

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS CON LA
TOMA DE DECISIONES Y EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO
DE LA SUPER DROGUERIA CENTRAL**



JOHANNA PATRICIA VELA SUAREZ

JADER JAIR CARABALI ARAGON

NICOL DAYAN MURCIA ROJAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ D.C.

MAYO 2021

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS CON LA
TOMA DE DECISIONES Y EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO
EN LA SUPER DROGUERIA CENTRAL**



JOHANNA PATRICIA VELA SUAREZ

JADER JAIR CARABALI ARAGON

NICOL DAYAN MURCIA ROJAS

ANDRÉS CAICEDO CARRERO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ D.C.

MAYO 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
1.1 Problema de investigación	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificación.....	3
2. MARCO DE REFERENCIA.....	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Marco Teórico	6
3. MARCO METODOLOGICO	16
3.1 Tipo de estudio	16
3.2 Población	17
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	17
3.4 Técnicas para el análisis de la información.....	17
3.5 Consideraciones éticas	18
4. ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	18
4.1. Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones.....	18
4.2 Evaluación de las herramientas utilizadas actualmente por la Súper Droguería para tomar decisiones y determinar si se están cumpliendo los objetivos financieros establecidos a corto, mediano y largo plazo	21
4.3 Análisis de Datos	29
4.4 Propuesta: Modelo de gestión financiera para mejorar el proceso de toma de decisiones y el análisis de la realidad financiera de la Super Droguería central.....	33
4.5 Indicadores financieros de eficacia.	41
4.6 Indicadores financieros de eficiencia.	42
4.7 Conclusión	44
Referencias	45

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Marco Legal.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2 Lista de chequeo</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3 Políticas y objetivos del SGC.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4 Matriz de indicadores de eficiencia.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 5 Matriz indicadores de eficiencia</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 6 Relación ejecución presupuestal</i>	<i>42</i>

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Políticas y objetivos del SGC</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 2 Funciones de la gestión financiera</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 3 Modelo de gestión financiera.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 4 Presupuesto de programación de actividades.....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 5 Ilustración Plan de cuentas de ingresos y gastos</i>	<i>40</i>

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS CON LA TOMA DE DECISIONES Y EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO EN LA SUPER DROGUERIA CENTRAL

1. INTRODUCCION

La súper Droguería Central es un establecimiento de comercio que se dedica al comercialización al por menor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y artículos de tocador.

El negocio se encuentra inscrito a nombre de una persona natural en la cámara de comercio con número de matrícula 3055363 el cual se encuentra activo actualmente.

Fue aperturada al público en el año 2002 en la ciudad de Bogotá barrio santa Rita; en este trabajo se plasmaran todos aquellos elementos necesarios que la entidad requiere para medir el desempeño financiero del negocio.

Al ser una empresa unipersonal se presentan muchas falencias en los procesos contables y financieros a pesar de que ya cuenta con un sistema de gestión de calidad, por ello fue necesario realizar un análisis del funcionamiento de la empresa para dar a conocer a los directivos información pertinente que les pueda ayudar a mejorar estos procesos por medio de los indicadores financieros.

Estos ratios son una herramienta indispensable en todas las organizaciones ya que permiten tener control de todas las operaciones y al mismo tiempo identificar las falencias, ventajas o tomar cursos de acción de mejora.

Por último se describen la fases de un modelo de gestión financiera que permitirá a la Súper Droguería central optimizar en aspectos como el manejo del efectivo, la rotación de inventarios, el establecimiento de presupuestos, la presentación de impuestos, entre otros que hacen parte de los procesos internos permitiendo tener mayor control administrativo y financiero del negocio.

1.1 Problema de investigación

“La economía es una ciencia social que se ocupa de estudiar la asignación óptima de los recursos o factores productivos escasos y de sus usos alternativos destinados a la producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades las cuales son múltiples y jerarquizadas” (Henríquez, 2008)

Las organizaciones se encargan de generar recursos así como de utilizarlos, situación que se manifiesta en primera medida cuando una entidad presta un servicio o vende un producto y a su vez el cliente realiza un pago en contraprestación y en segunda medida cuando es la empresa quien recibe el servicio prestado o adquiere un bien de parte del individuo o de otra entidad; en consecuencia se debe buscar la manera de optimizarlos para así obtener una mayor beneficio económico.

Además, teniendo en cuenta que las actividades de las organizaciones en ocasiones son complejas y pueden significar un mayor o menor uso de recursos, se hace importante considerar ciertos factores que puedan identificar el nivel de desempeño, haciendo uso de estos y con ello poder evaluar las posibles mejoras, ya que “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar” según el físico y matemático británico (Kelvin, 1824-1907)

En otras palabras, todas las organizaciones requieren de métodos evaluativos que den cuenta de la efectividad en el uso de los recursos, con miras a la utilización de los diferentes planes de acción con sus debidas estrategias con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, misión y visión planteados.

Es importante tener claridad en el sentido de que la retroalimentación de las actividades y procesos es lo que permite controlar y corregir las diferentes desviaciones, por lo tanto, siempre será significativo el uso de evaluaciones que permitan identificarlas, para hacer los correspondientes ajustes a que haya lugar y así lograr los objetivos y metas.

En definitiva, por lo anteriormente expuesto el planteamiento del problema va encaminado a analizar la relación de los indicadores financieros con la toma de decisiones y el mejoramiento del desempeño financiero en la Súper Droguería Central.

Formulación del problema

¿Cómo los indicadores financieros contribuyen eficazmente al proceso de toma de decisiones de la Súper Droguería y al mejoramiento de su desempeño financiero?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar la relación de los indicadores financieros con la toma de decisiones y el mejoramiento del desempeño financiero de la Súper Droguería Central.

1.2.2 Objetivos Específicos

Exponer los aspectos teóricos de los indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones.

Evaluar las herramientas que utiliza actualmente la Súper Droguería Central para tomar decisiones.

Describir las fases de un modelo de Gestión Financiera para mejorar el proceso de toma de decisiones y el análisis de la realidad financiera de la Súper Droguería central.

1.3 Justificación

Los indicadores financieros son vistos como una herramienta que permite medir las actividades y operaciones de las empresas con el fin de optimizar los recursos, tienen la facultad de determinar las debilidades, fortalezas y deficiencias, ya que ayudan a tomar decisiones y medidas correctivas en caso de desviaciones con el objetivo de mejorar procesos.

Así mismo en tiempo real se puede decidir, generando un mejoramiento continuo y logrando siempre la calidad de productos y servicios, pues se podrían calcular periódicamente para realizar evaluaciones de los resultados, los cuales deben ser establecidos con anterioridad.

De igual forma, los indicadores financieros son una postura determinante al momento de pretender medir el desempeño de los directivos o el uso de los recursos de una organización, para el caso de la Súper Droguería Central se convertirían en un complemento del sistema de gestión de calidad que ya se maneja.

En ese orden, es importante analizar la relación de los indicadores financieros con la toma de decisiones y el mejoramiento del desempeño financiero ya que la droguería al día de hoy, carece de un proceso de gestión financiera óptimo y eficiente, por el contrario, lo limita a un simple registro de ingresos, gastos y el pago de impuestos y demás obligaciones legales. La organización no implementa indicadores financieros los cuales representan una herramienta muy importante para la toma de decisiones.

Además, con la implementación de indicadores financieros, la Súper Droguería Central lograría el objetivo de integrar a todos sus colaboradores como pieza fundamental del engranaje operativo de la entidad, ya que ellos ayudarían a contribuir a la evaluación y ejecución de los mismos, a la determinación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos trazados.

Mediante el desarrollo de este trabajo se procederá a describir un modelo de gestión financiera, compuesto por 3 fases que de planearse, ejecutarse y controlarse de forma óptimas, contribuirá a medir el correcto uso de los recursos; permitiendo el mejoramiento de los procesos internos, situación que como resultado deberá reflejar un aumento en las ganancias de la entidad.

Por último, se puede resaltar que la recomendación del uso de indicadores, además de ser un complemento para el sistema de gestión financiera, también va encaminada hacia la colaboración en el área directiva, en lo que tiene que ver con la contribución a la toma de decisiones gerenciales, por cuanto esta es el área de mayor responsabilidad en

la ejecución y utilización de los diferentes recursos que posee la Súper Droguería Central.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes

Los indicadores financieros se encuentran inmersos en los indicadores de gestión. En la década de los 80 debido a que países como Estados Unidos querían copiar el modelo de calidad japonés. En Europa se consolidó el concepto de aseguramiento de calidad por medio de las normas ISO 9000 y su certificación.

Mientras que en Estados Unidos se creó el premio a la calidad total "basado en las características del modelo Europeo de calidad total EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) (*European Foundation For Quality Management*)" a las empresas que tiene en cuenta aspectos como la satisfacción al cliente, el liderazgo, la mejora continua, calidad de gestión, cliente interno entre otros.

