatorias internas con el personal apto para dicha área y tendrá una duración de 5 días hábiles.
- Los llamados a concursos no deben contener sesgos de ningún tipo, emplear lenguaje discriminatorio, requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo o basarse en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.


- Las publicaciones en medios masivos deben considerar el rol psicológico de los anuncios formulándolos en base a la atención, interés, deseo y acción.
- El personal encargado recibe las hojas de vida, por correspondencia externa e interna o correo electrónico, con su respectiva evidencia ya sea por medios electrónicos o personales de acuerdo a la convocatoria.
- El personal encargado solicitante tiene un rol activo en el procedimiento de selección de los candidatos, por lo cual, trabajará conjuntamente con el Gerente General de la institución.
- En caso de no seleccionar ningún candidato, se faculta iniciar nuevamente el procedimiento de reclutamiento, el cual se puede repetir hasta tres veces.
- Se debe cumplir con todo el proceso asignado, caso contrario el personal no será el idóneo para la vacante, se investigará al responsable de haber realizado dicho proceso y en caso de no hacer cumplido con lo estipulado en este manual, se procederá a imponer la sanción respectiva.

5. POLÍTICA:

Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

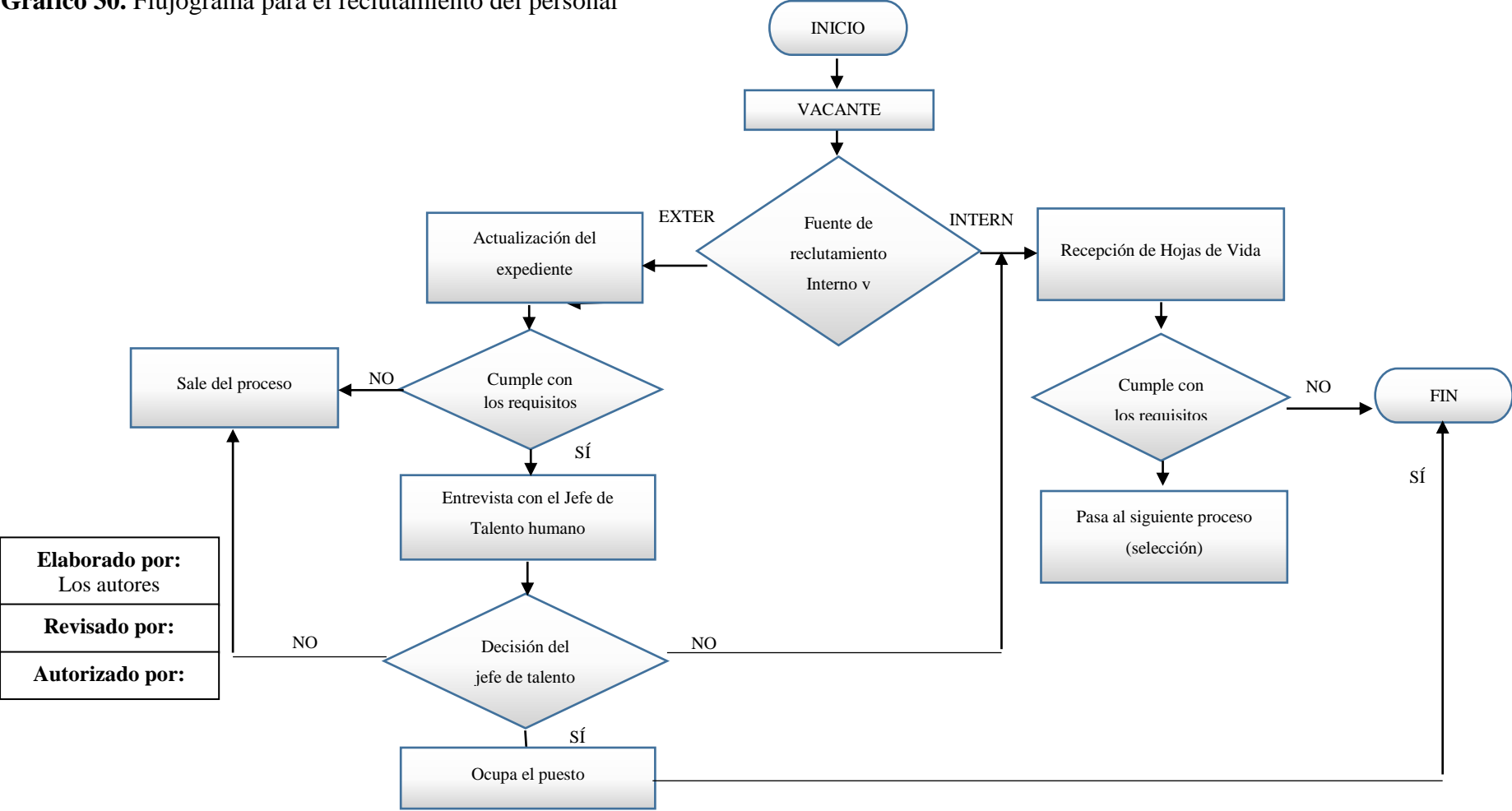
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Gráfico 29. Reclutamiento de Personal

		<p align="center">CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador</p>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	ADMINISTRADOR DE FARMACIA	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia el procedimiento para cubrir una vacante mediante la detección de una necesidad laboral en cualquiera de las filiales de la Cadena de Farmacias Sylvana. • Enviar la solicitud formal de la vacante solicitada por las filiales para empezar el reclutamiento mediante el documento de requisición.
2	GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el aviso mediante documento de requisición emitido por el administrador de farmacia. • Realiza el llamamiento interno para captar personal posible para cubrir la vacante, durante un semana laborable. • Verifica si existe o no el aspirante interno. • Si existe el aspirante interno se realiza la revisión, evaluación y calificación de la hoja de vida y del expediente interno que se cuente sobre dicho aspirante. • En el caso de no haber aspirante interno que pueda cubrir la vacante, se procede a realizar el llamamiento mediante los medios públicos, es decir radio y prensa en nuestro caso. • Receptar las hojas de vida de los aspirantes para conformar una base de datos.
ELABORADO POR: Los autores		

7. FLUJOGRAMA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL


Gráfico 30. Flujoograma para el reclutamiento del personal



Elaborado por:
Los autores

Revisado por:

Autorizado por:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	PÁGINA: 2/2
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Conducir el procedimiento de selección de forma lógica y ordenada para disponer de talento humano idóneo para ocupar el puesto vacante.

2. ALCANCE:

Todos los puestos de la Cadena de Farmacias Sylvana, Gerencia General, Administradores de Farmacia y postulantes que hayan sido favorecidos en el procedimiento de preselección y selección para la vacante solicitada.

3. RESPONSABLE:

Gerente General

4. NORMATIVA:

- Todo perfil de selección debe considerar las competencias que se requieran para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, estas son: comunicación, dirección de personas, liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo.
- Asegurar que la selección se realice atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante el procedimiento.
- Todo el procedimiento de selección debe estar basada estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrá contener requerimientos que no estén asociados a la función.


- En el procedimiento de selección no podrá aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo o discriminatorio, como por ejemplo: pruebas de embarazo, pruebas de VIH, entre otras.
- Se debe informar a los aspirantes que presenten alguna discapacidad que produzca impedimento o dificultad para la aplicación de los instrumentos de selección, la posibilidad de adaptar los mismos para así garantizar la no discriminación.
- Las hojas de vida se incluyen en los archivos para un período de 3 meses.
- La información de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a la entrevista personal, se comunicará mediante llamado telefónico o correo electrónico.
- Se debe respetar la absoluta confidencialidad de la información de los aspirantes.
- Se debe elegir al o los candidatos idóneos en los 3 días laborales posteriores a la entrevista final.
- Se debe cumplir con todo el proceso asignado, caso contrario el personal no será el idóneo para la vacante, se investigará al responsable de haber realizado dicho proceso y en caso de no hacer cumplido con lo estipulado en este manual, se procederá a imponer la sanción respectiva.

5. POLÍTICA

Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

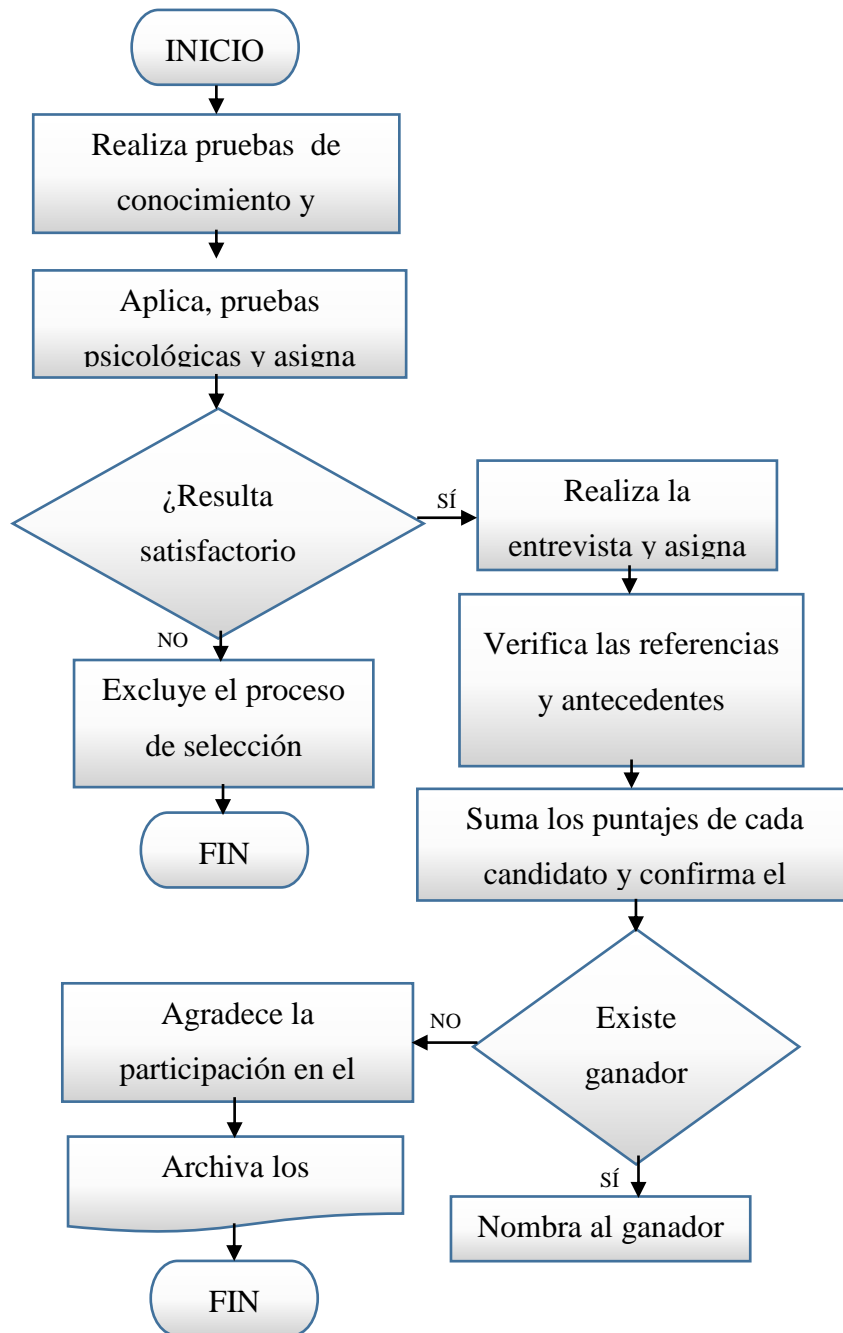
Gráfico 31. Selección del personal

		<p align="center">CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador</p>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	ADMINISTRADOR DE FARMACIA	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la selección <p>Se realiza la evaluación y la verificación de la documentación, mismos que deben cumplir con los requisitos y características mínimas que se necesitan para cubrir la vacante de acuerdo a las fechas planificadas.</p> <p>Después de dicha evaluación, se deben ingresar la información creando una base de datos de las personas más idóneas.</p> <p>Se realiza la preselección de acuerdo a lo estipulado en los puntos anteriores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a los aspirantes pre seleccionados <p>Se procede a realizar un cronograma de entrevistas individuales.</p> <p>Se realizan las entrevistas personales de acuerdo al cronograma propuesto.</p> <p>Verificar la información brindada por el aspirante en su hoja de vida.</p> <p>Realizar un informe final de los resultados de los pasos anteriores.</p>
2	SOLICITANTE DE LA VACANTE A	<ul style="list-style-type: none"> • Debe someterse a las evaluaciones que la empresa requiera para poder asignar un puntaje y poder


	DISPOSICIÓN	realizar un proceso más eficaz y transparente.
3	ADMINISTRADOR DE FARMACIA	<ul style="list-style-type: none"> • El encargado de realizar las pruebas y evaluaciones debe asignar un puntaje individual a cada evaluación y prueba realizada. • En este paso ya se deberá excluir a las personas que no cumplan con el puntaje referido y acordado anteriormente. • Los aspirante que cumplen dichos puntajes serán notificados para una entrevista final en la fecha y hora que el encargado lo precise. • Verificar los datos presentaos en las hojas de vida tales como referencias y datos académicos de los aspirantes. • DESIGNACIÓN DEL ASPIRANTE GANADOR <p>Una vez sumado los puntajes individuales de los participantes podemos designar un candidato ganador para la vacante que fue puesta a disposición.</p> <p>Se procede a realizar las llamadas a todos los candidatos que fueron pre seleccionados para informarles sobre los resultados de los mismos.</p> <p>Archivamos los documentos y hojas de vida de los participantes para consideraciones futuras.</p> <p>Nombremos al ganador de los procedimientos de selección de la vacante propuesta.</p>
ELABORADO POR: Los autores		

7. FLUJOGRAMA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 32. Flujoograma para la selección del personal



Elaborado por: Los	Revisado por:	Autorizado por:
---------------------------	----------------------	------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	PÁGINA: 3/3
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Formalizar la oferta de trabajo para lograr una mayor trascendencia y compromiso en las relaciones laborales.

2. ALCANCE:

El personal seleccionado para realizar una actividad u ocupar un puesto dentro de la Cadena de Farmacias Sylvana.

3. RESPONSABLE:

Gerente General y/o personal encargado o delegado

4. NORMATIVA:

- Los candidatos deben cumplir con todos los requisitos estipulados en el anuncio de la vacante caso contrario dichos candidatos no serán tomados en cuenta para ocupar el lugar de trabajo solicitado.
- Toda persona contratada para realizar una función o actividad en la institución, debe firmar un contrato de trabajo, que contenga las cláusulas del contrato, las leyes laborales y reglamentos que norman las relaciones de trabajo.
- El contrato por escrito en la que se especificarán el salario y demás condiciones de la oferta, tiene un plazo de formulación no mayor a 2 días laborales y debe ser elaborado en colaboración con el Asesor Legal.


- La contratación se realizará de acuerdo al tiempo y condiciones que imponen el Ministerio de Trabajo.
- Si el contrato se rescinde se debe basar en el Código de Trabajo en el capítulo IX “de la terminación del contrato de trabajo”, para realizar los trámites correspondientes.
- Se debe cumplir con todo el proceso asignado, caso contrario el personal no será el idóneo para la vacante, se investigará al responsable de haber realizado dicho proceso y en caso de no haber cumplido con lo estipulado en este manual, se procederá a imponer la sanción respectiva.

5. POLÍTICA

Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

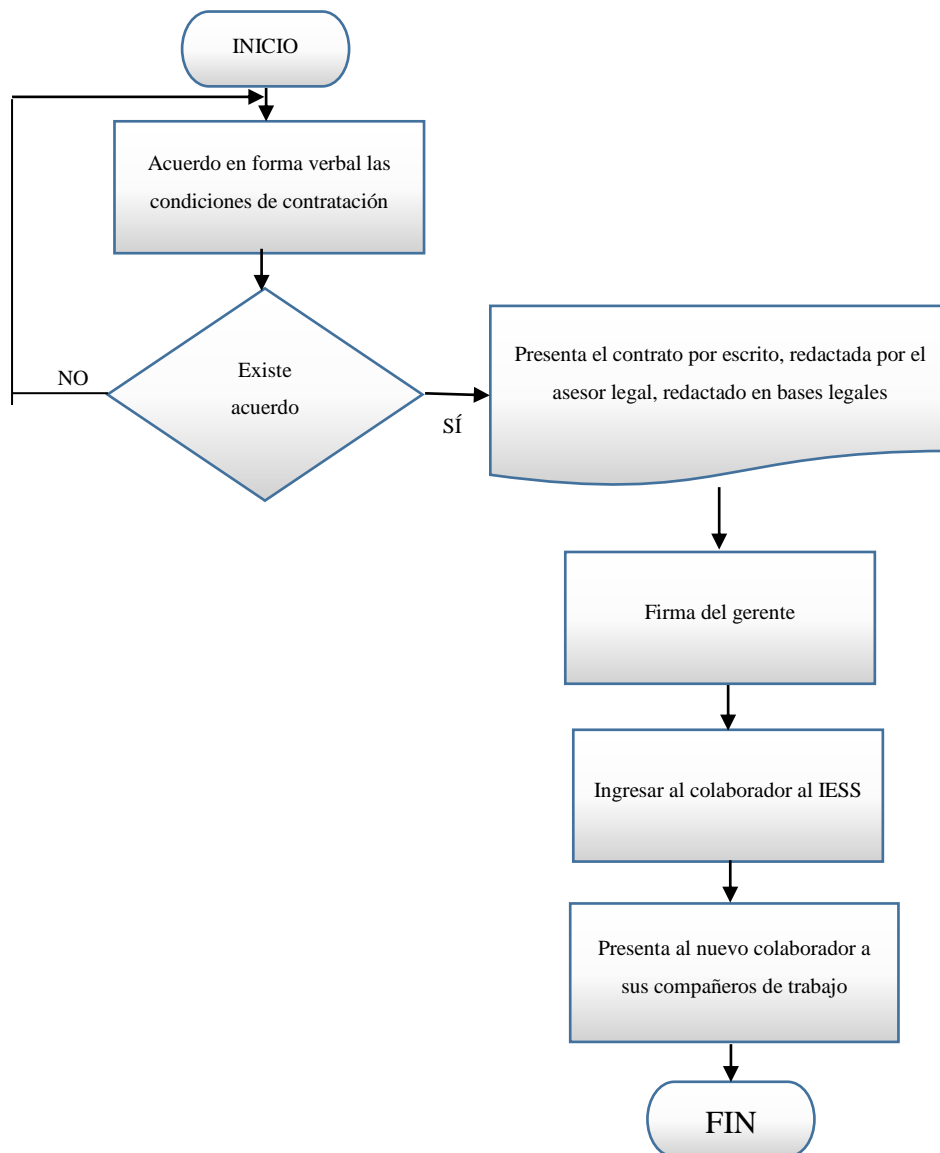
Gráfico 33. Contratación del personal

		<p align="center">CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador</p>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación del Contrato <p>Mediante una entrevista se procede a realizar un acuerdo con el candidato seleccionado en forma verbal sobre las condiciones de su contrato, responsabilidades, tareas, personal a cargo en caso de existir, salarios, horarios, beneficios, etc.</p> <p>En caso de no existir un acuerdo se procede a realizar</p>


		<p>una renegociación con las partes interesadas.</p> <p>Se presenta el contrato en forma escrita con las condiciones pactadas, este documento deberá estar elaborado por un profesional.</p>
2	SOLICITANTE DE LA VACANTE A DISPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Debe someterse a las evaluaciones que la empresa requiera para poder asignar un puntaje y poder realizar un proceso más eficaz y transparente.
3	ADMINISTRADOR DE FARMACIA	<ul style="list-style-type: none"> • El encargado de realizar las pruebas y evaluaciones debe asignar un puntaje individual a cada evaluación y prueba realizada. • En este paso ya se deberá excluir a las personas que no cumplan con el puntaje referido y acordado anteriormente. • Los aspirante que cumplen dichos puntajes serán notificados para una entrevista final en la fecha y hora que el encargado lo precise. • Verificar los datos presentaos en las hojas de vida tales como referencias y datos académicos de los aspirantes. • DESIGNACIÓN DEL ASPIRANTE GANADOR <p>Una vez sumado los puntajes individuales de los participantes podemos designar un candidato ganador para la vacante que fue puesta a disposición.</p> <p>Se procede a realizar las llamadas a todos los candidatos que fueron pre seleccionados para informarles sobre los resultados de los mismos.</p> <p>Archivamos los documentos y hojas de vida de los participantes para consideraciones futuras.</p> <p>Nombremos al ganador de los procedimientos de selección de la vacante propuesta.</p>
ELABORADO POR: Los autores		

7. FLUJOGRAMA PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 34. Contratación del personal



Elaborado por: Los	Revisado por:	Autorizado por:
---------------------------	----------------------	------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	PÁGINA: 4/4
PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Suministrar información básica sobre los antecedentes de la institución y generalidades del puesto, para generar un sentido de pertenencia y entusiasmo que permita un comienzo productivo en los colaboradores promovidos o recientemente ingresados.

2. ALCANCE:

Todo el talento humano que ingrese o sea promovido a cubrir vacantes en la Cadena de Farmacias Sylvana.

3. RESPONSABLE:

Gerente General y/o personal encargado o delegado

4. NORMATIVA:

- El Gerente General es el encargado de presentar el nuevo colaborador al personal de la institución y a su jefe inmediato.
- La inducción específica del puesto es efectuado por la jefatura inmediata al puesto a ocuparse, con el fin de asegurar la capacitación y entrenamiento necesario y adaptación mediante el conocimiento de la Institución, de sus valores, políticas y procedimientos.
- El personal de nuevo ingreso recibirá un curso de inducción y formación específica a partir de la fecha de inicio de sus actividades en la institución, el cual puede durar hasta una semana.


- El jefe inmediato se encargará de evaluar la actuación del colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar los primeros 30 días, de ser requerido un mayor período de inducción no deberá exceder de las 3 semanas.
- Se debe cumplir con todo el proceso asignado, caso contrario el personal no será el idóneo para la vacante, se investigará al responsable de haber realizado dicho proceso y en caso de no hacer cumplido con lo estipulado en este manual, se procederá a imponer la sanción respectiva.

5. POLÍTICA

Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

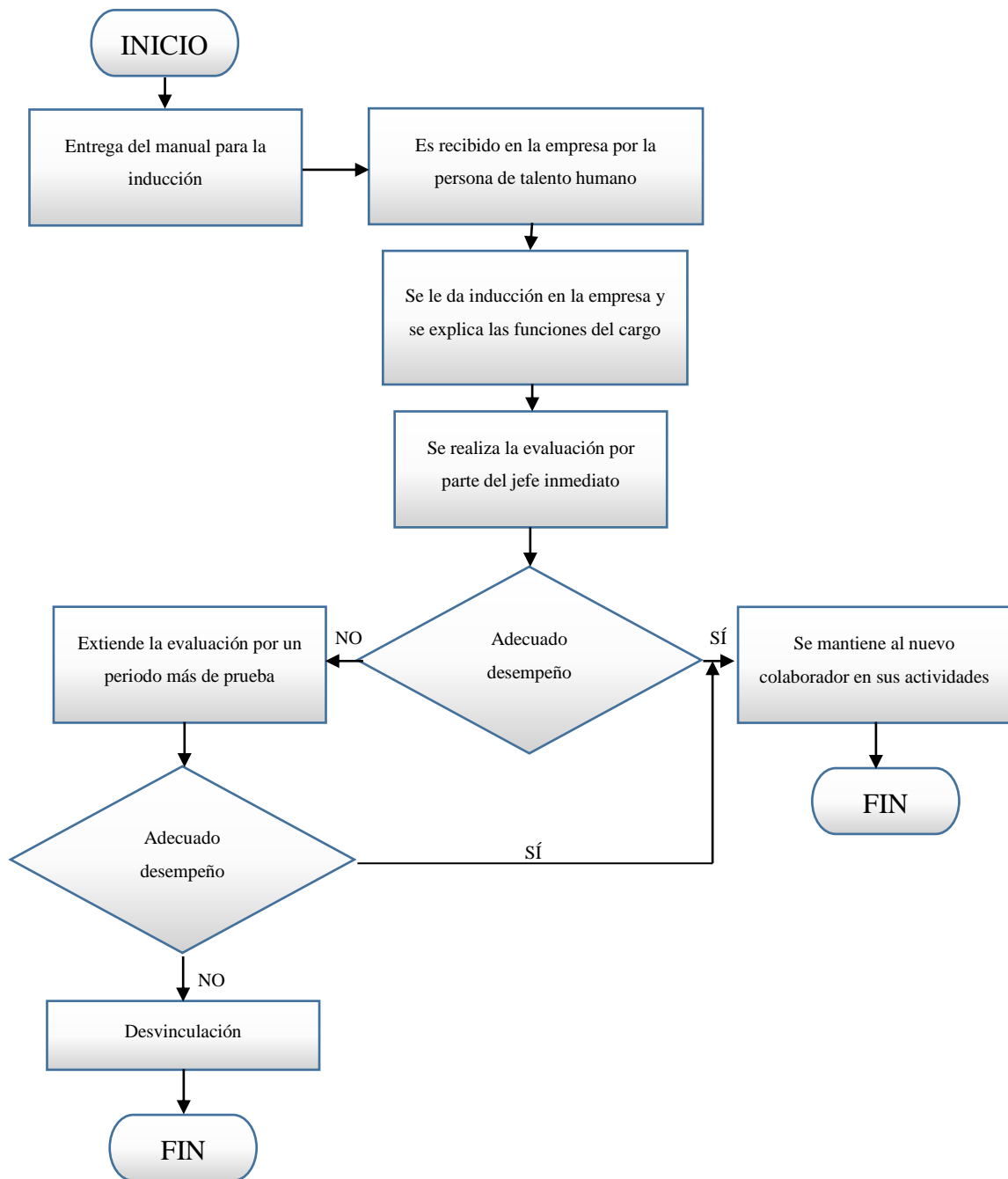
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Gráfico 35. Inducción del personal


		<p align="center">CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador</p>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la inducción Presenta al personal contratado a sus compañeros, jefes inmediatos y le muestra todas las áreas y sitios de la empresa. Entrega el manual de funciones, procedimientos, reglamentos y documentos propios de la empresa para que sepa todo sobre la empresa y su puesto de trabajo. Fija los horarios de trabajo de entrada y salida. • Vinculación del nuevo colaborador Se procede a ubicarle al nuevo empleado en su puesto o área de trabajo. Provee la información necesaria y provee también los materiales, enseres y todos lo que necesite para desarrollar sus funciones. • Evaluación del desempeño Inspeccionar constantemente el desempeño del trabajador y ayudar en lo que todavía no domine, esto se realizará en un lapso de 30 días, tiempo después se evaluará la continuidad o no del trabajador contratado.
ELABORADO POR: Los autores		

7. FLUJOGRAMA PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 36. Manual de procedimientos – Inducción del personal



Elaborado por: Los autores	Revisado por:	Autorizado por:
-----------------------------------	----------------------	------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	PÁGINA: 5/5
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Beneficiar a la Cadena de Farmacias Sylvana con talento humano formado, capacitado y motivado, que lleve a cabo las labores y actividades encomendadas con eficiencia y eficacia.