En los años 90 se empezó a hablar sobre la extensión del marco financiero para una administración estratégica en donde se crean modelos como el valor económico agregado, conocido por sus siglas en inglés como (EVA), *Economic Value Added*, modelos estratégicos de Porter; como el modelo del análisis competitivo y Mintzberg con la estructura y organización de las empresas, también el modelo de *Balanced Scorecard* (Kaplan) cuadro de mando integral el cual es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos que son medidos a través de indicadores y están ligados a unos planes de acción dentro de las organizaciones, también es una herramienta que plasma información de manera flexible para ajustarlo a un plano estratégico de las decisiones operativas a largo plazo, desglosando las estrategias de las compañías en diferentes perspectivas asignando objetivos e indicadores para el cumplimiento de los mismos.

A partir de los años 2000 al presente se viene implementando las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y el Auto servicio gerencial (convirtiéndose en una sociedad del conocimiento por medio de sistemas de información gerencial (SIG), de este modo se ha venido desarrollando la inteligencia empresarial, que se refiere al uso de los datos de las empresas para la toma de decisiones, comprender su funcionamiento actual o anticiparse a acontecimientos futuros y con base en la experiencia poder adquirir conocimientos y respaldar las decisiones empresariales.

A raíz de lo anteriormente expuesto se puede determinar que, si bien los indicadores de gestión han estado inmersos en algunos modelos de negocio que buscan medir la calidad de las operaciones que se desarrollan en las empresas, siempre con el objetivo de tener un control buscando desde luego la mejora continua de las organizaciones, ayudándolas a la correcta toma de decisiones.

2.2 Marco Teórico

Sistema de gestión de calidad

Son un conjunto de técnicas y procedimientos aplicables a la operación de una organización para optimizar los procesos. El objetivo es orientar la información, la maquinaria y el trabajo de manera tal que los clientes estén conformes con los productos y/o los servicios que adquieren.

También se define como una herramienta para la planificación, la ejecución y la evaluación de los proyectos empresariales con la calidad como fin; Para cumplir con sus objetivos puede recurrir a distintas metodologías, técnicas y estrategias.

Según el capítulo IV artículo 17 de la resolución 1403 de 2007 define al sistema de gestión de calidad como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño del servicio farmacéutico, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a su cargo, la cual está enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de las organizaciones a que pertenece el servicio. El Sistema de Gestión de la Calidad adoptará en cada servicio un enfoque

basado en los procesos que ofrezca y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de este.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso dentro de una organización en periodos de tiempo determinado, los cuales arrojan información para la toma de acciones correctivas o preventivas y que permiten determinar el cumplimiento o no de los objetivos trazados.

Los indicadores de gestión permiten medir mediante fórmulas matemáticas los distintos procesos y procedimientos dentro de las organizaciones, este tipo de mediciones normalmente se realiza tomando en cuenta un periodo de tiempo el cual puede ser meses, bimestres, trimestres, años, etc.

Los resultados de los indicadores de gestión ayudan a la gerencia o a quien tenga la potestad a verificar el cumplimiento de objetivos planteados, acciones correctivas y en la toma de decisiones.

En ese mismo orden de ideas los indicadores de gestión pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalan condiciones o situaciones específicas, además que se requiere siempre de un conjunto de estos para medir la gestión de un área encargada (Mora García, 2008).

Principales funciones de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son importantes en las organizaciones por su capacidad de generar insumos e información pertinente que se aprovecha en todos los procesos, desde las áreas operativas hasta las áreas directivas de cualquier empresa.

Así mismo los indicadores de gestión al medir el rendimiento de procesos y procedimientos requieren que todos los participantes en estos tengan claro la importancia de ellos mismos en tales procesos para el avance y desarrollo de la entidad, de ahí la importancia de que todos conozcan que son piezas fundamentales en la consecución de objetivos y mejora continua de la entidad y sus procesos. Entre algunas de las funciones de los indicadores de gestión tenemos:

Sirven de apoyo y facilitan los procesos de toma de decisiones, Propician la participación de las personas en la gestión de la organización, Sirven de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos, Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización. Entre otros. (Mora García, 2008)

Vigencia de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión pueden clasificarse en temporales y permanentes. (Mora García, 2008)

En ese orden de ideas los indicadores temporales son los que se asocian a objetivos que una vez cumplidos desaparecen de las metas organizacionales y no vuelven a ser tenidos en cuenta, puede ser el caso de un proyecto productivo, el cual cuando sea terminado en su totalidad podrá ser medido y cuantificar cual fue el tiempo para su ejecución comparado con el tiempo que se había presupuestado para lograrlo, de este modo cuando ya se consiguió terminarlo, se puede medir y ya no es tomado en cuenta para procesos siguientes por cuanto ya cumplió su propósito.

Por su parte los indicadores permanentes son aquellos que están inmersos constantemente en los procesos organizacionales, los que sin importar la época o el ejercicio contable siempre se deben estar midiendo o conociendo su desempeño, es el caso de los ingresos, costos, gastos, algunas decisiones directivas u operativas, entre otros.

Este tipo de indicadores son fundamentales en las empresas, pues ayudan a cuantificar y medir las acciones desarrolladas por el personal y los directivos.

Planeación estratégica

“La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. (Palacios Acero, 2016)

Es decir que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones plantean objetivos en un futuro dado y se encargan de establecer mecanismos necesarios para su consecución por medio de acciones puntuales encaminadas al hecho de concretarlos, en este proceso toman gran importancia las estrategias que deben ser implementadas en todas las áreas funcionales de la empresa con el fin de lograr las metas establecidas.

Así mismo la planeación sirve de faro al interior y para los directivos de cualquier organización, pues sirve como carta de navegación y manejo de los recursos, permite hacer comparaciones, pues habiendo planeado se puede confrontar con lo realmente ocurrido, sino se planea en las organizaciones no se sabe si las cosas van bien o mal, pues no se tienen referentes para cotejar cifras, procedimientos, procesos y demás.

Estrategia

La estrategia es un cúmulo de acciones que se establecen realizar con el objetivo de alcanzar un propósito determinado con antelación, es la forma de organizar y posteriormente utilizar de la mejor manera los recursos con los que se cuenta, se puede decir que sin un proceso de planeación no puede existir estrategia, pues como ya se dijo

si no se planea no se sabe hacia dónde va la organización y cuales recursos utilizar de la mejor manera, luego entonces no podemos hablar de estrategia sin tener en cuenta el proceso de planeación, más aun el de planeación estratégica.

En ese mismo orden de ideas la estrategia puede ayudar a delimitar caminos a transitar, toma de decisiones y uso óptimo de recursos, alcanzar objetivos y metas, aprovechar ventajas competitivas, entre otros.

Recursos

Son los elementos necesarios que tiene una empresa y que le permiten desarrollar su objeto social. Estos pueden ser: personas, maquinaria, dinero, tecnología, entre otros.

Se pueden usar de diferentes formas durante el proceso productivo ya que se encargan de transformar los bienes y servicios destinados a los usuarios finales, también se utilizan para obtener nuevos recursos, mantener los que se tienen y aumentar la productividad.

Recursos financieros

Consiste en la capacidad económica que posee una organización en diferentes formas como: efectivo, ingresos, gastos, créditos, inversiones, activos entre otros.

También hace referencia o se puede considerar desde el punto de vista de los recursos líquidos de la entidad o los que por su característica tienen la gran facilidad de convertirse en efectivo como es el caso de las cuentas por cobrar, inventarios entre otros.

Este tipo de elementos permiten que la empresa pueda avanzar y seguir en funcionamiento pues asuntos como el pago tardío a acreedores o proveedores puede ocasionar desabastecimiento de mercancía y la imposibilidad de cumplir los requerimientos del cliente.

En conclusión y considerando la importancia de los recursos financieros en cualquier entidad se hace necesario el uso de herramientas que permitan su medición y den cuenta de este tipo de recursos en tiempo real con el fin de identificar su buen funcionamiento o la malversación de los mismos y actuar en consecuencia.

Eficiencia

El concepto de eficiencia se refiere a la capacidad de cumplir los objetivos planteados con el mínimo de recursos disponibles, es entonces la posibilidad de conseguir lo que se quiere haciendo un buen uso de la materia prima utilizada para lograrlo, en este sentido se trata de que cualquier recurso sea utilizado de la mejor manera posible.

Poniéndolo en términos cuantitativos se podría pensar en lo siguiente: un departamento de ventas que tiene la obligación de vender 1.000 unidades del producto X y para tal fin cuenta con 200 unidades monetarias como costo, es decir, que tranquilamente puede hacer uso de la cantidad de dinero mencionada, siempre y cuando cumpla con el objetivo.