2. ALCANCE:

Todos los departamentos de la Cadena de Farmacias Sylvana.

3. RESPONSABLE:

Gerente General y/o personal encargado o delegado

4. NORMATIVA:

- Se elaborará un programa trimestral de capacitación que responda a un diagnóstico de necesidades y que establezca prioridades.
- La formulación del programa de capacitación requerirá incluir las propuestas de las diferentes unidades para su revisión y estudio.
- La administración debe tomar en cuenta programas que promuevan el conocimiento, favorezcan las competencias de los puestos e incluir el desarrollo de un estilo de vida activo y saludable entre los colaboradores.
- Las capacitaciones independientes brindadas serán considerados, en la medida que se vayan programando, como parte de las actividades de capacitación para el año en curso.


- Las capacitaciones externas que generen costo serán objeto de concurso y pago formal por la Administración.
- Las capacitaciones que no se centren dentro del programa de formación, deberán ser justificadas en razón del beneficiario a la institución y su impacto en los colaboradores.
- El encargado de dichas capacitaciones al final de cada una de ellas presentará un informe del evento, acreditará la asistencia y actualizará los perfiles de los participantes.
- Se debe cumplir con todo el proceso asignado, caso contrario el personal no será el idóneo para la vacante, se investigará al responsable de haber realizado dicho proceso y en caso de no hacer cumplido con lo estipulado en este manual, se procederá a imponer la sanción respectiva.

5. POLÍTICA

Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

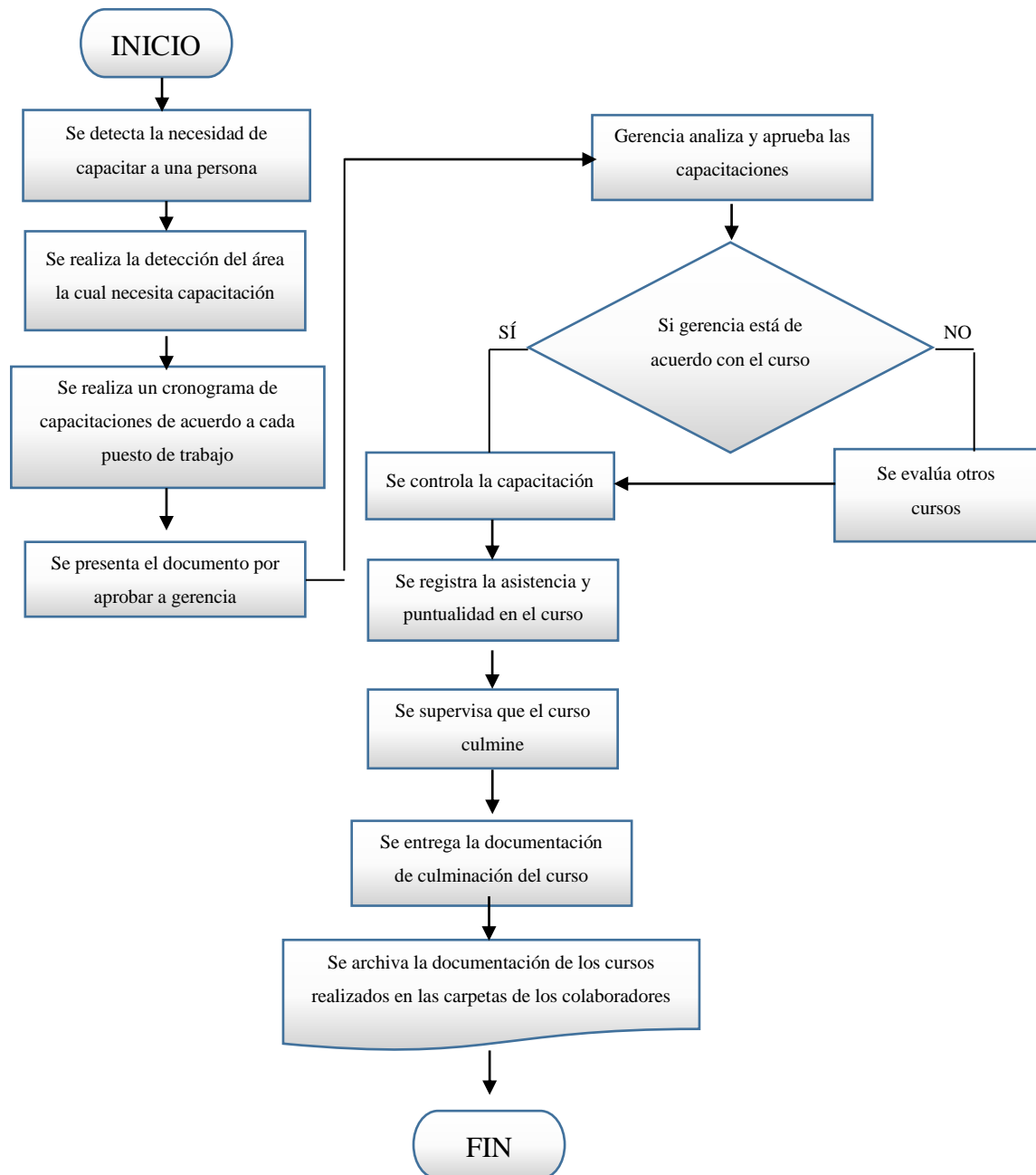
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Gráfico 37. Capacitación del personal


		<p align="center">CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador</p>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	GERENTE GENERAL Y/O DELEGADO	<p>Realiza y evaluar las necesidades de capacitación en las áreas o en los empleados</p> <p>Después de realizar la evaluación establecer prioridades para realizar las mismas con el fin de poder realizar la programación y el presupuesto.</p> <p>Se presenta al departamento financiero para la aprobación de los gastos siempre y cuando los recursos sean los requeridos.</p> <p>Solicita propuestas de capacitación a más de proformas de los costos y modalidades de las mismas.</p> <p>Controla las capacitaciones</p> <p>Registra la asistencia y puntualidad del evento.</p> <p>Supervisa el cumplimiento de la capacitación.</p> <p>Entrega de reconocimientos</p> <p>Archivo y actualización de los perfiles.</p>
ELABORADO POR: Los autores		

7. LUJOGRAMA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 38. Flujoograma para la capacitación del personal



Elaborado por: Los	Revisado por:	Autorizado por:
---------------------------	----------------------	------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	PÁGINA: 6/6
PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		

Una vez establecido el manual de procedimientos para la Cadena de Farmacias Sylvana, la empresa podrá realizar una valoración objetiva, la misma que nos ayude a determinar la actuación y resultados obtenidos en el desempeño en cada área de trabajo y en cada actividad o función desarrollada, ayudándonos para cumplir con los objetivos organizacionales e individuales de la empresa.

Gráfico 39. Evaluación de desempeño


EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
¿QUÉ ES EVALUAR?	La evaluación es un proceso mediante el cual la Cadena de Farmacias Sylvana podrá valorar y calificar el cumplimiento de una persona ya sea esta la evaluación de su desempeño, relación con los compañeros de trabajo, funciones, actividades y responsabilidades que se le sean otorgadas en un área determinada o asignada.
¿QUÉ SE EVALÚA?	Lo que se desea evaluar es la competencia laboral del personal dentro de cada área asignada dentro y fuera de la empresa, así como el cumplimiento de metas individuales y la contribución para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.
¿QUIÉN EVALÚA?	<ul style="list-style-type: none"> • El Jefe Inmediato • El Gerente General o a su vez un delegado
¿CUÁNDO EVALUAR?	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar el período de prueba • Al finalizar el año • Al terminar al finalizar el trimestre • Al finalizar el mes • Por separación del empleo • Por cambios de metas en la empresa
¿CÓMO	El método escogido por la Cadena de Farmacias para la evaluación

EVALUAR?	<p>de desempeño laboral es a través de cuatro fases denominado PEVA</p> <p>P= Planear la evaluación</p> <p>E= Ejecutar el proceso</p> <p>V= Verificar los resultados alcanzados</p> <p>A= Acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento</p>
¿POR QUÉ EVALUAR?	<ul style="list-style-type: none"> • Para verificar el cumplimiento de las actividades • Para tener un control de la calidad de los bienes y servicios de la empresa • Mejorar el desempeño de los empleados • Alcanzar un mejor desempeño institucional
Elaborado por: Los autores	

B. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.10 Manual de procedimientos financieros

4.10.1 Ventas en farmacias

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	PÁGINA: 1/1
PROCEDIMIENTO: VENTAS EN FARMACIA		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Dar a conocer a las personas encargadas de la comercialización en la Cadena de Farmacias Sylvana el proceso a seguir para realizar una venta, mismo que nos ayudará a mejorar nuestros servicios ya que dichos procesos serán estandarizados disminuyendo los tiempos muertos que se pierde por la duplicidad de actividades innecesarias.

2. ALCANCE:

Todos los colaboradores de la matriz y sucursales de la Cadena de Farmacias Sylvana.

3. RESPONSABLE:

El personal encargado de la comercialización de los productos farmacéuticos de todos los locales de la Cadena de Farmacias Sylvana.

4. NORMATIVA:

- Las leyes que rigen la venta de psicotrópicos y estupefacientes.

- Todos los productos que contengan psicotrópicos y estupefacientes solo podrán ser vendidos bajo receta médica emitida por un profesional, la misma que deberá contener firma y sello del facultativo.
- Se deberá tener una visión clara hacia la consecución de los objetivos institucionales y personales que impone la empresa.
- Basarse en los procedimientos para realizar las ventas ya que ese será un tópico de evaluación del desempeño.

5. POLÍTICA:


Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

6. ANEXOS

Formato de receta correcta para el expendio de medicamentos que contengan psicotrópicos y/o Estupefacientes (Anexo 3)

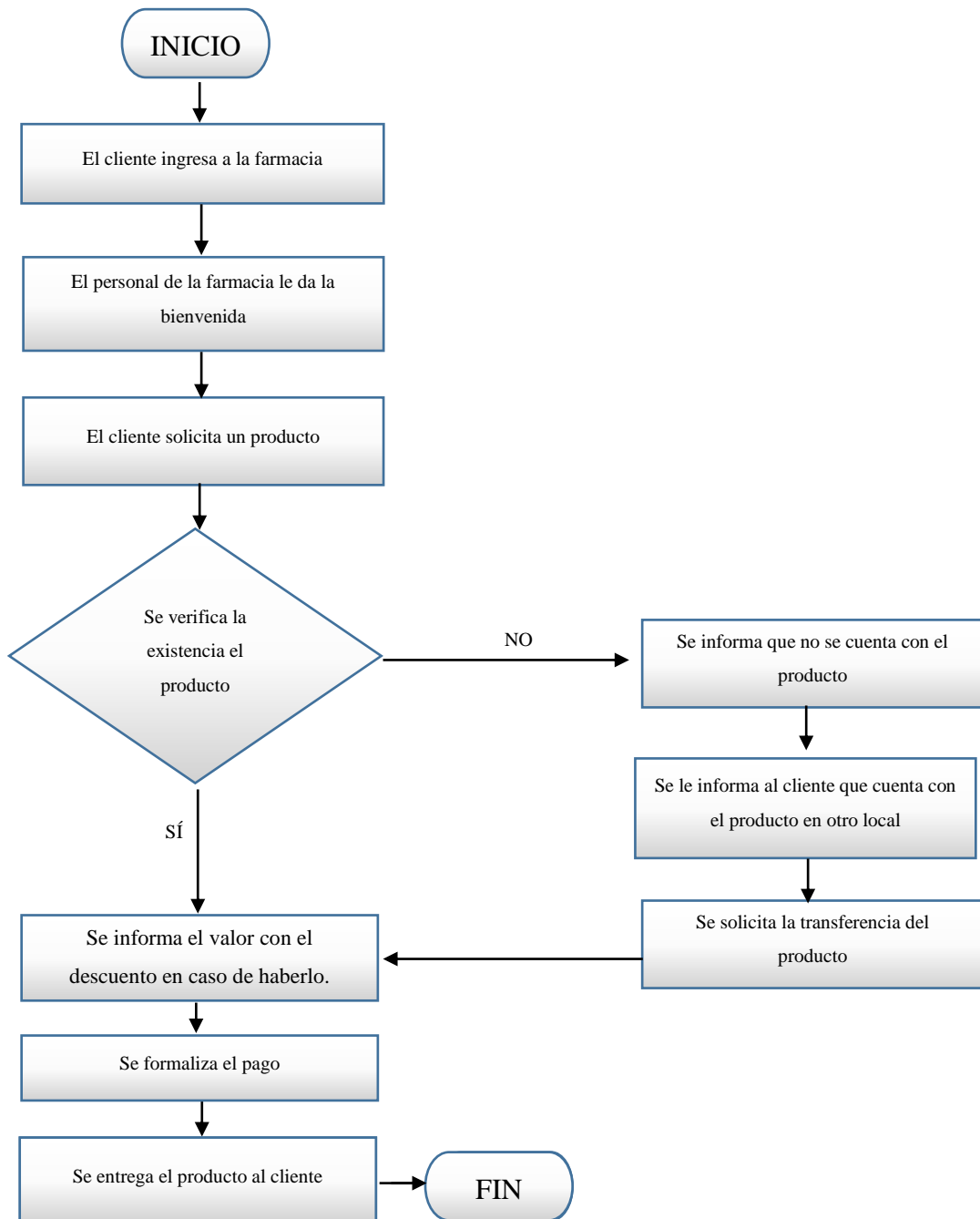
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Gráfico 40. Ventas en farmacia

		<p align="center">CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador</p>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS		
PROCEDIMIENTO: VENTAS DE FARMACIA		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	CLIENTE	Ingreso del cliente a cualquiera de las filiales de la Cadena de Farmacias Sylvana.
2	AUXILIAR DE FARMACIA	Dar la bienvenida al cliente
3	CLIENTE	El cliente se dirige hacia el mostrador para realizar la compra.
4	AUXILIAR DE FARMACIA	El personal ayuda al cliente a identificar el producto que solucionará la necesidad por la cual ingreso al establecimiento, verifica su existencia, lo muestra y hace la demostración de uso o las indicaciones del mismo que puedan contener de acuerdo a cada tipo de producto y la necesidad del cliente.
5	AUXILIAR DE FARMACIA	El personal encargado informará al cliente el PVP, los mismos que serán verificados en el sistema.
6	CLIENTE	El cliente decide si realizar la compra o no y la forma de pago.
7	AUXILIAR DE FARMACIA	Depende de la forma de pago el precio final del producto.
8	AUXILIAR DE FARMACIA	Recibe el dinero o la forma de pago que eligió el cliente.
9	CLIENTE	Formaliza el pago, ya sea este en efectivo, cheque previa autorización, tarjeta de crédito o crédito corporativo.
ELABORADO POR: Los autores		


8. FLUJOGRAMA PARA LAS VENTAS EN FARMACIA

Gráfico 41. Ventas en farmacia



Elaborado por: Los	Revisado por:	Autorizado por:
---------------------------	----------------------	------------------------

4.10.2 Manejo de cajas y fondos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	PÁGINA: 2/2
PROCEDIMIENTO: MANEJO DE CAJAS Y FONDOS		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Dar a conocer a las personas encargadas del manejo de cajas y fondos los procedimientos necesarios para la administración y uso adecuado de las mismas.

2. ALCANCE:

Todos los colaboradores de la matriz y sucursales de la Cadena de Farmacias Sylvana.

3. RESPONSABLE:

Administrador de farmacia de cada filiar de la Cadena de Farmacias Sylvana.

4. NORMATIVA:

- El proceso de administración de cajas y fondos es responsabilidad del Administrador de farmacia de cada filial.
- El administrador de farmacia será el encargado de emitir un informe diario, semanal y mensual de todos los movimientos realizados en el período estipula, el mismo que deberá contener los documentos de respaldo necesarios.
- En caso de no cumplir dicho control, en caso de pérdida de cajas y fondos se realizará un investigación y si el negligencia del Administrador, él será el responsable de cubrir dicha pérdida.

5. POLÍTICA:


Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

6. ANEXOS

N/A

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

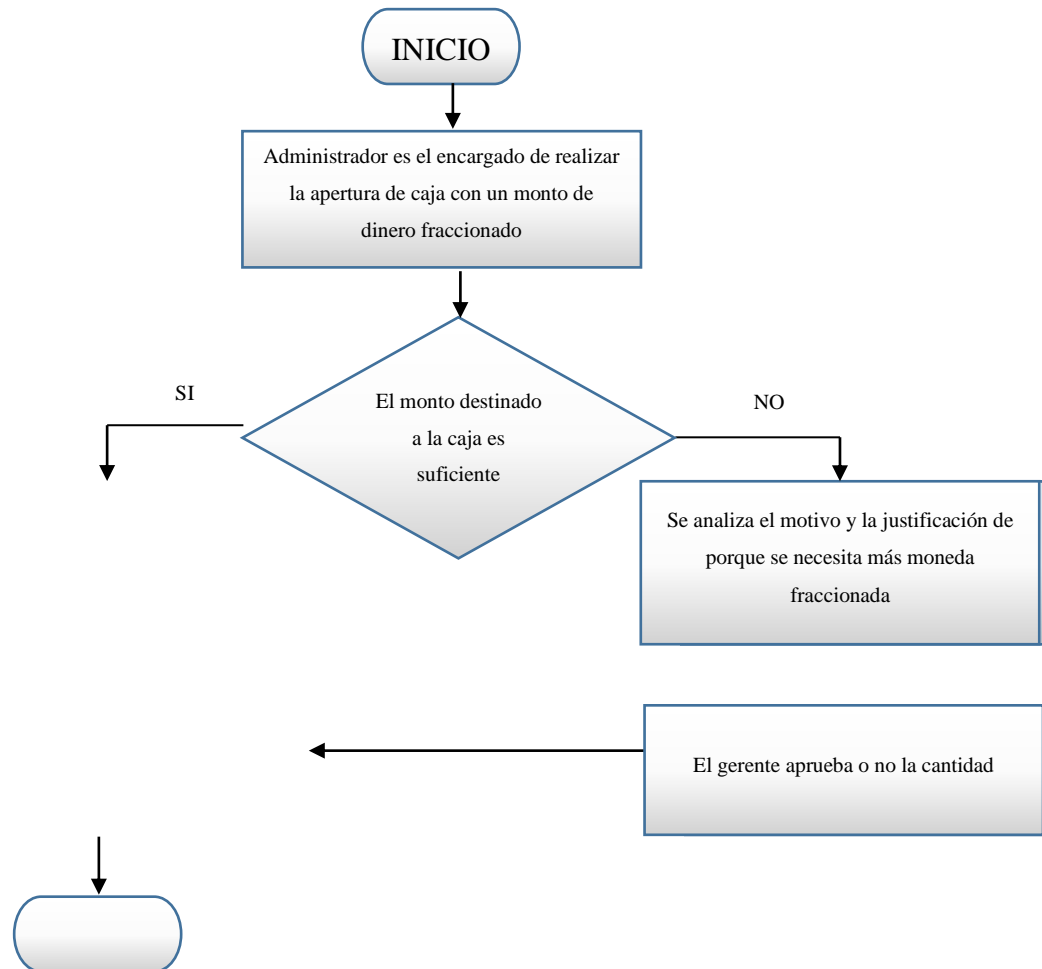
Gráfico 42. Manejo de cajas y fondos

		CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS		
PROCEDIMIENTO: MANEJO DE CAJAS Y FONDOS		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	ACCIONES	PROCEDIMIENTOS
1	APERTURA DEL FONDO ROTATIVO	<ul style="list-style-type: none">• Se genera la apertura del fondo de caja, mismo que será utilizado para surtir de monedas fraccionarias al personal de la farmacia en la apertura diaria de cajas.• El sistema emite el respectivo comprobante, el mismo que el personal encargado lo firma, lo cual le compromete a hacerse cargo del fondo asignado.
2	INCREMENTO DEL FONDO ROTATIVO	<ul style="list-style-type: none">• El administrador de la farmacia, en función al número de transacciones y personas que apertura las cajas, analiza el valor del fondo rotativo inicial y determina si el mismo abastecerá o no.• El Gerente general analiza y aprueba o desaprueba dicho proceso.

		<ul style="list-style-type: none"> • Si se aprueba se imprime el comprobante que le responsabiliza al administrador del fondo incrementado con la debida autorización.
3	UTILIZACIÓN DEL FONDO Y APERTURA DE LA CAJA	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador deberá dividir el fondo de caja entre todas las cajas de la farmacia y deberá ir proporcionando monedas fraccionarias durante el día dependiendo de la necesidad de las cajas. • El responsable de las cajas diariamente al final del día deberá entregar su caja cuadrada sin sobrantes ni faltantes de dinero. • El valor máximo que pueden tener en las cajas es de 100 dólares (sin contar las monedas fraccionarias).
4	PROCESO DE CIERRE DE CAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Se empieza cerrando las cajas que no tengan clientes esperando y después las demás. • El responsable de cajas cuenta el dinero en efectivo y clasifica el dinero por denominación, separa los cheques, las facturas a crédito y los voucher. • El administrador imprime el cierre de caja según el sistema y recibe los valores de las cajas verificando que todos los documentos de soporte cuadren con el cierre de caja y con el sistema. • El administrador imprime todos los cierres de las cajas. • Realiza el cierre de todos los equipos • Deja todo listo para el deposito del día siguiente, el mismo que se realizará a primera hora del día. • Se enviará el comprobante de depósito y todos los documentos que respalden las ventas del día anterior.
ELABORADO POR: Los autores		


8. FLUJOGRAMA PARA EL MANEJO DE CAJAS Y FONDOS

Gráfico 43. Flujoograma del manejo de cajas y fondos



Elaborado por: Los	Revisado por:	Autorizado por:
---------------------------	----------------------	------------------------

4.10.3 Control de inventarios

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS	PÁGINA: 3/3
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE INVENTARIOS		

CONTENIDO:

1. OBJETIVO:

Dar a conocer a las personas encargadas del control de inventarios de la Cadena de Farmacias Sylvana el procedimiento que se debe llevar a cabo para realizar dicha actividad para mantener la administración correcta de los mismos

2. ALCANCE:

Todos los colaboradores de la matriz y sucursales de la Cadena de Farmacias Sylvana.

3. RESPONSABLE:

Administrador de farmacia y auxiliar de farmacia de cada filiar de la Cadena de Farmacias Sylvana.

4. NORMATIVA:

- El proceso de control de inventarios debe ser supervisado por el Administrador de farmacias de cada filial con la ayuda de todas las personas a su cargo.
- En caso de faltante en inventarios un porcentaje de la pérdida de los mismos será sumido por la empresa y el porcentaje restante se dividirá para todos los empleados que se encuentren en la sucursal.
- El Administrador de Farmacia deberá emitir un informe de acuerdo a lo establecido del control de inventarios al Gerente General con el respaldo de los respectivos documentos que avalen la información proporcionada.

5. POLÍTICA:

Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.

6. ANEXOS

N/A

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Gráfico 44. Control de inventarios

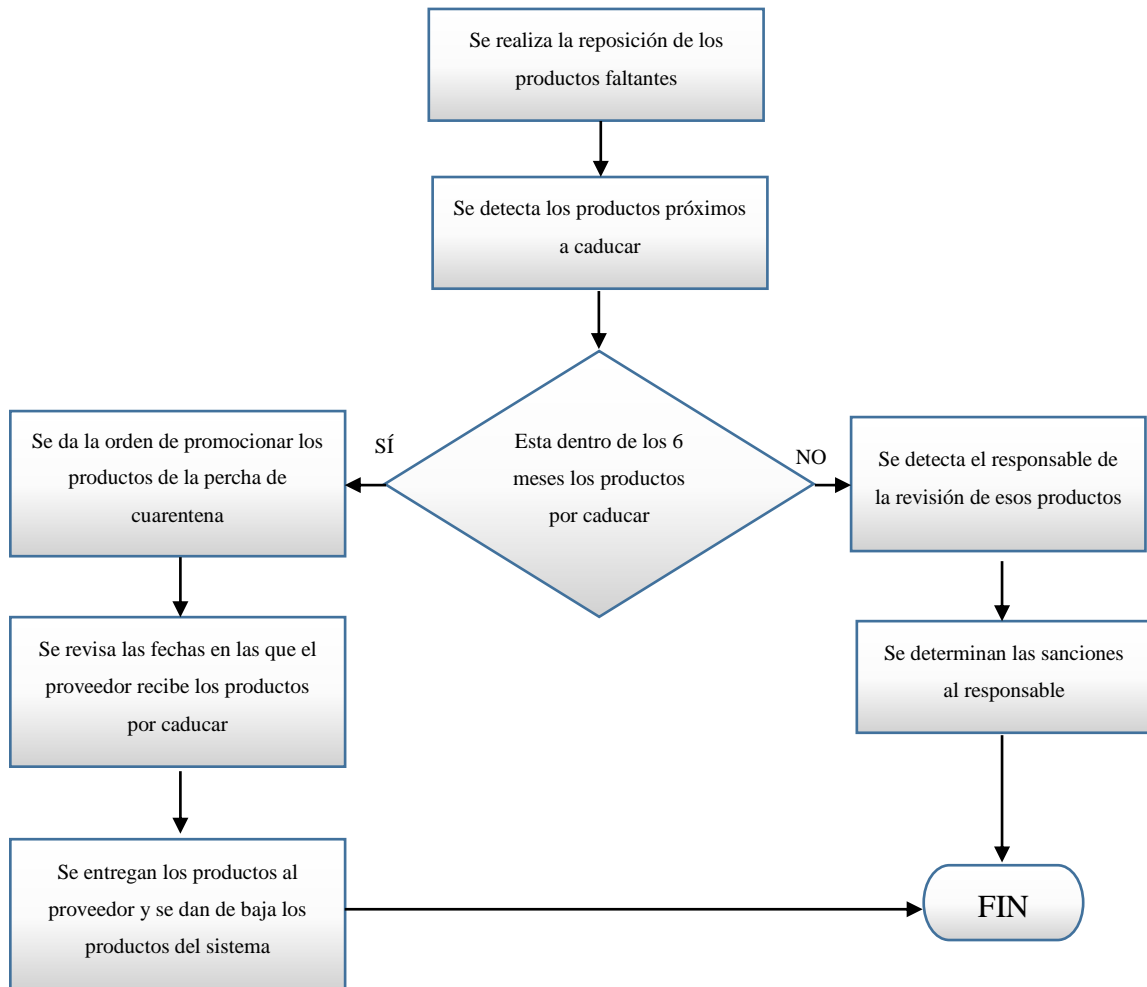
CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba - Ecuador		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS		
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE INVENTARIOS		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	ACCIONES	PROCEDIMIENTOS
1	REPOSICIÓN DE PRODUCTOS PARA LA FARMACIA	<ul style="list-style-type: none">• El pedido de reposición se debe realizar en bases a la fórmula del sistema, la misma que considera la rotación del producto y la proyección de ventas.• El sistema genera un archivo en Excel con el pedido sugerido, el mismo es accesible a cambios.• Antes de enviar el pedido se debe cerciorar y constatar los productos físicos que existen.• Realizar el pedido al proveedor• La bodega del proveedor prepara, empaqueta y envía el producto a la farmacia.• El responsable del control de inventarios revisa y recibe la mercadería y la compara con las guías de remisión recibidas versus el producto que