Así entonces, la eficiencia en términos organizativos tiene que ver con la capacidad de la empresa de suplir las necesidades del cliente en tiempo real, optimizando desde luego los recursos con los que se cuenta y ofreciendo diferenciación y calidad, esto a su vez se redundara en masificación de recursos, precios competitivos, mayor porción del mercado y mayores niveles de ganancias.

Esto último es lo que busca cualquier empresa, pero se lograra en la medida en que se puedan cumplir los objetivos trazados utilizando de la mejor manera los recursos predispuestos para tal fin.

En ese sentido las empresas deben procurar eficiencia en sus prácticas por cuanto esto conlleva a una mejor utilización de sus cuentas, permitiendo una ampliación hacia su mercado objetivo.

Eficacia

Este concepto tiene que ver con la capacidad de conseguir los objetivos con los recursos destinados para tal fin, se podría decir que se es eficaz cuando se hace lo que se debe hacer utilizando los medios necesarios, los medios se refiere también a tiempo y demás recursos.

Lo ideal para ser eficaces es que las metas queden bien claras y delimitadas con el objetivo de que haya claridad en los procesos, evitando ambigüedades en el actuar de las personas o grupos de interés.

La eficacia se refiere a procesos internos en las empresas, al uso responsable y respetuoso de los recursos, se podría decir que es un uso a conciencia de todo lo que se posee con el fin de que los objetivos conseguidos traigan consigo abundantes beneficios para la organización y su conjunto, en otras palabras es la capacidad de cumplir los objetivos o metas deseados, pero con los elementos disponibles para su desarrollo, desde luego que sí se puede lograr con menos sería mejor, pero desde el punto de vista de la eficacia lo que se busca es el uso racional y consciente de los recursos, esto ayuda a optimizar procesos internos y a mejorar continuamente en áreas funcionales de las empresas, lo que se traducirá a que en definitiva la empresa termine mejorando y con ella su recurso más valioso, sus colaboradores.

Indicadores financieros

Permiten establecer la comparación numérica o porcentual de dos o más estados financieros con sus diferentes partidas, sirven como herramientas para la empresa y permiten medir su estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la empresa; por medio del análisis de los resultados se pueden interpretar las cifras para así tener un panorama global de la realidad financiera y también compararla con las mismas líneas de mercado y sus competidores, ayudando a la gerencia a la toma de decisiones asertivas y al mismo tiempo que mejora su competitividad.

Estos indicadores tienen la facilidad de poder medirse periódicamente, como son meses, bimestres y años, por lo general los objetivos financieros se evalúan en términos

de corto mediano y largo plazo, es decir 1, 3 o 5 años, con el fin de prever dificultades futuras permitiendo acciones correctivas en caso de desviaciones a las metas esperadas.

Teniendo en cuenta el resultado de los indicadores financieros estos pueden ser de ayuda para tomar decisiones que ayuden con el cumplimiento de los objetivos.

Por medio de la utilización de los indicadores se puede construir un cuadro de mando integral que permite establecer y monitorear los objetivos planteados que deben estar alineados con la visión de la empresa.

Principales indicadores financieros

Entre los principales indicadores financieros se encuentran:

Indicadores de liquidez:

Hacen referencia a una de las características que presenta todo activo respecto a la agilidad que tiene para ser convertido en dinero o efectivo de manera inmediata sin que pierda su valor, también indica la capacidad de las empresas de obtener recursos para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

Indicadores de Actividad:

Permiten determinar la capacidad de la empresa de generar ingresos con respecto de un volumen determinado de activos, Estos índices permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual está utilizando sus recursos disponibles.

Indicadores de Endeudamiento:

Permiten conocer en qué grado y como participan los acreedores en la financiación de la empresa, estos indicadores cuantifican la capacidad de la organización para generar fondos y cubrir sus deudas de mediano o largo plazo.

Indicadores de Rentabilidad:

Permiten conocer la eficiencia de la administración para convertir las ventas en utilidades, así como el éxito o fracaso de la gerencia en el manejo de sus recursos físicos, humanos y el control de los costos y gastos.

Tabla 1 Marco Legal

MARCO LEGAL		
NORMA	CAPITULO O ARTICULO	DESCRIPCION
Decreto 780 del 6 de mayo del 2016	Capítulo 10 Artículo 2.5.3.10.3 Definiciones Gestión del servicio farmacéutico	Conjunto de procesos, técnicas y prácticas necesarias para reducir posibles riesgos causados por el uso inadecuado de los medicamentos que deben aplicar los establecimientos farmacéuticos.
Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social	Capítulo 10 Artículo 2.5.3.10.12. Sistema de Gestión de la Calidad.	Cada establecimiento farmacéutico tiene la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar un sistema de gestión de calidad.
	Capítulo 10 Artículo 2.5.3.10.13. Modelo de gestión.	Son el conjunto de condiciones necesarias, tanto técnicas de planeación como gestión del servicio y los procedimientos de cada área que son determinados por el ministerio de salud y protección social.
Resolución 1403 del 14 de mayo del 2007	Artículo 9 buenas prácticas del servicio farmacéutico	Los establecimientos farmacéuticos deben contar con un conjunto de normas, procesos, recursos, mecanismos de control y documentación, de carácter administrativo donde aseguren el cumplimiento del objetivo su actividad económica.

<p>Determinación del modelo de gestión del servicio farmacéutico y se adopta el manual de Condiciones esenciales y procedimientos</p>	<p>Capítulo IV artículo 17 sistema de gestión de la calidad</p>	<p>Todo establecimiento farmacéutico tiene la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema de Gestión de la Calidad</p>
<p>Decreto 1110 del 2006</p> <p>Se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud</p>	<p>Artículo 1 campo de aplicación</p>	<p>Aplica para todas las entidades que tengan que ver con temas de salud.</p>
<p>Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015</p> <p>Se expide el Decreto Único Reglamentario</p>	<p>Artículo 2.2.4.6.36. Parágrafo</p>	<p>Se especifica que las administraciones de riesgos laborales deben realizar la vigilancia del cumplimiento del sistema de gestión e informar a las direcciones territoriales los casos donde se evidencia el incumplimiento, para sus correspondientes sanciones o multas.</p>

del Sector Trabajo		
-----------------------	--	--

Fuente: Elaborado por los autores

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de estudio

La metodología empleada en la presente investigación es un estudio de caso teniendo en cuenta la unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional como lo es la Súper Droguería Central, este diseño es pertinente ya que permite desarrollar el estudio mediante un proceso cíclico y progresivo el cual parte de la definición de unos temas relevantes que se requieren investigar como los indicadores financieros en donde se profundiza en temas de la unidad de análisis, se recolectan datos, se analizan, interpretan y validan para posteriormente determinar los factores que influyen al momento de ejecutar los indicadores y de qué manera se pueden optimizar los recursos para el mejoramiento de los procesos.

Por otro lado el estudio de caso como método de investigación involucra aspectos descriptivos y explicativos del tema objeto de estudio y también se utilizará información cualitativa, ya que nuestra principal fuente de información será el administrador de la Droguería con quien se conversara para poder determinar cada uno de los procesos dentro de la misma y teniendo en cuenta el referente teórico permite convertir la información recolectada en datos cuantitativos y de esta manera realizar una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

Se optó por este tipo de investigación debido a que favorece al desarrollo de habilidades como capacidad de análisis, síntesis y evaluación de la información, al mismo tiempo que amplía el pensamiento crítico y el trabajo en equipo; permitiendo exponer de la mejor manera una alternativa de aplicación para la metodología que debe

usar el gerente de la Súper Droguería Central para identificar los factores que influyen en el diseño de indicadores financieros.

3.2 Población

El estudio será realizado en un establecimiento farmacéutico llamado Súper Droguería Central, está ubicada en la ciudad de Bogotá en la localidad de Puente Aranda, barrio Santa Rita y lleva en el mercado alrededor de 18 años certificada con un sistema de gestión de calidad desde el año 2018 su misión es "ser una droguería comprometida con el bienestar de los usuarios, satisfaciendo las necesidades de los clientes mediante la prestación de un excelente servicio con calidad, responsabilidad y ética, cuenta con un personal calificado para garantizar el uso racional de los medicamentos e insumos que dispensa" Al tratarse de un solo establecimiento de comercio, que además se considera pequeño en términos de economía se optara por tomar la muestra del área financiera y administrativa de la Droguería, considerando el hecho de diseñar indicadores financieros para medir los recursos; cabe aclarar que puede ser adaptado a cualquier establecimiento farmacéutico.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Como técnicas de recolección de datos se utilizarán principalmente la recolección de los documentos que se tienen del sistema de gestión de calidad, la observación e inspección, la elaboración de una lista de chequeo, ya que esto permitirá tener un mejor entendimiento del paso a paso de las operaciones que se realizan y así poder establecer las variables necesarias para la recomendación de los indicadores financieros y por consiguiente el cumplimiento del objetivo.

3.4 Técnicas para el análisis de la información

Para analizar este conjunto de datos cualitativos se usó una codificación descriptiva o abierta en donde se tomó como base el sistema de gestión de calidad ya implementado y la documentación legal de la Súper Droguería Central, luego por medio de una Codificación axial ¹o relacional se tomaron los datos más relevantes para poder responder y evaluar las preguntas compiladas en la lista de chequeo, con el objetivo de verificar el cumplimiento de ciertas características que se requieren para la elaboración del trabajo y logro de objetivos y por último se realizó una Codificación Selectiva que consiste en formular unas preguntas netamente orientas a determinar los tipos de indicadores financieros teniendo en cuenta las fuentes de la información.

3.5 Consideraciones éticas

Según el Artículo 11 de la Resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud colombiano este trabajo de grado se clasifica en la categoría a. investigación sin riesgo ya que nuestro estudio se basa en técnicas y métodos netamente documentales y no pretende hacer ninguna modificación al ambiente biológico ni a las personas que participan en esta investigación; se realizaron actividades tales como entrevistas, cuestionarios, análisis de información, entre otros.

4. ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso inherente a cualquier organización indiferentemente de su naturaleza o actividad, día a día los entes económicos direccionan sus esfuerzos hacia el mejoramiento de su desempeño, en el marco del uso eficiente de sus recursos y la optimización de los mismos, en este curso, se valen de herramientas que les permitan identificar el comportamiento actual de sus procesos y crear estrategias y metas para mejorarlos o perfeccionarlos.

¹ La codificación axial consiste en el proceso de relacionar categorías con sus subcategorías, "...se designa axial porque la codificación se realiza alrededor del eje de una categoría principal que articula otras categorías en el nivel de sus propiedades y sus dimensiones" (Strauss y Corbin, 1998, p. 124)

Una de estas herramientas son los indicadores financieros, los cuales guardan una estrecha relación con la toma de decisiones; (Metcalf, 2018) afirma que los gerentes y dueños de negocios deben tener en cuenta las consideraciones financieras con cada decisión importante que tomen para su empresa. Ya sea que la decisión implique expansión de capital, cobertura de activos o adquisición de equipos importantes, un análisis financiero sólido proporcionara la garantía de que la decisión se toma con la mejor información disponible para lo cual se deben considerar los siguientes factores: la oportunidad, consideraciones contables, consideraciones financieras, factores de riesgo y asuntos legales. (Fernández, 2018), afirman que la información financiera se usa principalmente para evaluar el impacto financiero, apoyar la gestión actual, las decisiones de inversión y cumplir con las obligaciones tributarias.

Similar opinión la tiene (Chavez M, 2018), aseveran que la exigencia de tiempos actuales obliga a las empresas a contar con información financiera derivada de los estados financieros que constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones de desarrollo empresarial, la información financiera presentada a los directivos, mide el resultado de sus decisiones gerenciales y ayuda a contribuir a mejorar los indicadores financieros.

De la misma manera (Chimoy, 2017), sostienen que un correcto análisis e interpretación de los estados financieros inciden positivamente en la toma de decisiones en base a la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad obtenidas en un periodo de tiempo, el diagnóstico realizado en base a ratios financieros refleja las variaciones y tendencias de estos indicadores permitiendo tomar decisiones más oportunas y efectivas.

(Palacios, 2017) realizó el mismo estudio al establecer la relación entre las variables de estudio lo que produce una relación directa y positiva entre las variables análisis financieros y las decisiones tomadas en la empresa. Además, la empresa pone de manifiesto un buen nivel de liquidez, pero un elevado endeudamiento recomendando que se invierta en sistemas automatizados de control que alcancen información relevante y oportuna para la toma de decisiones sobre financiamiento e inversión.

Algunas empresas limitan su contabilidad y su información financiera a temas tributarios y fiscales, pensando que atender estos aspectos -muy importantes para el curso de su empresa-, es suficiente para continuar desarrollando de forma eficiente su objeto social: como es el caso de la Súper Droguería, que a pesar de contar con un sistema de gestión de calidad, reduce el proceso financiero a una simple evaluación de entradas y salidas de dinero, cuando en realidad, debería implementarse como una herramienta para la correcta toma de decisiones desde una perspectiva interna orientada a una gestión correcta que pueda dar cumplimiento a los objetivos trazados tanto a corto, mediano y largo plazo.

Es de mucha significancia tener en cuenta a Nava & Marvelis (2016), que analiza la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente, el análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez. El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. Concluye afirmando que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.

A su vez (Noriega, 2017) enfatizan que el control de gestión adquiere cada día mayor relevancia, entre otras razones por su contribución para el despliegue, seguimiento y control del rumbo estratégico de las organizaciones. La planificación y el control son dos caras de una misma moneda, desde que se comienza a planificar hay que controlar la marcha de la organización para tomar las medidas "proactivas", en caso necesario, y encauzar el rumbo de la empresa hacia las metas trazadas. Al margen de que la organización no debe ser evaluada solo por indicadores financieros, la dimensión económica mantiene su rol protagónico en el control de gestión, en aras de alcanzar las estrategias con efectividad.

4.2 Evaluación de las herramientas utilizadas actualmente por la Súper Droguería para tomar decisiones y determinar si se están cumpliendo los objetivos financieros establecidos a corto, mediano y largo plazo

Con el fin de evaluar las herramientas que utiliza la Super Droguería para tomar decisiones y determinar el cumplimiento de sus objetivos financieros, se han propuesto una serie de preguntas relacionadas con su planeación estrategia y los procesos que constituyen el paso a paso para el cumplimiento de sus metas.

Misión y visión

La misión, se define como “deber”, “obligación”, trabajo que se desempeñará. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados y responde a la pregunta: “cuál es el negocio de la organización” (Chiavenato, 1997, pág. 73)

Es entonces la misión como la razón de ser del negocio y va más allá del hecho de solo satisfacer las necesidades de los clientes, es un asunto como de compromiso de dar un valor agregado a la sociedad y a la empresa misma.

Por otro lado “la visión se define como “una imagen “, la visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro, se entiende como el sueño que la organización acaricia, es la imagen como se verá en el futuro” (Chiavenato, 1997, pág. 78).

Desde luego se debe tener claro, que para plantear o establecer una visión se debe tener en cuenta que esta debe estar acorde al comportamiento presente de la organización y ser creíble.

Entonces, si se habla de medir en términos cuantitativos o cualitativos el cumplimiento de la misión y la visión del negocio, se necesita un diseño y ejecución de indicadores financieros que den cuenta de su avance y cumplimiento económico y por ello es pertinente realizar las siguientes preguntas:

1. ¿La Súper Droguería Central cuenta con una misión establecida?

2. ¿La Súper Droguería Central cuenta con una visión establecida?

Objetivos para el cumplimiento de la misión y visión.

En el momento en el que se establecen la misión y la visión de cualquier empresa, se debe contar con los objetivos estratégicos que ayuden a lograrlo, estos serán algo como el plan de acción que se llevara a cabo con el fin de lograr las metas establecidas, por lo mismo se hace importante que se realice el respectivo seguimiento a su consecución, así entonces se hace necesario preguntar:

3. ¿La súper Droguería Central cuenta con objetivos para el cumplimiento de la misión y la visión?

Política de calidad

Lo que en términos corporativos se conoce como Política de Calidad, puede definirse como el marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de Calidad. Es decir, define qué debe hacer cada compañía, cómo, quiénes son los encargados y con base a qué objetivos.

Se refleja a través de un documento que describe el papel de los tres agentes principales en la Gestión de Calidad: el cliente, el mercado y la empresa. Todos ellos actúan en función de los objetivos generales de la empresa. (Isotools ORG, 2015)

4. ¿Cuenta con políticas de calidad?

Sistema de gestión de Calidad

En lo referente al sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a la resolución 1403 de 2007, expedida por el ministerio de la protección social, en su artículo 17 dice que: “es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar

el desempeño del servicio farmacéutico en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a su cargo, la cual está enmarcada en los planes estratégicos y desarrollo de las organizaciones a que pertenece el servicio.

Considerando la obligatoriedad legal del sistema de gestión de calidad, sería justificable preguntar entonces:

5. ¿La Súper Droguería Central aplica el sistema de gestión de calidad?

Plan de acción para control de cambio del SGC

Considerando que todas las empresas deben tener el histórico de cambios en el sistema de gestión de calidad se hace necesario contar con un plan de acción para plasmar cada uno de los cambios que se han hecho y de este modo todas las personas que lo requieran tengan conocimiento de los mismos, además según (ISO 9001, 2015) “Todo cambio es muy importante en cualquier organización. Actualmente las compañías deben de enfrentarse a procesos de cambio y adaptación constante, enfocados fundamentalmente a nuevas metodologías provocadas por el proceso de digitalización que se está llevando a cabo en la gran mayoría de empresas.