		<p>físicamente llegaron a las farmacias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Administrador de Farmacia es el responsable y encargado de ingresar al sistema los productos. • El Administrador de Farmacia delega al personal para que perchen el producto.
2	<p>INVENTARIOS DIARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia enviará un cronograma de los productos que se deben realizar los inventarios, ordenados por laboratorios, mayor importancia y movimiento. • El administrador de Farmacia programará la ejecución del mismo con el personal de la farmacia. • La Gerencia mantendrá un control de la realización de los inventarios diarios. Si no se cumple acorde con el cronograma, se procederá a sancionar de acuerdo a lo que establece el reglamento interno.
3	<p>DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita al proveedor las devoluciones que se desean realizar. • Una vez identificados los productos a devolver se procederá a realizar el egreso del sistema. • La mercadería se enviará a la bodega del proveedor y esta será revisada por el encargado del proveedor.
4	<p>DEVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS PRÓXIMOS A VENCER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Administrador designará un responsable de las perchas para el chequeo semanal de los productos próximos a expirar o expirados. • Los productos con fechas próximas al vencimiento se ubicarán el área designada como cuarentena (6 meses antes de la fecha de devolución) y el personal de la farmacia deberá impulsar la venta de estos productos. • Los productos que estén próximos a vencer se los

		<p>devolverá en cajas completas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier devolución debe tener anexado el descargo del sistema, caso contrario el proceso no podrá seguir. • En caso de encontrarse el producto ya vencido en la percha de cuarentena o en las perchas de la farmacia este será facturado al Administrador de Farmacia y al personal delegado para verificar las fechas de vencimiento. • El producto ya vencido y no devuelto será destruido por la persona que sea delegada para este control, excepto los productos psicotrópicos, estos serán enviados a la farmacia matriz.
5	DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS DE BAJA ROTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El Administrador de Farmacia debe realizar inspecciones paulatinas del inventario e identificar productos de baja rotación, para realizar la devolución los productos deben tener una buena presentación.
6	DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS EN EXCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos en exceso se deben enviar a la bodega del proveedor para su respectiva devolución, el producto debe estar en buen estado.
7	CIERRE DEL MES	<ul style="list-style-type: none"> • Si los datos de bodega coinciden con documentos de respaldo termina el proceso caso contrario se da el seguimiento necesario a los productos no encontrados. • Se corrige la información del sistema. • Se determina responsables y las respectivas sanciones.
ELABORADO POR: Los autores		


8. FLUJOGRAMA DEL CONTROL DE INVENTARIOS

Gráfico 45. Flujoograma del control de inventarios



Elaborado por: Los	Revisado por:	Autorizado por:
---------------------------	----------------------	------------------------

4.10.4 Archivos obligatorios en la farmacia

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS	PÁGINA: 4/4
PROCEDIMIENTO: ARCHIVOS OBLIGATORIOS EN LA FARMACIA		

1. OBJETIVO:

Establecer los procedimientos que deben realizar para la administración correcta de los archivos obligatorios que debe tener la Cadena de Farmacias Sylvana.

2. ALCANCE:

Todos los colaboradores de la matriz y sucursales de la Cadena de Farmacias Sylvana.

3. RESPONSABLE:

Administrador de farmacia y auxiliar de farmacia de cada filial de la Cadena de Farmacias Sylvana.

4. NORMATIVA:

- Para el normal y correcto funcionamiento de la Cadena de Farmacias Sylvana es obligatorio tener a disposición los archivos administrativos para cuando los entes reguladores lo requieran o lo soliciten.

5. POLÍTICA:

Se aplicarán de acuerdo a lo establecido en las políticas internas de la empresa y sus reglamentos afines.


6. ANEXOS

Documentos obligatorios para el funcionamiento de la Cadena de Farmacias Sylvana tales como:

- Comprobante de avances en efectivo (**Anexo 4**)
- Permiso de funcionamiento (**Anexo 5**)
- Permiso de los Bomberos (**Anexo 6**)
- RUC (**Anexo 7**)
- Contrato individual de trabajo (**Anexo 8**)
- Comprobante de depósito (**Anexo 9**)

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Gráfico 46. Archivos obligatorios en la farmacia

		CADENA DE FARMACIAS SYLVANA Primera Constituyente y Puruhá Riobamba – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS		
PROCEDIMIENTO: ARCHIVOS OBLIGATORIOS DE FARMACIA		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none">• Permisos de funcionamiento• Permiso de bomberos• RUC• Patente Municipal• Carnet de salud de todos los colaboradores de las farmacias.
2	ADMINISTRADOR	<ul style="list-style-type: none">• Guías de remisión• Depósitos• Cierres de caja

		<ul style="list-style-type: none"> • Avances de efectivo • Control de inventarios • Ajustes de inventarios • Inventarios diarios
3	QUÍMICO FARMACÉUTICO	• Recetas de la venta de psicotrópicos y/o estupefacientes.
ELABORADO POR: Los autores		

4.10.5 Calificación para clientes individuales y corporativos

Sabiendo que unos de los principales inconvenientes financieros dentro de una empresa es que no se asegura el retorno de la inversión y esto resulta por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación ya que sus costos tienen un fuerte impacto en las utilidades de la empresa.

El presente Manual será de vital importancia para la Cadena de Farmacias Sylvana ya que este nos ayudará a evitar y disminuir los índices de morosidad, para lo cual se prevé elaborar un modelo de calificación crediticia que deberá ser aplicado en la empresa una vez aprobado el mismo.

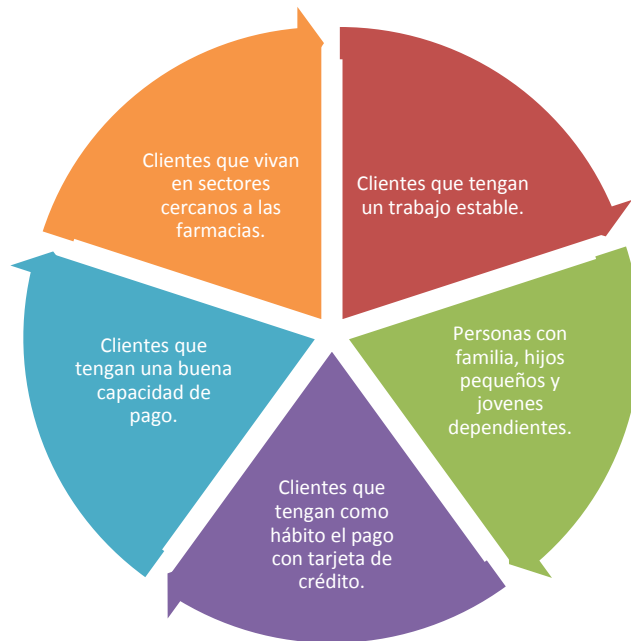
Dicho modelo pretende ser una herramienta que permita la automatización en la aprobación de un crédito.

4.10.5.1 Levantamiento para el perfil de los clientes

La Cadena de Farmacias Sylvana es una empresa que no solo ofrece medicinas sino también posee líneas alternativas de productos para el cuidado infantil, productos para la higiene personal, regalos, artículos de temporada, entre otros.

Al ofrecer una variedad de productos y servicios, la gama de clientes de la Cadena de Farmacias Sylvana es muy amplia dentro del mercado en el que se desarrolla la empresa, sin embargo no se realiza un proceso para la asignación de créditos, por lo que se hace indispensable definir un perfil de clientes para tener menos riesgo de incumplimiento de pago.

Gráfico 47. Perfil de clientes individuales

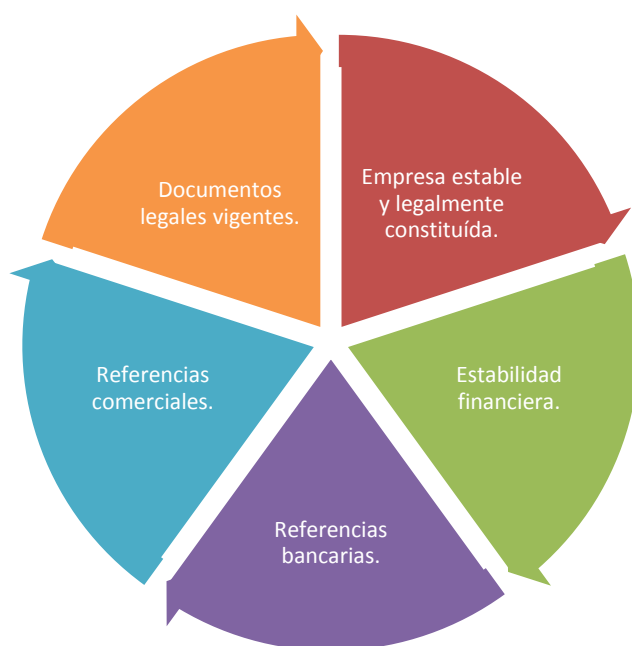


Fuente: Cadena de Farmacias Sylvana
Elaborado por: Los autores

Los documentos de respaldo serán:

- Copia de los documentos personales
- Copia actualizada de un servicio básico

Gráfico 48. Perfil de clientes empresariales



Fuente: Cadena de Farmacias Sylvana

Elaborado por: Los autores

Los documentos de respaldo serán:

- Copia de la escritura de constitución de la empresa
- Copia del Registro Único de Contribuyentes
- Copia del nombramiento del representante legal
- Copia de la cédula del representante legal o contacto con la empresa
- Listado de empleados con nombres, apellidos, número de cédula y correo electrónico

4.10.5.2 Metodología de evaluación del crédito

El procedimiento de evaluación del crédito consiste en tres pasos fundamentales:

1. Recolectar la información necesarias sobre los solicitantes
2. Análisis y evaluación de la información proporcionada con relación a sus comportamientos de pago.

3. Tomar la decisión crediticia, es decir decidir si se aprueba o se niega el crédito

4.10.5.3 Variables internas a analizar para otorgar el crédito

- **Edad**

La edad requerida para poder acceder a un crédito en la Cadena de Farmacias Sylvana será de 18 a 65 años de edad.

Tabla 17. Pesos para la variable de edad

EDAD	PESO
0 A 17 AÑOS	0
DE 18 A 26 AÑOS	2
DE 27 A 50 AÑOS	3
DE 51 A 65 AÑOS	1
DE 66 EN ADELANTE	0

El número 3 es el puntaje máximo, mientras que 0 es el menor puntaje

Elaborado por: Los autores

- **Nacionalidad**

Tabla 18. Pesos para la variable nacionalidad

NACIONALIDAD	PESO
ECUATORIANA	3
EXTRANJERO CON RESIDENCIA	1
EXTRANJERO SIN RECIDENCIA	0

El número 3 es el puntaje máximo, mientras que 0 es el menor puntaje

Elaborado por: Los autores

- **Estabilidad laboral**

Tabla 19. Pesos de la variable estabilidad laboral

ESTABILIDAD LABORAL	PESO
0 AÑOS	0
DE 1 A 3 AÑOS	1
DE 4 A 6 AÑOS	2
MAYOR A 6 AÑOS	3

El número 3 es el puntaje máximo, mientras que 0 es el menor puntaje

Elaborado por: Los autores

- **Ingresos**

Tabla 20. Pesos variable ingresos

TOTAL DE INGRESOS SOLTEROS	PESO
DE \$ 0 A \$ 499	0
MÁS DE \$500	3
TOTAL DE INGRESOS CASADOS	PESO
DE \$ 0 A \$ 699	0
MÁS DE \$700	3

El número 3 es el puntaje máximo, mientras que 0 es el menor puntaje

Elaborado por: Los autores

- **Tarjeta de crédito**

Tabla 21. Pesos variable uso tarjeta de crédito

USO TARJETA DE CRÉDITO	PESO
MAYOR A 1 AÑO	3
MENOS A 1 AÑO	0
TIPO TARJETAS DE CRÉDITO	PESO
P= PRINCIPAL	3
A= ADICIONAL	1

El número 3 es el puntaje máximo, mientras que 0 es el menor puntaje

Elaborado por: Los autores

- **Sector de residencia**

SECTOR DE RESIDENCIA	PESO
A (EN EL SECTOR CONSUMO)	3
B (ALEJADO DEL SECTOR)	0

El número 3 es el puntaje máximo, mientras que 0 es el menor puntaje

Elaborado por: Los autores

Tabla 22. Resumen de la aprobación o negación del crédito

RESUMEN	
SUMATORIA PESOS MAYORES	21
PUNTAJE MÍNIMO PARA LA APROBACIÓN	15
PUNTAJE MÍNIMO PARA LA SUSPENSIÓN	10
PUNTAJE MÍNIMO PARA LA NEGACIÓN	MENOS DE 10

Elaborado por: Los autores

Al momento de aprobar la solicitud, se asigna automáticamente el cupo de crédito al cliente tomando en cuenta los siguientes parámetros:

Gráfico 49. Cupos de crédito



Fuente: Cadena de Farmacias Sylvana

Elaborado por: Los autores

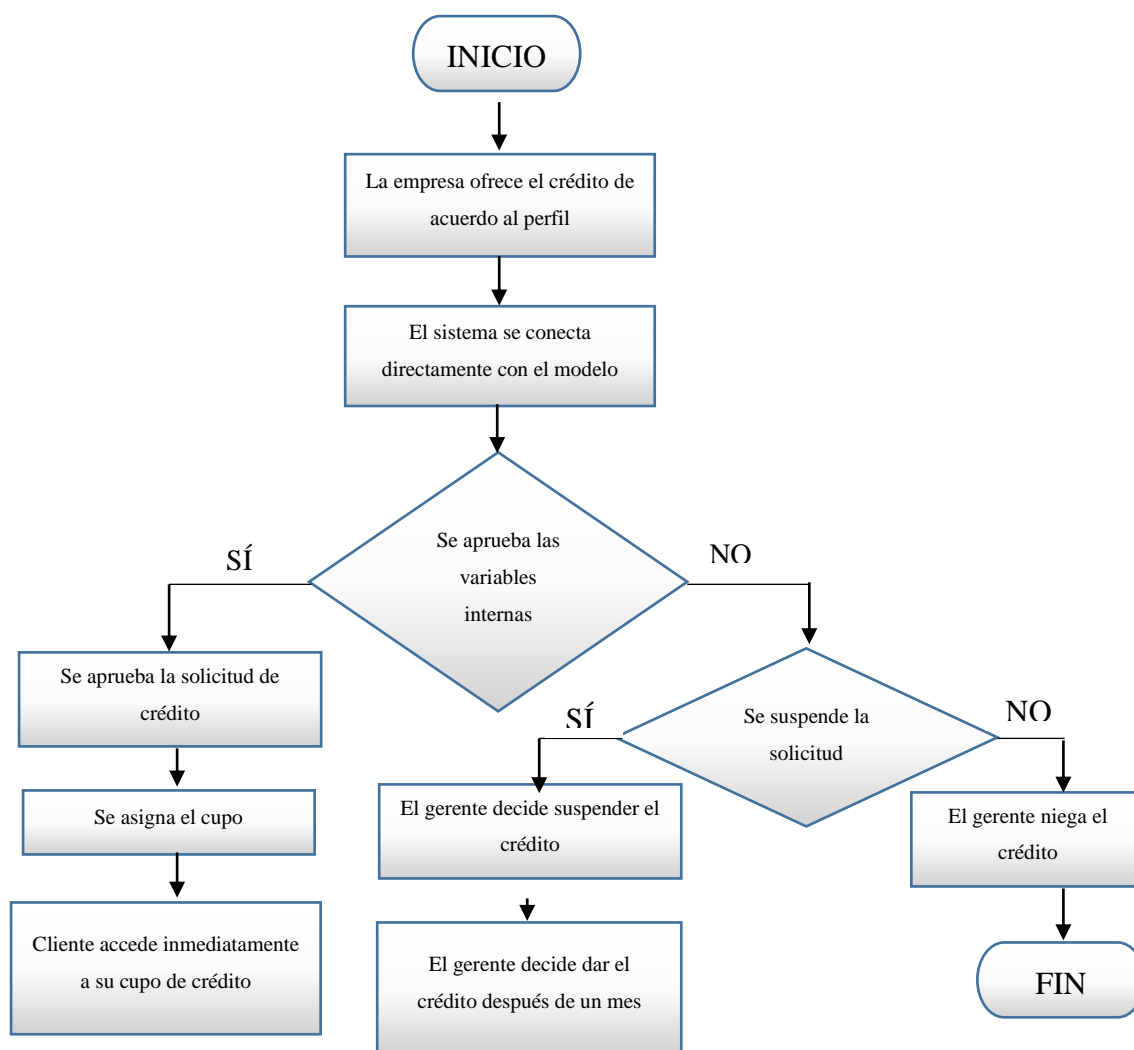
4.10.5.4 MODIFICACIÓN DE CUPOS

En este caso es decisión entera del criterio del gerente y solo en casos muy excepcionales ya casi nunca se otorgan cupos superiores a doscientos dólares como crédito.

4.10.5.5 ELIMINACIÓN DE CUPOS

Esta decisión es tomada por el gerente la cual se decide por la evaluación previa hecha o por los incumpliendo en sus pagos con la empresa.

Gráfico 50. Proceso de asignación de crédito

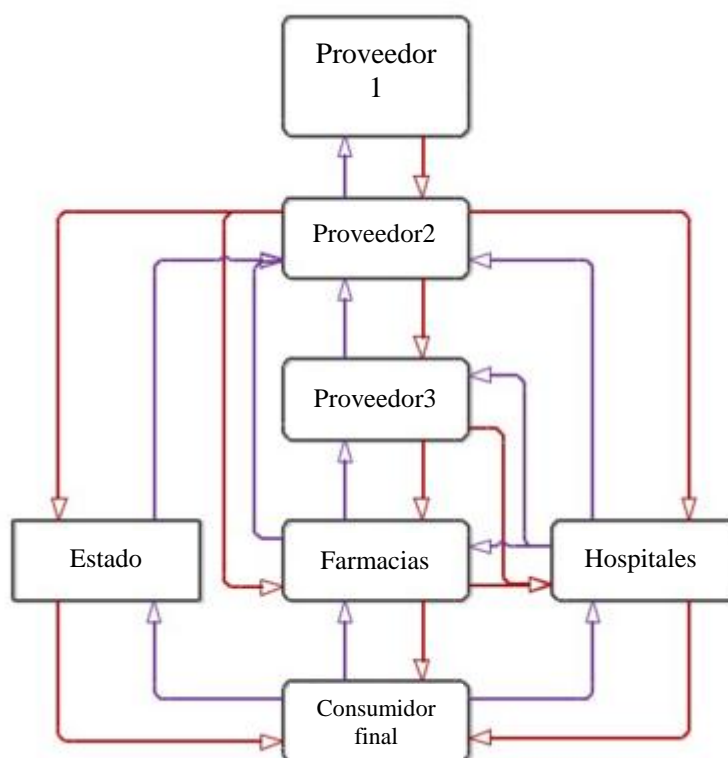


Elaborado por: Los autores

4.10.6 Selección y evaluación de proveedores

Para la evaluación de proveedores se genera un archivo que forma parte del sistema de evaluación de proveedores, que ayuda a la organización a tener una calificación de los mismos. Se genera una serie de preguntas, las cuales se les da una puntuación para de esta manera poder determinar quién o quiénes son las mejores opciones para contar con ellos como nuestros proveedores, para dicho archivo se utilizará el siguiente método de calificaciones: (**Anexo 16**)

Gráfico 51. Proceso de comercialización



Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Los autores

4.11 Administración de activos fijos

El gerente General en conjunto con los administradores de la Cadena de Farmacias Sylvana, ha definido políticas de administración de activos fijos, las que tiene por finalidad, precautelar los mismos, para evitar su deterioro, extravío, mal uso y administrar adecuadamente los recursos de la entidad.

Las políticas planteadas se detallan a continuación:

- Se consideran activos fijos de la entidad a los bienes muebles o inmuebles adquiridos por inversión directa, sea de capital propio, donaciones, contratos de arrendamiento mercantil una vez ejercida la opción de compra.
- Todas las operaciones de compra de activos fijos, sean muebles e inmuebles se sujetarán a lo dispuesto en las políticas de Adquisiciones de la Institución.

- La contabilización de los bienes muebles e inmuebles adquiridos por la Institución se efectuará de acuerdo a lo establecido en el catálogo único de cuentas que maneja los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- La Institución contará permanentemente con pólizas de seguro contra incendio, robo, y otros riesgos por sumas suficientes para todos los bienes muebles e inmuebles.
- La Gerencia General es responsable de los activos fijos de la Institución.
- Los Activos Fijos se mantendrán debidamente inventariados y registrados individualmente por ítems; anotándose la codificación, fecha de incorporación o adquisición, características del bien, valor y asignación; y, a que estamento, unidad y persona se encuentran asignados para su uso y custodia.
- Se practicarán inventarios físicos semestralmente, con el propósito de verificar su existencia y estado de conservación del bien.
- Todos los responsables del manejo de activos fijos deben dar a conocer al encargado las transferencias de bienes, utilizando para el caso el formato de la orden de traslado de activo fijo.

4.11.1 Compra de Activos fijos

La adquisición de bienes muebles e inmuebles para uso de la entidad deberán enmarcarse en las siguientes normas:

- Compra de bienes muebles o inmuebles para uso de la Institución se sujetará a lo dispuesto en las políticas de Adquisiciones.
- Previa la orden de pedido se verificará la aprobación del estamento autorizado en las políticas de Adquisiciones de acuerdo a la cuantía de la compra.
- La recepción de los bienes la efectuará el custodio de la empresa y/o el encargado, previa revisión del estado y funcionamiento del bien adquirido.
- Cuando se trate de bienes de computación y electrónicos, debe contar con el estudio y aprobación de un profesional de la rama.

4.11.2 Contabilización de Activos Fijos

La contabilización de los bienes muebles e inmuebles adquiridos o transferidos para uso de la entidad se enmarcará en las siguientes normas:

- Deberá clasificarse los bienes y contabilizarse de acuerdo a lo dispuesto Plan de Cuentas con el que se maneja la empresa.
- Se contabilizará como activos fijos solamente los adquiridos para uso de la entidad para el cumplimiento de sus actividades específicas, siempre que sus vidas útiles superen al ejercicio económico.
- Los bienes muebles e inmuebles deben ser contabilizados, en el momento de la recepción y al costo de adquisición.
- Para construcciones el costo implica la acumulación de desembolsos por concepto de planos, materiales, mano de obra, gastos generales de construcción, tasa de permiso para la construcción, impuestos, etc.
- El personal encargado de la Contabilidad efectuará las depreciaciones de los activos, de acuerdo a las normas legales vigentes, en cuanto al período de vida útil estimado del bien.
- La depreciación se realizará proporcionalmente cada mes, a fin que los estados financieros reflejen la situación financiera de la entidad, adecuada y razonablemente.
- Mantener un inventario valorizado del total de bienes activados como activo fijo con breve descripción de los mismos, codificación, fecha y valor de origen, descripción de la documentación de respaldo del mismo.
- Pagar los impuestos que se generen por el mantenimiento de bienes muebles e inmuebles en uso, y disponer el pago de los tributos previa autorización de Gerencia General.

4.11.3 Custodia

El responsable y custodio de los bienes muebles e inmuebles de la Cadena de Farmacias Sylvana es la Gerencia General, quien podrá designar un funcionario específico por escrito, que se responsabilice de custodiar y administrar los activos fijos en cada una de

las sucursales, además cada empleado de la institución es responsable de los activos fijos que por sus funciones le han sido asignados.

4.11.4 Baja contable de los activos

La baja del registro en libros de activos fijos de la Cadena de Farmacias Sylvana puede darse en los siguientes casos:

- Por enajenación del bien
- Por donación del bien
- Por deterioro del bien
- Por pérdida del bien

Para cada uno de los casos se deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La baja será justificada mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el Representante Legal y Contador General que en nuestro caso es una persona externa, en la que se establecerá la destrucción o donación de los bienes de la empresa.
- Las actas y documentación contables que sustenten estos procesos se conservarán en los archivos por un período de tres años.
- Contabilizar la baja de acuerdo con los principios de la contabilidad generalmente aceptada.
- Al efectuarse la enajenación de activos fijos de la empresa, la utilidad o pérdida causada se determinará por la diferencia entre el valor en libros y el valor de realización del bien.
- El valor de realización del bien será el valor comercial del activo fijo o el determinado mediante avalúo por parte de profesionales o de conocedores reconocidos de determinado arte u oficio.
- Para el caso de donaciones se dará de baja el activo fijo tomando en cuenta el valor en libros y su depreciación.
- Para la baja por deterioro de un activo fijo se tomará en cuenta el valor en libros de dicho bien.

- De determinarse que la pérdida del activo fijo es la causa de negligencia del funcionario responsable, su reposición será obligación de dicho funcionario, con otro bien de igual características o su valor a precio de mercado.
- Para el caso de equipos de cómputo se requerirá de un informe técnico, el que debe contener descripción del bien, estado actual, y criterio profesional.
- Cuando se produzca robo o hurto del activo fijo, se notificará por escrito con carta de Gerencia General a la aseguradora, adjuntando formulario y documentación solicitada por la misma, retirando de la contabilidad y del inventario el activo y la depreciación acumulada con cargo a cuentas por cobrar hasta la reposición por parte de la aseguradora. Una vez restituido por la aseguradora el valor o el activo de similares características, se compensará el valor contabilizado como pendiente de cobro, y a su vez registra en otros ingresos o gastos la diferencia del deducible o del valor actual.
- Auditoría Interna verificará las razones de la baja de los activos fijos y emitirá un informe, para conocimiento y resolución del Gerente General.

4.11.5 Control

- El Gerente General de la empresa, verificará que la adquisición de bienes muebles e inmuebles se enmarque en las políticas de adquisiciones.
- El Gerente General de la empresa, verificará los inventarios, cálculos y razonabilidad de su presentación.
- El Gerente General de la empresa, revisará que el cálculo de las depreciaciones se encuentren enmarcadas en la legislación vigente y de acuerdo a lo registrado por los libros de contabilidad vigentes.

4.11.6 Políticas de adquisiciones

Estas políticas rigen para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios que ejecute la Cadena de Farmacias Sylvana.

En el presupuesto anual aprobado, constará toda proyección relativa a las adquisiciones previstas en la Cadena de Farmacias Sylvana.

Las adquisiciones no contempladas en el presupuesto anual serán aprobadas por la Gerencia General, de acuerdo a los montos establecidos en el presente texto.

4.11.7 Reglas para la adquisición de activos fijos

La adquisición de los activos fijos se realizará de acuerdo a las siguientes categorías:

- Adquisiciones de menor cuantía
- Adquisiciones de mayor cuantía

4.11.7.1 Adquisiciones de Menor Cuantía

Las adquisiciones que realiza la Cadena de Farmacias Sylvana, las cuales sean menores a \$600, no se someterán a ser aprobadas mediante una reunión de los mandos gerenciales de la empresa, bastará solo con la aprobación directa de la Gerencia General, previo informe de un experto dependiendo de lo que se vaya a adquirir, así como también una vez emitido el informe del personal encargado de los activos fijos, el mismo que debe explicar las razones del porque se adquirió y se realizó la compra, a más de las respectivas proformas, las mismas que deben ser selladas y firmadas por el ente emisor.