6. ¿Cuenta con un plan de acción para control de cambios del SGC?

Matriz DOFA

La técnica de matriz DOFA se define como el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evolución de un sistema organizacional que al clasificarse, ordenarse y compararse genera un conjunto de estrategias y alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. (Sabala Salazar, 2005, pág. 96)

En el aspecto de los indicadores financieros es importante considerar el hecho de evaluar las diferentes variables del entorno tanto interno como externo, para poder hacer un diagnóstico de la entidad frente a sus competidores y por tal motivo al establecer una matriz DOFA permitirá conocer su verdadera situación en un momento dado.

El análisis DOFA es una herramienta que provee los elementos necesarios en el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas.

7. ¿Cuenta con una matriz DOFA?

PQRS

Cualquier usuario que recibe un servicio cuenta con el derecho de presentar las oportunas peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Para ello, debe conocer el significado de cada uno de estos términos para poder ejercer dicho derecho según (Isotools, 2017):

- **Petición:** Actuación a través de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la organización cualquier tipo de información en relación con la prestación de servicio.
- **Queja:** Expresión o manifestación del usuario a la organización debido a la inconformidad que le genera la prestación del servicio recibido.
- **Reclamo:** Oposición o contrariedad presentada por el usuario con la finalidad de que la organización realice una revisión y una evaluación de una actuación relacionada con la prestación del servicio recibido en términos económicos.
- **Sugerencia:** Propuesta presentada por el usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la organización cuyo objeto está relacionado con la prestación del servicio.

El sistema de PQRS es una herramienta muy importante dentro del SGC ya que permite conocer las inquietudes y puntos de vista que tienen los grupos de interés, para de esa forma fortalecer el servicio o producto y poder tener una mejora continua que contribuya a la excelencia de las organizaciones, para ello es necesario conocer si la Súper Droguería Central:

8. ¿Cuenta con un nivel calificativo por parte de terceras personas dentro del SGC?

Fijación de presupuestos.

Por lo general al momento se establece una visión futura de una entidad, se realiza con base en cifras planificadas, lo que nos conlleva a tener la necesidad de elaborar presupuestos, el cual "es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia". (Muñiz, 2009, pág. 41)

Los presupuestos sirven como herramienta que ayuda en la administración por objetivos, estableciendo metas a cumplir, traducidos en términos monetarios, como valor económico agregado, rendimiento sobre inversión, rendimiento sobre capital, margen de utilidad, nivel de endeudamiento y posición de liquidez entre otros. (Dussán Reyes, 2014, pág. 11)

Por otro lado, es un requisito básico realizar un cierre de mes para tener una gestión económica que nos sirva para tomar decisiones y llevar la contabilidad de modo que se permita conocer los resultados del negocio y su evolución.

Es así como el presupuesto y la contabilidad cobra una gran importancia a la hora de intentar medir los ratios financieros, pues sirve de punto de comparación con los resultados y objetivos en el futuro. Por lo anterior, se hace menester generar las siguientes preguntas:

9. ¿La Súper Droguería Central cuenta con presupuestos de ventas, costos y gastos?
10. ¿Se revisa periódicamente lo ejecutado contra lo presupuestado?
11. ¿Se realizan cierres financieros mensuales?
12. ¿Cumple con el porcentaje esperado de utilidad?

Caja

Realizando un arqueo de caja periódicamente, se hace un control interno de efectivo en el cual se verifica la administración de todo el dinero que la empresa recibe por sus ventas y otros ingresos, así como por las salidas de éste con un programa adecuado

para cancelar proveedores de bienes y servicios. Con el propósito de: Proteger el efectivo contra residuos, fraudes e inconsistencias, así como controlar la adecuada contabilización de las partidas, verificar el cumplimiento de las políticas de la empresa y el desempeño eficiente de los empleados. (Contabilidad básica, 2014)

El hecho de elaborar y hacer seguimiento del flujo de caja mensual o periódico le permitirá a la empresa anticiparse a futuros déficit de efectivo y tomar decisiones correctivas al respecto como préstamos o financiación.

13. ¿Se realizan arquezos de caja sorpresivos periódicamente?

14. ¿Cuenta con un flujo de caja?

Importancia de los inventarios y proveedores

En las empresas dedicadas a la comercialización de mercancía se hace indispensable un buen tratamiento de sus inventarios y de sus relaciones con los proveedores ya que esta es su razón de ser.

La rotación del inventario es uno de los indicadores más usados para el control de gestión relativo a la logística o incluso para el departamento comercial de una empresa. (Empresa actual, 2016)

Al respecto con los pagos con los proveedores se hace muy necesario realizarlos en las fechas estipuladas y así evitar inconvenientes o retrasos con la entrega de la mercancía a los puntos de venta.

15. ¿Cuenta con un sistema eficiente de control de inventarios?

16. ¿Cumplen con las negociaciones establecida para pago a proveedores?

Impuestos

De acuerdo con la legislación colombiana las entidades deben cumplir ciertas obligaciones en términos tributarios para evitar inconvenientes de índole sancionatoria y poder operar con normalidad, de este modo evitar sobre costos que puedan afectar la utilidad para contar con la viabilidad económica del negocio.

De acuerdo con esto se debe considerar la tasa de tributación efectiva, que incluye simultáneamente diferentes tipos de impuestos (nacionales y territoriales), así como la amplia gama de beneficios tributarios existentes en el país. (DIAN, S.F)

Por otro lado, al momento de liquidar y pagar tarde los impuestos los contribuyentes se hacen acreedores de sanciones como por ejemplo la de extemporaneidad, que está contemplada en el Artículo 641 del Estatuto Tributario, y se da cuando los ciudadanos realizan el trámite de presentación y pago del impuesto después de la fecha límite establecida por las autoridades.

La importancia del no pago a tiempo de los impuestos radica en que por este hecho se debe pagar sanción e intereses de mora, rubros que en última terminan encareciendo el valor a pagar por impuestos afectando así los recursos económicos de la empresa.

17. ¿Cumple con el pago oportuno de los impuestos?

Tabla 2 Lista de chequeo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN MAXIMA
1	¿Cuenta con una misión establecida?					X	5	5
2	¿Cuenta con una visión establecida?					X	5	5
3	¿Cuenta con objetivos para el cumplimiento de la misión y la visión?					X	5	5
4	¿Cuenta con políticas de calidad?					X	5	5
5	¿Aplican el sistema de gestión de calidad?			X			3	5
6	¿Cuenta con un plan de acción para control de cambios del SGC?					X	5	5
7	¿Cuenta con una matriz DOFA?					X	5	5
8	¿Cuenta con un nivel calificativo por parte de terceras personas dentro del SGC?					X	5	5
9	¿Cuenta con presupuestos de ventas, costos y gastos?	X					1	5

10	¿Se revisa periódicamente lo ejecutado contra lo presupuestado?	X					1	5
11	¿Se realizan cierres financieros mensuales?				X		4	5
12	¿Cumple con el porcentaje esperado de utilidad?	X					1	5
13	¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos periódicamente?	X					1	5
14	¿Cuenta con un flujo de caja?	X					1	5
15	¿Cuenta con un sistema eficiente de control de inventarios?			X			3	5
16	¿Cumplen con las negociaciones establecidas para pago a proveedores?					X	5	5
17	¿Cumple con el pago oportuno de los impuestos?					X	5	5
TOTAL							60	85

Fuente: Elaborada por los autores

Teniendo en cuenta la anterior lista de chequeo se debe calificar de 1 a 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Por lo anterior se elaboraron 17 preguntas donde 8 están enfocadas a verificar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la Súper Droguería Central y los 9 restantes se hicieron con la finalidad de evaluar la existencia de indicadores financieros que permitan conocer la gestión de los administradores de la empresa.

Es decir, según los resultados obtenidos en la lista de chequeo la calificación es de 60/85 lo que refleja un cumplimiento del 70,6%, a su vez muestra que la gerencia tiene un 29,4% de aspectos por mejorar al respecto; entre los cuales se explican a continuación.

4.3 Análisis de Datos

Preguntas de la 1 a la 8 validación de SGC:

De acuerdo con la documentación recolectada y analizada se encontró que la empresa cuenta con una misión, visión, objetivos, políticas, planes de acción, matrices y sistema de PQRS.

En cuanto a la visión se puede establecer que la están cumpliendo ya que al año 2020 cuentan con dos establecimientos registrados legalmente, además se muestra la imagen de negocio que se desea proyectar a los *stakeholders*, la cual va encaminada a la prestación de un excelente servicio y dispensación de productos farmacéuticos de la mejor calidad, donde predomina la satisfacción del cliente.