4.11.7.2 Adquisiciones de Mayor Cuantía

Las adquisiciones mayores a los \$600 que realice la cadena de farmacias Sylvana, serán sometidas a aprobación del Gerente General y del contador/a de la empresa dependiendo de la importancia y de los recursos financieros requeridos, de igual manera previo informe de un experto dependiendo de lo que se vaya a adquirir, así como también una vez emitido el informe del personal encargado de los activos fijos, el mismo que debe explicar las razones del porque se adquirió y se realizó la compra, a más de las respectivas proformas, las mismas que deben ser selladas y firmadas por el ente emisor.

4.12 Análisis financiero

Para la Cadena de Farmacias Sylvana se deberá adoptar el proceso propuesto el mismo que comprenderá el estudio de los estados financieros y datos operativos desde su recopilación, interpretación y comparación, siendo de ayuda para que las administraciones tomen decisiones adecuadas que ayuden al crecimiento de la misma, en este trabajo de investigación se utilizarán los índices financieros: liquidez y rentabilidad, estos deberán ser analizados e interpretados de acuerdo a los lineamientos que serán expuestos a continuación.

4.12.1 Índices financieros

Los índices financieros son el resultado de realizar una comparación de cifras exactas recopiladas y expuestas en los estados financieros de la empresa, estos tienen la intención de mostrar y dar una idea clara y precisa acerca del comportamiento de algún aspecto específico de la institución.

Para conocer el estado de la empresa vamos a determinar la utilización de los índices de liquidez y rentabilidad, ya que estos permiten tener un conocimiento más o menos real de la capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

4.12.1.1 Índice de liquidez

Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

- **Capital de trabajo**

Tabla 23. Capital de trabajo

INDICADOR	FÓRMULA
Activo Corriente / Pasivo Corriente	$= \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$
INTERPRETACIÓN	
<p>Mediante el cálculo del capital de trabajo, se puede determinar si y por cuánto tiempo un negocio podrá cumplir sus obligaciones actuales. Una empresa con un capital muy bajo o nulo probablemente no tenga un futuro muy brillante. Calcular el capital de trabajo también es útil para evaluar si una empresa hace un uso eficaz de sus recursos.</p>	

- **Prueba ácida**

Tabla 24. Prueba ácida

INDICADOR	FÓRMULA
Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente	$= \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$
INTERPRETACIÓN	
<p>Permite determinar acerca de la habilidad que la empresa tiene para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, para enfrentar las obligaciones más exigibles.</p> <p>Un resultado igual a 1 puede considerarse aceptable para este indicador. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos. De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de recursos y afectar su rentabilidad.</p>	

- **Razón corriente**

Tabla 25. Razón Corriente

INDICADOR	FÓRMULA
Activo Circulante / Pasivo Circulante	$= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
INTERPRETACIÓN	
<p>Permite medir la solvencia a corto plazo, e indica el grado en el cual los derechos de los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo más o menos igual al del vencimiento de las obligaciones.</p> <p>El resultado de la razón circulante debe estar entre los valores 1 y 2 para considerarse aceptable. Un valor de este índice menor que 1 indica que la empresa puede declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que tomar parte del Activo Fijo. Por otra parte, un valor muy alto de este índice supone, como es lógico, una solución de holgura financiera que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa. Si su valor es 1 puede hacer frente a sus deudas pero de ello depende la rapidez con que efectúe los cobros a clientes y de la realización o venta de sus inventarios.</p>	

4.12.1.2 Índices de Rentabilidad

- **Margen de Beneficio Neto**

Tabla 26. Margen de Beneficio Neto

INDICADOR	FÓRMULA
Utilidades antes de intereses e impuestos / Ventas	$= \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$
INTERPRETACIÓN	
<p>Indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de venta, en otras palabras, cuánto gana la empresa por cada peso que vende.</p> <p>El valor de este índice estará en relación directa al control de los gastos, pues por mucho que la empresa venda si los gastos aumentan, el resultado se verá reducido por la influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.</p>	

- **Rendimiento sobre la Inversión**

Tabla 27. Rendimiento sobre la inversión

INDICADOR	FÓRMULA
Utilidades antes de intereses e impuestos / Activo Total	$= \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$
INTERPRETACIÓN	
<p>Muestra la capacidad básica de la entidad para generar utilidades, o lo que es lo mismo, la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido, es decir muestra en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido.</p>	

- **Rentabilidad Financiera**

Tabla 28. Rentabilidad Financiera

INDICADOR	FÓRMULA
Utilidades después de intereses e impuestos / Patrimonio	$= \frac{\text{Utilidades después de intereses e impuestos}}{\text{Patrimonio}}$
INTERPRETACIÓN	
Muestra la utilidad obtenida por cada peso de recursos propios invertidos, es decir, cuánto dinero ha generado el Capital de la empresa.	
Representa el costo de oportunidad de los fondos que se mantienen en la empresa, y cuanto mayor sea su resultado, mejor será para la misma.	

4.12.2 Matriz de aplicación del Manual de Gestión Administrativa y Financiera

Tabla 29. Matriz de aplicación de la gestión administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR	% DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
ÁREAS							
TALENTO HUMANO	Incorporar a nuevos integrantes para que puedan laborar dentro de la empresa, cumpliendo con los perfiles establecidos para cada	Todos los puestos de la Cadena de Farmacias Sylvana que requieran cubrir una vacante.	Gerente general y/o persona delegada o asignada.	Se destinará un porcentaje ya pre establecido dentro del presupuesto anual de gastos de la Cadena de Farmacias Sylvana, el mismo podrá ser modificado de acuerdo a los cambios que se produzcan.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes • Reportes • Hojas de evaluación y control del proceso. 	40%	El proceso del talento humano será realizado y evaluado por el gerente general de empresa, siendo el único de tomar decisiones sobre la continuación o no de algún trabajador.

	función y cargo.						
FINANCIERA	Realiza la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna de los recursos económicos y financieros de la empresa.	Las áreas administrativas y financieras de la Cadena de Farmacias Sylvana.	Gerente General y Contador externo de la empresa.	El salario asignado al contador externo de la empresa por realizar el trabajo correspondiente en esta área.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes financieros realizados por el contador • Informe mensual, trimestral, semestral y anual 	40%	Los informes deberán ser presentados y analizados con el Gerente General de la empresa para tomar decisiones sobre las mismas.
MARKETING	Posicionar la marca de la empresa para captar y fidelizar a los clientes.	El área comercial de la empresa enfocada a la ciudad de Riobamba	Gerente general y/o en cargo del estudio de mercado.	Se destinará un porcentaje ya pre establecido dentro del presupuesto anual de gastos de la Cadena de Farmacias Sylvana, el mismo podrá ser modificado de acuerdo a los cambios que se produzcan.	Estudio de mercado y posicionamiento de la empresa	10%	El plan de marketing a utilizarse será realizado, evaluado y aprobado por el Gerente General.
RECURSOS MATERIALES	Proporcionar los recursos materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa	Todos los puestos de la Cadena de Farmacias Sylvana que requieran cubrir una vacante.	Gerente general	Se destinará un porcentaje ya pre establecido dentro del presupuesto anual de gastos de la Cadena de Farmacias Sylvana, el mismo podrá	Informe de las compras de los recursos materiales Informe del estado físico y funcional de los recursos materiales,	5%	Los informes emitidos deben llevar los documentos de respaldos necesarios

				ser modificado de acuerdo a los cambios que se produzcan.	emitido por el responsable		
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Dotar a la empresa del sistema y aplicaciones necesarias para el desarrollo o eficacia de las actividades realizadas	Todos los puestos de la Cadena de Farmacias Sylvania que requieran cubrir una vacante.	Gerente general y/o delegado de la actividad	Se destinará un porcentaje ya pre establecido dentro del presupuesto anual de gastos de la Cadena de Farmacias Sylvania, el mismo podrá ser modificado de acuerdo a los cambios que se produzcan.	Reportes emitidos por los trabajadores de las eficiencias del sistema	5%	

Fuente: Cadena de Farmacias Sylvania

Elaborado por: Los autores

CONCLUSIONES

- Las expresiones teóricas presentadas en el presente trabajo de titulación avalan la investigación realizada acerca del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera de la Cadena de Farmacias Sylvana, sirviendo para la comprensión y entendimiento sobre el tema planteado.
- En la aplicación del estudio de la funcionalidad, se logró detectar la carencia de una conducción adecuada del nivel administrativo y financiero en la Cadena de Farmacias Sylvana, incitado por la ausencia de manuales de funciones y procedimientos que permitan tener un adecuado control y manejo de su gestión.
- La toma de las decisiones gerenciales para la Cadena de Farmacias Sylvana, se basa en el cumplimiento de los procesos realizados para el desarrollo de su organización.
- Se ve la necesidad de un manual administrativo y financiero, mismos que logren la eficiencia en las diferentes funciones determinadas por niveles los jerárquicos, en el área administrativa y financiera, dando la facilidad a cada una de ellas, sirviendo de apoyo en la obtención de un adecuado manejo de los procesos en las área determinadas, para la Cadena de Farmacias Sylvana.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el marco teórico propuesto en este documento antes de explorar el desarrollo planteado en el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para tener una mejor visión y entendimiento sobre el tema tratado.
- Para el mejoramiento de las deficiencias administrativas y financieras de la Cadena de Farmacias Sylvana, se recomienda implementar el manual Administrativo y Financiero, que logre mejorar la funcionalidad de la empresa, siendo necesario la socialización del presente al personal, con la finalidad de conseguir resultados y cumplir con los objetivos propuestos por la institución.
- Se recomienda la utilización del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera planteado en el presente documento, para mejorar de forma eficiente y eficaz la administración de la Cadena de Farmacias Sylvana y cumplir con los objetivos empresariales propuestos, ayudando al crecimiento y desarrollo de Farmacias Sylvana.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. México: Granica.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (14a ed.). México: McGraw - Hill.
- Bravo, M. (2007). *Contabilidad general* (7a ed.). Quito: Nuevo Día.
- Brigham, E., & Scott, B. (2008). *Fundamentos de administración financiera* (14a ed.). México: Cengage Learning.
- BusinessCol. (2015). *Diccionario Administrativo*. Obtenido de http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_t.html
- Chiavenato, I. (2009). *Talento Humano* (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chicaiza, X., & Yamberla, G. (2014). *Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Pacari Ltda*. Ibarra.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning.
- De la Torre, J. (2007). *Diseño de Sistemas Administrativos y de Servicio*. México: Codeu.
- De Llano, P. (2010). *Modelos de Gestión Financiera*. Madrid: McGraw - Hill.
- Estupiñan, R. G. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogota: Ecoe.
- Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2004). *Organización de empresas* (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y negocios*, 115-119.
- Galindo, C. (2008). *Manual para la creación de empresas* (3a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gibson, J., Ivancevich, J., James, D., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura, y procesos* (13a ed.). México: McGraw-Hill.

- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Huber, G. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.
- JURÍDICA, D. N. (s.f.). *Código de Trabajo*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Laborales, M. d. (s.f.). *Reglamento Interno*. Obtenido de www.trabajo.gob.ec/wp.../Reglamento-Interno-MRL-corrregido-21.doc
- Maier, N. (1980). *Toma de decisiones en grupo*. México: Trillas.
- Mascareñas, J. (2010). *Finanzas para directivos*. Madrid: McGraw - Hill.
- Morelos, P., & Piñeros, C. (2007). *Modelo de Gestión Financiera*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ochoa, G. (2009). *Administración Financiera* (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (6a ed.). México: Prentice Hall.
- Van, H., & John, W. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (8a ed.). México: Prentice Hall .
- Vega, V., & Arellano, V. (2006). *Modelo de Gestión Administrativo Financiero de la Farmacia San José filial Cruz Azul, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba.
- Vicuña, M. (2014). *Modelo de Gestión Administrativo y Financiero aplicado a los comercios minoristas de electrodomésticos del centro histórico de la ciudad de Cuenca*. Cuenca.

ANEXOS

Anexos 1. Modelo de encuesta



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CADENA DE FARMACIAS SYLVANA



OBJETIVO: Conocer el manejo Administrativo y Financiero de la Cadena de Farmacias Sylvana.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente el presente documento y responda con la mayor sinceridad posible marcando con una X en donde usted lo determine, las respuestas serán confidenciales.

1. **¿Conoce usted la misión y visión de la Cadena de Farmacias?**
Sí () No ()
2. **¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la institución?**
Sí () No ()
3. **¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la institución?**
Sí () No ()
4. **¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?**
Sí () No ()
5. **¿Cómo se valora la efectividad de comunicación entre usted y su superior inmediato?**
Bastante efectiva () Poco efectiva ()
Muy efectiva () Nada efectiva ()
Efectiva ()
6. **Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo dentro de la Institución.**
Cumplir con un objetivo () Satisfacción del cliente ()
Remuneración () Compromiso con la empresa ()
Orden de gerencia ()
7. **¿Qué le motivaría para el mejor desempeño de actividades?**
Reconocimientos () Capacitaciones ()
Recompensa () Promociones ()
Ascensos ()
8. **¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencia?**
Mensual () Semestral ()
Trimestral () Anual ()
9. **¿La Cadena de Farmacias Sylvana cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?**
Siempre () Poco ()
Casi siempre () Nada ()
10. **¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la entidad?**
Sí () No ()
11. **¿Usted es participe en la toma de decisiones en las áreas administrativa y financiera de la empresa?**
Sí () No ()
12. **¿En la institución se socializa el tema financiero?**
Sí () No ()
13. **¿Conoce usted las estrategias que se manejan en el área financiera de la empresa?**
Sí () No ()

¡Gracias por su colaboración!

Anexos 2. Modelo de entrevista



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA CADENA DE FARMACIAS SYLVANA



OBJETIVO: Determinar si existe un manual administrativo financiero en la Cadena de Farmacias Sylvana.