A continuación, para un mayor entendimiento se presenta la visión de la Súper Droguería Central:

“Para el año 2020 ser una droguería reconocida en toda la ciudad gracias a su competitividad y a la prestación de un servicio de excelente calidad, aumentando su cobertura y el portafolio de productos”

En cuanto a la misión la calificación fue 5 porque se pudo evidenciar que la entidad se encuentra comprometida con la satisfacción de las necesidades de los clientes, como ya se dijo anteriormente y día a día su personal se esmera en la prestación de un excelente servicio, de acuerdo con esto se evidencia una reducción considerable de PQRS en el buzón.

También se presenta la misión de la Súper Droguería Central para mayor comprensión al respecto:

“Somos una droguería comprometida con el bienestar de los usuarios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes mediante la prestación de un excelente servicio con calidad, responsabilidad y ética, contando con un personal

calificado para garantizar el uso racional de los medicamentos e insumos que dispensamos, con una atención personalizada”

Además, también se evidencio que cuentan con los objetivos y políticas debidamente estructurados para el cumplimiento de la misión y la visión ya que poseen líneas de acción claramente definidas, las cuales se plasman a continuación.

Tabla 3 Políticas y objetivos del SGC

POLITICA	OBJETIVO DE CALIDAD
1. Brindar un excelente servicio a los clientes con amabilidad y cortesía.	1.1. Disminuir quejas y reclamos en el buzón de sugerencias
	1.2. Aumentar la satisfacción de los clientes
2. Tener personal idóneo y capacitado para desempeñar sus labores.	2.1. Realizar capacitaciones a todo el personal
3. Puntualidad en la entrega de los productos a los clientes.	3.1 Realizar una adecuada logística para la entrega de un producto solicitado a domicilio
4. Mantener un óptimo sistema financiero en la empresa.	4.1 Disminuir costos y gastos
	4.2 Aumentar la rotación de inventarios
	4.3 Aumentar la rentabilidad

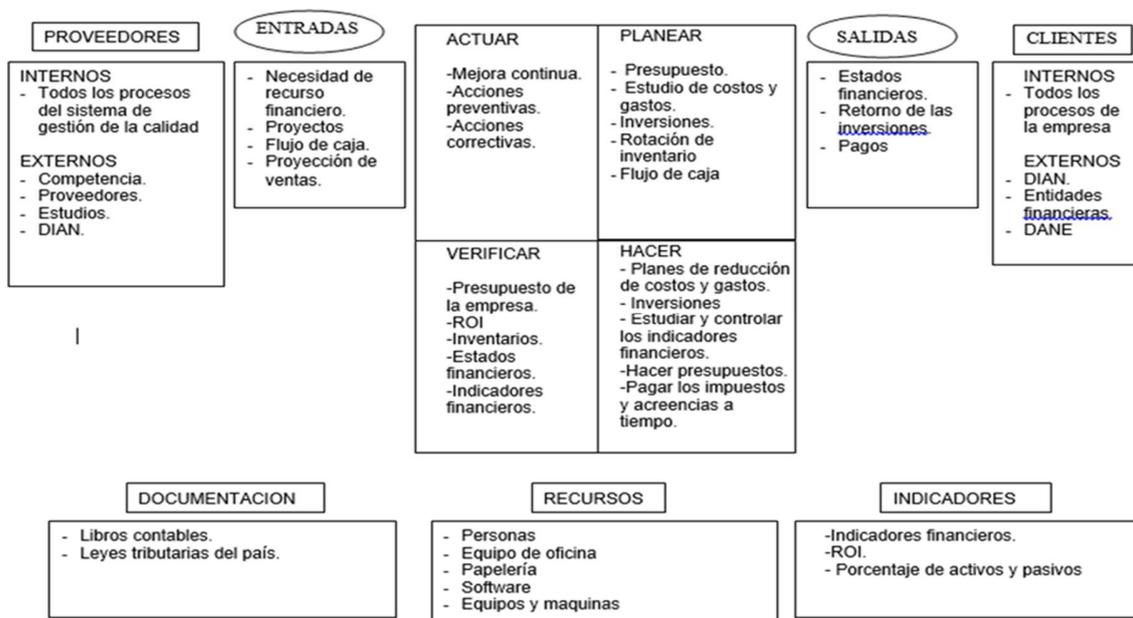
Fuente: Elaborada por los autores

En el aspecto de la aplicación del SGC se evidenció que no cumple con un óptimo sistema financiero plasmado en una de las políticas y se dio una calificación de 3.

A pesar de que en el sistema de gestión se menciona el proceso financiero, no se desagrega un plan estratégico en torno a este, es decir, no existen unos lineamientos que le permitan al encargado del área financiera, determinar si se están cumpliendo los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se relaciona el proceso que incluye la Super Droguería en el sistema de gestión actual, como se puede evidenciar, no se especifica claramente los indicadores que utilizan para medir la gestión financiera e identificar si se están cumpliendo o no los objetivos: cabe aclarar que si bien es cierto que el flujograma de procesos es una herramienta que permite resumir las etapas por las que debe pasar cada actividad que se realice en una empresa –según el contexto donde se esté realizando- , durante todo el documento revisado, no se encontraron apartes que ampliaran el proceso como tal.

Ilustración 1 Políticas y objetivos del SGC



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Súper Droguería Central

Preguntas de la 9 a la 17 validación de información para indicadores financieros:

Evaluación herramientas financieras

De acuerdo con la información recolectada y analizada se pudo evidenciar que la Súper Droguería Central no cuenta con información financiera de calidad, en primera medida no posee presupuestos de ninguna índole, es así como no se puede hacer un comparativo ni evaluar la gestión de los directivos, ocasionando que no se cuente con

información histórica que permita hacer un seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos financieros.

Esa misma falta de presupuesto no admite que se efectuó un flujo de caja que dé cuenta de las posibles salidas y entradas de efectivo a las arcas de la entidad, pues el personal y los directivos no tienen claridad del verdadero funcionamiento financiero de la empresa, ya que su accionar es solo una consecuencia del desarrollo diario de la operación al no haber una planificación de metas y propósitos financieros claros.

Este tipo de comportamientos no es positivo para el funcionamiento financiero de la entidad pues no cuenta con información de calidad que permita tomar decisiones acertadas en tiempo real, ya que los datos se registran contablemente una vez al mes efectuando así una contabilidad de caja cuando debería ser por causación, para de esta manera tener más control de los movimientos y hacer un análisis a conciencia de la información que se tiene, permitiendo así la construcción de bases para un presupuesto y conocer si existe el cumplimiento o no de las utilidades esperadas.

Un aspecto importante en el manejo de efectivo de cualquier entidad es salvaguardar y controlar este recurso, tal situación se cumple en la medida en que la empresa cuente con las políticas claras al respecto, en el caso de la Súper Droguería Central, al no estar bancarizada posee un alto riesgo de verse involucrada en situaciones de lavado de activos y financiación del terrorismo, además de ser posibles objetivos de robo, poniendo en peligro la vida de los colaboradores, además de poder incurrir en un fraude, hurto y fuga de efectivo por parte de las personas que lo manejan en los puntos de venta; teniendo en cuenta lo anterior se pudo observar que aunque se hacen cierres diarios de caja no hay una auditoria que realice un arqueo sorpresivo donde se puedan evidenciar la efectividad del uso de los recursos monetarios.

De acuerdo con los inventarios se evidencia que se encuentra sistematizado, lo que permite conocer en tiempo real las unidades disponibles de un producto determinado, adicionalmente se realizan inventarios físicos cada 6 meses.

La valuación de inventarios se realiza por medio del método de promedio ponderado y el sistema da a conocer las unidades faltantes de los productos para así poder realizar el pedido al proveedor.

Los proveedores por su parte gozan de buenas relaciones comerciales con la entidad, ya que el pago se realiza dentro de las fechas pactadas.

Respecto al cumplimiento en términos tributarios se puede evidenciar que la empresa presenta sus declaraciones y la cancela dentro de los plazos establecidos, ya que no se encontraron sanciones o intereses de mora a cargo de la Droguería. Esta parte demuestra que, pese a que la entidad maneja contabilidad de caja, cuenta con las condiciones pertinentes que le permiten hacer frente a los requerimientos fiscales del gobierno nacional y local, evitando así sobre costos en materia tributaria-

4.4 Propuesta: Modelo de gestión financiera para mejorar el proceso de toma de decisiones y el análisis de la realidad financiera de la Super Droguería central

Modelo

Un modelo es la representación de una situación real, con ciertos elementos administrativos y financieros, que ayuda a comprender o resolver determinados problemas que se presentan dentro de las organizaciones, reflejando la realidad de la misma.

Gestión

Es utilizar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que dispone la empresa, con el objetivo de maximizar sus rendimientos.

Gestión financiera

Es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización

Alcance de la gestión financiera

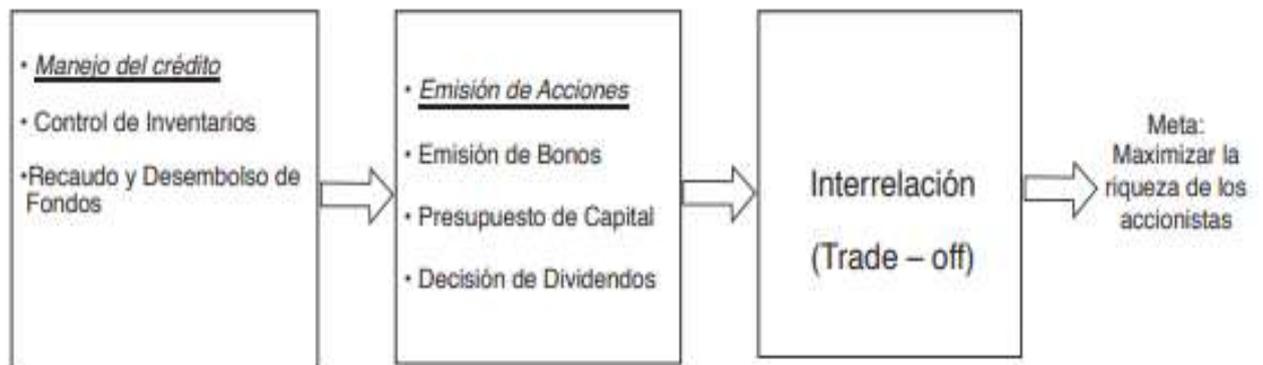
La administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones. En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

Los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, etc. Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible. En este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyudar en este objetivo. Sin embargo, es tarea también esencial de los gerentes financieros velar por otros elementos importantes tales como la administración de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas. Entonces, es de suma importancia visualizar la relación sistémica de estos componentes para apoyar contundentemente al proceso de toma de decisiones organizacional.

La Gestión Financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución (Cfr. STANLEY, GEOFFREY, 2001).

Las funciones de la gestión financiera se pueden resumir según la ilustración 2

Ilustración 2 Funciones de la gestión financiera



Fuente: STANLEY, GEOFFREY (2001)

Si reflexionamos sobre el contexto del gráfico presentado, podemos encontrar que específicamente la función asignada a la gestión financiera, se traduce en una maximización de la riqueza en la empresa y los accionistas de ella; sin embargo es pertinente aclarar que desde la perspectiva del planteamiento sistémico e integral, debe ser enfocado sin descuidar el nexo y la ligazón que debe existir con las otras áreas de la organización tal como lo que concierne al recurso humano, como riqueza vital y fundamental de la organización. Es decir y para ponerlo en otros términos, los responsables de la gestión financiera, no pueden simplemente enfocarse en la riqueza y utilidades y obviar el proceso de considerar elementos como la satisfacción laboral, personal y humana; se debe propiciar una concepción ecléctica que permita a las direcciones encarar este proceso de una manera técnica pero humana.

Planteamiento de modelo de gestión financiera

Generalidades

Una vez detectadas las falencias frente al proceso financiero que se lleva a cabo en la Super Droguería Central, surge la necesidad de plantear un mecanismo más adecuado para lograr un proceso óptimo y efectivo, en procura de responder a esto, se propone un modelo para apoyar el proceso final de toma de decisiones, que contribuya no solo a resolver los ya conocidos problemas, sino que actúe de manera integral y transversal

a las demás áreas de la droguería con el fin de lograr el alcance de las metas de manera global.

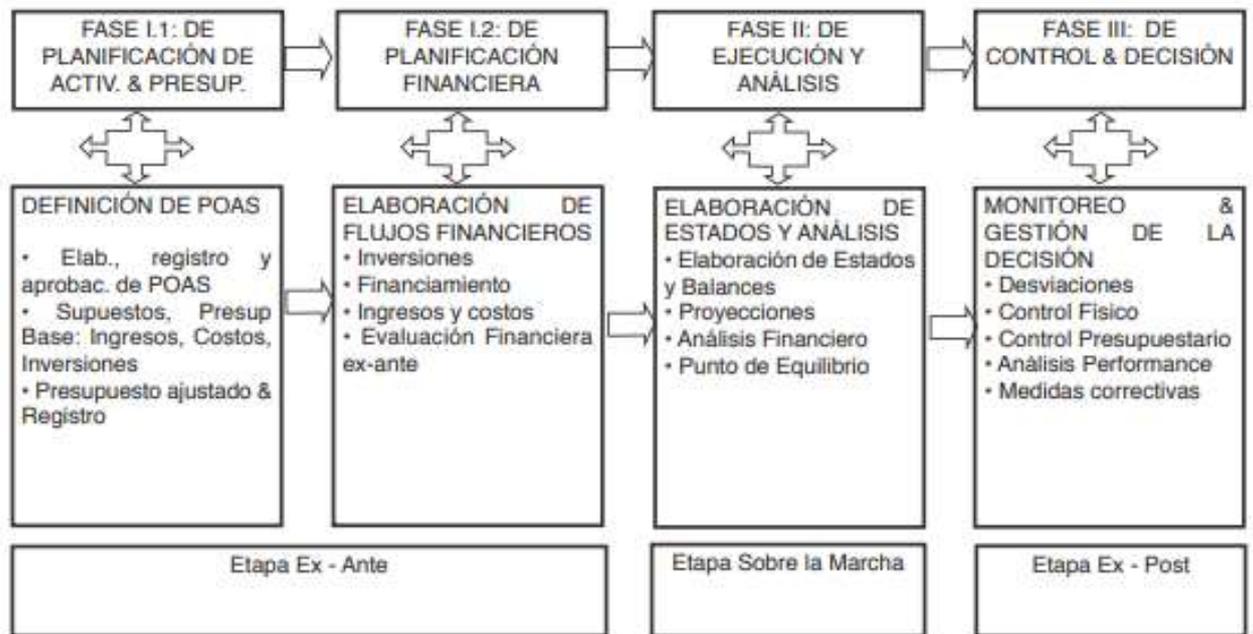
Formulación del modelo

El modelo que se propone para la Super Droguería consta de 3 fases: la fase I hace referencia a la planificación de actividades, la planificación financiera y presupuestal; la fase II, tiene que ver con la ejecución y análisis de la información financiera y en la fase III se aborda el control y apoyo a la toma de decisiones.

La fase de planificación, se constituye en la antesala de las dos restantes, en esta se plasma todo lo que se va a realizar y los recursos necesarios para ello, la fase de ejecución y análisis por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión, es asociada a una etapa de análisis posterior, por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso decisional por la generación de reportes e indicadores estratégicos.

La figura 3 representa el modelo en base al cual se establecerá el de la Super Droguería, en este se pueden evidenciar las fases que lo componen y las actividades que se deben realizar en cada una de ellas con el fin de que sea completamente funcional y apropiado para las necesidades por resolver actualmente en la empresa.

Ilustración 3 Modelo de gestión financiera



Fuente: TERRAZAS, Rafael (2008); "Finanzas en la Empresa"

Desarrollo del modelo de gestión financiera

Fase de planificación

Esta fase se constituye como una de las más importantes del proceso, ya que en esta se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. Es imposible planificar o presupuestar financieramente nada, si no se consideran los objetivos estratégicos de la organización.

Esta fase consta de dos etapas: la planificación de actividades y la planificación financiera.

Planificación de actividades

Esta etapa se orienta a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta

operativa expresada en planes que luego se trasladen en la expresión de operaciones económico-financieras y en un presupuesto global y consolidado para la droguería. La gestión financiera debe manejar instrumentos apropiados para cumplir con esta tarea; en la figura 4 se muestra el formulario propuesto para registrar el presupuesto de programación de actividades para la empresa, cabe anotar que se trata de un modelo estándar que se puede aplicar a cualquier tipo de organización.

Ilustración 4 Presupuesto de programación de actividades

UNIDAD: Nombre del Dpto., Programa o Unidad de Servicios CÓDIGO: Código asignado a la unidad CUENTA: Nombre de la Cuenta a Presupuestar							
No	DESCRIPCIÓN ITEM DE GASTO	CÓDIGO SUBC.	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PRIORIDAD	OBSERVAC. AP,NA,ER
1							
2	↓ Describir la actividad a presupuesto de acuerdo a POA						
3							
4							
5							
6	↓ Poner el código de la subcuenta correspondiente de acuerdo el Plan de Cuentas						
7							
8							
9							
10	↓ Poner el costo unitario en Bolivianos						
11							
12							
OBSERVACIONES							

Fuente: TERRAZAS, Rafael (2008); "Finanzas en la Empresa"

La planificación financiera

Este proceso como se mencionó anteriormente constituye la base que sustentará toda la gestión financiera, por ende, se debe tener cuidado durante su elaboración ya que de ello depende el éxito y logro de las metas. En la planificación se visualiza el futuro de la empresa, la elaboración de cada uno de los presupuestos, la principal herramienta para

esta fase, pues constituyen la hoja de ruta de las actividades que día a día deberán realizarse teniendo la mirada fijada en la proyección realizada.