PREGUNTA 1: ¿La Cadena de Farmacias Sylvana cuenta con un plan estratégico?

PREGUNTA 2: ¿Cuáles son los servicios que presta su entidad?

PREGUNTA 3: ¿La Cadena de Farmacias Sylvana posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus colaboradores?

PREGUNTA 4: ¿Posee la Cadena de Farmacias Sylvana manuales de funciones y procedimientos los mismos que hayan sido socializados y supervisados?

PREGUNTA 5: ¿La Cadena de Farmacias Sylvana posee un programa formal de reclutamiento, selección y contratación del personal?

PREGUNTA 6: ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo?

PREGUNTA 7: ¿Qué métodos y técnicas de análisis financiero emplean los mandos gerenciales para la toma de decisiones?

PREGUNTA 8: ¿Se realizan informes periódicos sobre el análisis de los estados financieros de la empresa?

¡Gracias por su colaboración!

Anexos 3. Formato de receta

Dr. Gonzalo Baquero Paret
NEUROLOGO PARA EL EXTENSION CALLECARRERA
JEFE DEL SERVICIO DE NEUROLOGIA PEDIATRICA

Hospital Metropolitano

Quito, 15 de ABRIL de 2016

Rp: **POZO ZAMBRANO AXEL**

1) DIVALPROATO DE SODIO
VALCOTE ER DE 500 MG
TABLETAS # 270

Dr. Gonzalo E. Baquero Paret
NEUROLOGO PEDIATRICA
M.S.P. LIBRO 21 FOLIO 100, 6
I.N.H. No. 17-06-100000
C. M. 17-10-100000

Dg: **DESCORDEN CONVULSIVO**

Dr. Gonzalo Baquero Paret
NEUROLOGO PARA EL EXTENSION CALLECARRERA
JEFE DEL SERVICIO DE NEUROLOGIA PEDIATRICA

Hospital Metropolitano

INDICACIONES:

PACIENTE: AXEL POZO ZAMBRANO

MEDICACION DE USO CONTINUO

INFORMO QUE EL NIÑO POZO ZAMBRANO, TOMA DIVALPROATO DE SODIO (VALCOTE ER DE 500 MG) EN FORMA CRONICA Y SEGUN INDICACIONES DADAS A SUS PADRES 1 500 MG CADA 24 HORAS

ESTA CANTIDAD DE MEDICACION ESTA CALCULADA PARA SU ADMINISTRACION DURANTE 3 MESES

Dr. Gonzalo E. Baquero Paret
NEUROLOGO PEDIATRICA
M.S.P. LIBRO 21 FOLIO 100, 6
I.N.H. No. 17-06-100000
C. M. 17-10-100000

15/07/2016

LA PROXIMA CITA:

FARMACIA:
Farmacia del Hospital
Luzuriaga A. Dominguez
Av. Bolívar y Corchagua
SUBSUELO

LABORATORIO:
Recibo de atención
Recepción de muestras: 24 horas
Entrega de resultados:
de Lunes a Viernes de 11:00 a 20:00
Sábados y Domingos de 11:00 al cerraj
SUBSUELO

IMAGEN:
Recepción de atención
de Lunes a Viernes de 08:00 a 18:00
Sábados de 08:00 a 13:00
Domingos de 08:00 al cerraj
PLANTA BAJA

"La casa de la Salud"

CENTRO MÉDICO RIO-MED
MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA
ODONTOLOGÍA

Cordoves 22-30 y E. Espejo Telf: 2376246
2do piso Sector Terminal a Baños Ríobamba - Ecuador

Fecha: 15 de abril 2016

Rp:

Ginedazol dual

(crema contienen 100 mg de nitrato) miconazol y 150 mg de tinidazol crema N° 1(uno)

(contienen 100 mg de nitrato) miconazol y 150 mg de tinidazol ovulos N° 10(diez)

"La casa de la Salud"

CENTRO MÉDICO RIO-MED
MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA
ODONTOLOGÍA

Cordoves 22-30 y E. Espejo Telf: 2376246
2do piso Sector Terminal a Baños Ríobamba - Ecuador

Fecha: _____

Rp:

Ginedazol noche

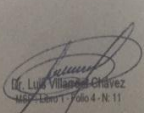
(Ovulos esposa) (crema esposo)

Dr. Luis Villarreal Chávez
MEDICO INTENSIVISTA
MEDICO CARDIOLOGO
Dirección: HOSPITAL SAN JUAN Veloz y Autachi
Teléfonos: 0998065031- 2943801

Rp. viernes, 08 de abril de 2016 13:42:38

Lucila Tenemaza	86 años	IVU
-----------------	---------	-----

- NITROFURANTOINA 100 mg
Capsulas N.- 20 (veinte)
- BLADURIL 200 mg (Floxato)
Tabletas N.- 20 (veinte)
- FELDENE FLASH (Piroxicam)
Tabletas N.- 20 (veinte)



Dr. Luis Villarreal Chávez
Médico Internista - Folio 4 - N-11

Anexos 4. Comprobante de avances en efectivo

PAF SILVANA 1
ULTIMO AVANCE
Nro. movimiento:165-002-UA-000029791
Fecha y hora:2016/05/04 21:49:51

Valor efectivo:	109.54
Valor cheques:	0.00
Valor total:	109.54

Soportes de Caja

Facturas desde: 002F165002000511541
Hasta: 002F165002000511600

D. Matriz

NOTAS DE CREDITO 002R165002000500179	26.37
FACTURAS DE NOTA DE CREDITO 002F165002000511585	26.37
PAGOS COBROS RECAUDACION CNT EN LINEA 032364096	7.67

Usuario:ANA LUCIA CHAVEZ GADVAY

Custodio:DELIA ESPARZA

Anexos 5. Permiso de funcionamiento

**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA**

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2016-2.10-0001315

Nombre o Razón Social del establecimiento FONSECA NAVARRETE EDUARDO VLADIMIR

Nombre del Propietario o Representante Legal: FONSECA NAVARRETE EDUARDO VLADIMIR

Número del RUC del establecimiento: 0601551633001 Establecimiento N°: 1

Provincia: CHIMBORAZO

Cantón: RIOBAMBA

Parroquia: MALDONADO

Sector/Referencia: BARRIO LA DOLOROSA

Dirección: BARRIO: LA DOLOROSA CALLE: PRIMERA CONSTITUYENTE NUMERO: 09-52
INTERSECCION: Y PURUHA

Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):

* 2.10 ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS FARMACIAS Riesgo: Medio

Fecha de Emisión: 04-04-2016

Fecha de Vigencia: 04-04-2017

Orden de pago: PF2016-00009524 Valor: \$52.7

Ing. Luis Antonio Enriquez Pasque
Coordinador General Técnico de Certificaciones - ARCSA

Nota:

Las condiciones en la cual se emitió el Permiso de Funcionamiento, son verificables en cualquier momento por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Anexos 6. Permiso de bomberos

UNIDAD OPERATIVA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS
N° 0021071

CUERPO DE BOMBEROS DE RIOBAMBA
RUC: 0660809190001
Dirección: Chile 26-56 y Pichincha
Teléfono: (03) 2940 663



PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

FARMACIA SYLVANA I
RUC: 0601551633001

NOMBRE DEL LOCAL: FONSECA NAVARRETE EDUARDO VLADIMIR
DIRECCIÓN: IERA CONSTITUYENTE Y PURUHA
ACTIVIDAD: FARMACIAS GRANDE
VALOR: 0.01 RECARGO: 0.00 TOTAL: 0.01

Este departamento, en atención a la solicitud presentada y considerando que este local cumple con todas las disposiciones relativas al **REGLAMENTO DE PREVENCIÓN, MITIGACIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS**, concede el presente **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**, valido por el año 2015

NOTA: Art. 357 una vez expedido el permiso de funcionamiento y por si cualquier causa fuera necesario realizar modificaciones o cambios de uso o estado, tanto del sistema de prevención contra incendios como del espacio físico, se debe comunicar previamente al **CUERPO DE BOMBEROS** a fin que se disponga la inspección correspondiente. De no acatar esta disposición será de única responsabilidad civil del representante legal del establecimiento.

Riobamba, 29 de enero del 2015


RECAUDADORA CBR

JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS

ORIGINAL - CLIENTE

Anexos 7. Registro Único de Contribuyentes (RUC)

SRI
Je hace bien al pa

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
CERTIFICADO DE ESTABLECIMIENTOS
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1791984722001
RAZON SOCIAL: FARMAENLACE CIA. LTDA.

No. ESTABLECIMIENTO: 0165

NOMBRE COMERCIAL: FARMACIAS SYLVANA 1	FEC. INICIO ACTIVIDAD: 02/02/2011
SITUACION DEL ESTABLECIMIENTO: ABIERTO	FEC. INSCRIPCION: 02/02/2011
TIPO DE ESTABLECIMIENTO: LOCAL COMERCIAL	FEC. ACTUALIZACION: 07/02/2011

ACTIVIDADES ECONOMICAS

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.

DIRECCION ESTABLECIMIENTO

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: RIOBAMBA Calle: PRIMERA
CONSTITUYENTE Número: 0952 Intersección: PURUHA Oficina: PB Telefono Trabajo: 032948843

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DIRECCION REGIONAL NORTE
17 FEB. 2011
SERVICIOS TRIBUTARIOS
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: HONORABLE **Lugar de emisión:** QUINTANA 655 Y RAMÍREZ DÁVALOS **Fecha y hora:** 07/02/2011 04:02:20

Anexos 8. Contrato Individual

ÚLTIMA HOJA DEL CONTRATO No 0002489548CT

CONTRATO INDIVIDUAL

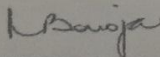
Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las cláusulas contractuales las mismas que han sido revisadas por el inspector de trabajo.

Razón Social:	FARMAENLACE CIA LTDA
Nombre:	FARMAENLACE
Representante legal:	RUTH MARGOTH BAROJA PALACIOS
Actividad Económica:	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES Y DE ASEO
Ciudad en la que prestará servicios el trabajador	QUITO
Trabajador:	PADILLA UVIDIA MAYRA ALEJANDRA
Edad:	28 años
Tipo de contrato:	Contrato de jornada parcial permanente
Fecha de inicio de labores:	Lunes 1 de Septiembre 2014
Fecha de término:	Lunes 31 de Agosto 2015
Período de prueba:	SI
Remuneración:	300,00
Cargo/Ocupación:	BIOQUIMICO
Jornada de trabajo:	5 horas
Jornada nocturna:	NO

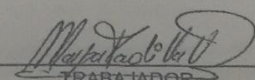
El empleador declara que el texto final presentado al registro corresponde al documento No.0002489548CT remitido por la autoridad de trabajo. Se previene a las partes que en caso de que el inspector de trabajo verifique que las cláusulas contractuales no pertenecen al documento No.0002489548CT, se considerara como contrato no registrado.

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las cláusulas contractuales, las mismas que han sido sometidas a revisión por parte del inspector de trabajo.

Las partes declaran además, que el presente extracto es parte integrante del contrato de trabajo suscrito entre el trabajador y el empleador, razón por la cual, para todos los efectos legales se considerará como la última hoja del contrato.


EMPLEADOR

INSPECTOR DEL TRABAJO


TRABAJADOR

Anexos 9. Comprobante de depósitos


BANCO DEL PACÍFICO **COMPROBANTE DE TRANSACCION**

BANCO DEL PACÍFICO
Cta. No. 00477849 FARMACIENACE
DEPÓSITO CORRIENTE Ctd.
DOLAR AMERICANO Pto: 0016214005 10:58:31
2016-04-07 RUCSANGA-LA DULOROSA
Caja: 00106 SANGELA REF: 2621820 NORMAL

EFFECTIVO	2268.63
CH. ESTE BANCO	50.02
CH. BROS. LOCAL	2318.65
TOTAL	

* Este comprobante de transacción no es negociable, ni transferible, ni puede ser objeto de ningún tipo de comercialización o negociación por parte de su tenedor

Anexos 10. Captura de pantalla del programa para calificación de proveedores



VALUACION Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Razon Socia
Contacto:
Proveedo:
Responsable:

Fecha de Control:
Fecha de Proximo Contro

	Calif.
1 - ¿ Tiene precios competitivos?	3
2 - ¿ Sus tiempos de respuesta ante requerimientos particulares se adecuan a nuestras necesidades ?	3
3 - ¿ Suministra Informacion Tecnica Apropiada?	3
4 - ¿ Brinda todo el asesoramiento requerido ?	3
6 - ¿ Tiene certificacion de Calidad ?	3
8 - ¿ Llegan los productos en el estado físico adecuado ?	3
9 - ¿ Cumple con la frecuencia establecida en la entrega de los pedidos ?	3
10 - ¿ Cumple con las expectativas crediticias que la empresa requiere ?	3
11 - ¿ La calidad del servicio cumple con lo requerido por la empresa ?	3

SISTEMA DE PUNTUACION

NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente
0	NO Cumple	3	Cumple plenamente
1	Cumple minimamente	4	opera las expectativa

SISTEMA DE CALIDAD DEL PROVEED

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (27)	-----X 100 =	75
TOTAL DE PUNTOS POSIBLES (36)		

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;">96 - 100</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">60 - 95,9</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">0 - 59,9</td> </tr> </table>	EXCELENTE	96 - 100	ACEPTABLE	60 - 95,9	DEFICIENTE	0 - 59,9	<p>CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES (9)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #00a651; color: white; text-align: center; width: 150px;"> CALIFICACION ACEPTABLE </div>
EXCELENTE	96 - 100						
ACEPTABLE	60 - 95,9						
DEFICIENTE	0 - 59,9						

Responsables por la evaluación :

Responsable

Elaborado por: Los Autores	Fuente: Cadena de Farmacias Sylvana
-----------------------------------	--

192