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función al POA (Plan Operativo Anual) revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

Para realizar este proceso de planificación financiera, se debe tomar en cuenta el plan de cuentas de la empresa. Un modelo de plan de cuentas general se muestra en el Cuadro 1, en este se relacionan las posibles cuentas y detalles que por lo general se utilizan en el curso normal de una organización; no es un formato impuesto, es decir, la Super Droguería podrá hacer las modificaciones necesarias de acuerdo a su realidad actual frente a las cuentas contables.

Ilustración 5 Ilustración Plan de cuentas de ingresos y gastos

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CUENTA	DESCRIPCIÓN
	POR OPERACIÓN		GASTOS GENERALES
X5101	Ingresos por ventas	X6401	Publicidad
X5102	Otros	X6402	Gastos de viaje
	POR SERVICIOS	X6403	Transportes
X5201	Servicios	X6404	Refrigerios y alimentación
	FINANCIEROS	X6405	Actividades Sociales
X5301	Rendimiento Inversiones	X6406	Actividades Deportivas
X5302	Intereses Ganados	X6407	Actividades Culturales
	VARIOS		DE ESTRUCTURA
X5401	Otros aportes y donaciones	X6501	Mantenimiento Reparación
X5402	Devoluciones y rebajas	X6502	Depreciación
X5403	Otros ingresos varios	X6503	Seguridad
	SUELDOS Y SALARIOS	X6601	Colaboración y Asistencia
X6101	Personal Directivo	X6602	Judiciales
X6102	Personal Administrativo		FINANCIEROS
X6103	Personal Operativo	X6701	Intereses
	BONOS Y SUBSIDIOS	X6702	Comisiones
X6111	Personal Directivo	X6703	Pérdidas en Inversión
X6112	Personal Administrativo	X6704	Diferencias de Cambio
X6113	Personal Operativo		IMPOSITIVOS
	AGUINALDOS	X6801	Tributos, Multas
X6121	Personal Directivo	X6802	Impuesto Transacciones
X6122	Personal Administrativo		OTROS
X6123	Personal Operativo	X6901	Donaciones
	APORTES PATRONALES	X6902	Castigo Incobrables
X6131	Personal Directivo	X6903	Ajuste Inflación
X6132	Personal Administrativo	X6904	Faltantes Sobrantes
X6133	Personal Operativo	X6905	Ajuste Gestión
	CARGAS Y BS. SS.	X6906	Subvenciones
X6141	Personal Directivo		
X6142	Personal Administrativo		INVERSIONES
X6143	Personal Operativo	X7101	Terrenos
	OTROS	X7102	Edificios, Construcciones
X6151	Contratos Temporales	X5103	Maquinaria y Equipo
X6152	Otros Gastos en Personal	X7105	Computación
	MATERIALES Y SUM.	X7106	Vehículos
X6201	Materiales principales	X7107	Muebles y Enseres
X6202	Materiales Mantenimiento	X7108	Mejoras en Infraestructura
X6203	Materiales útiles oficina	X7109	Software
X6204	Materiales imprenta		
X6205	Otros materiales		
	SERVICIOS BÁSICOS		
X6301	Energía eléctrica		TOTAL INGRESOS
X6302	Agua		TOTAL GASTOS
X6303	Comunicaciones		TOTAL INVERSIONES
X6304	Alquileres		RESULTADO
X6305	Seguros		
X6306	Gas		

Fuente: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Fase de ejecución y análisis

Esta fase debe ser hecha en base a la preparación presupuestaria previa; como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de estados y balances que permitirán registrar la información económico-financiera de la organización. Por ende, el primer insumo una vez ejecutados los presupuestos, será la elaboración de los distintos estados financieros, los cuales, además de ser el principal insumo para la toma de decisiones, permitirán la implementación de algunos de los indicadores del análisis financiero.

A continuación, se presentan los indicadores financieros que se sugieren para medir el desempeño y uso de los recursos de la Súper Droguería Central considerando el diagnóstico y las recomendaciones efectuadas.

4.5 Indicadores financieros de eficacia.

Tabla 4 Matriz de indicadores de eficiencia

MATRIZ DE INDICADORES FINANCIEROS DE EFICACIA						
AREA	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	FORMATO DE RESULTADO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Gestión de Pagos	Rotación de proveedores (veces)	Medir la frecuencia del pago a proveedores de la Súper Droguería Central	Compras a crédito/ promedio de los proveedores	# Veces	Semestral	Tesorería
Gestión de Pagos	Rotación de proveedores (días)	Evaluar la cantidad de días que la Super Droguería Central se tarda en pagar a sus proveedores	360/ rotacion de proveedores en días	Días	Semestral	Tesorería
Contabilidad	presupuesto	Medir la efectividad de la administración en la ejecución del presupuesto	Estado de resultado presupuestado/estado de resultados ejecutado	Porcentaje	MENSUAL	Gerente Financiero
Administrador	faltantes de caja	Medir la eficacia en el manejo del efectivo	N° de arqueos de caja sin novedad/total de arqueos realizados	Porcentaje	MENSUAL	Gerente Financiero
Contabilidad	Eficacia Tributaria	Evaluar la capacidad de la Droguería de presentar las declaraciones tributarias en el tiempo establecido	Numero de sanciones por presentacion de declaraciones extemporaneas/numero de declaraciones presentadas	Porcentaje	Anual	Gerente Financiero

Fuente: Elaborada por los autores

4.6 Indicadores financieros de eficiencia.

Tabla 5 Matriz indicadores de eficiencia

MATRIZ DE INDICADORES FINANCIEROS DE EFICIENCIA						
AREA	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	FORMATO DE RESULTADO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Financiera	Razon corriente	Determinar la capacidad financiera de la Droguería para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo	Activo corriente/Pasivo corriente	# de Veces	Mensual	Gerente financiero
Financiera	Capital de trabajo neto operativo	Controlar la cantidad de recursos financieros que la Droguería necesita para seguir operando.	Deudores + Inventarios - Proveedores	Valor monetario	Mensual	Gerente financiero
Contabilidad	Rentabilidad del patrimonio	Evaluar la capacidad de generar beneficios para la droguería a partir de las inversiones realizadas.	Utilidad neta/Patrimonio	Porcentaje	Semestral	Gerente financiero
Contabilidad	Impuestos	Minimizar el pago por impuestos y sanciones ocasionadas dentro del desarrollo de las actividades	Ingresos-gastos*33%/Ingresos	Porcentaje	Mensual	Gerente financiero
Gestión Comercial y/o Ventas	Rotación de inventarios (veces)	Medir la capacidad que la Droguería tiene de convertir su mercancía en ventas.	Costo de ventas/el promedio de la cuenta de inventarios	#Veces	Semestral	Ventas
Gestión Comercial y/o Ventas	Rotación de inventarios (días)	Conocer cada cuantos días los inventarios de la Super Droguería Central se venden	360/el resultado del indicador de rotación de inventarios en veces	Días	Semestral	Ventas
Contabilidad	Margen operacional	Medir la efectividad de la administración de la empresa para	Utilidad operacional/Ventas	Porcentaje	Anual	Gerente financiero
Contabilidad	Margen Neto		Utilidad neta/Ventas	Porcentaje	Anual	Gerente financiero

Fuente: Elaborada por los autores

Fase de control y decisión

Una vez conocidos los resultados tanto de la información financiera contenida en los estados financieros como de los indicadores propuestos, se procede a realizar una retroalimentación de todo el proceso y posteriormente se procede a la toma de decisiones.

Dicha toma de decisiones debe estar direccionada a mejorar los resultados obtenidos, pero primeramente, los resultados deben ser contrastados con los presupuestos elaborados y determinar el nivel de cumplimiento de cada una de las metas establecidas.

Para ello, se compararan los resultados reales con los presupuestados, se propone el uso del siguiente formato.

Tabla 6 Relación ejecución presupuestal

SUPER DROGUERIA CENTRAL
GESTION FINANCIERA
RELACIÓN EJECUCION PRESUPUESTAL 202X

Presupuestado 202X	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Real 202X	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Total

Cabe aclarar que este formato no contribuye a tomar acciones que mejoren los resultados de forma inmediata, sin embargo, se propone ya que es importante conocer los resultados obtenidos y saber el porcentaje de ejecución de los presupuestos, para así enfocar acciones correctivas propias de cualquier proceso flexible y dinámico.

Por otra parte, se sugiere un proceso de toma de decisiones y análisis financiero con indicadores: es decir, una vez conocida la realización de los presupuestos y los resultados arrojados por los indicadores sugeridos para la Super Drogueria, se realizará el proceso de toma de decisiones donde se le presentará a la gerencia todos los informes generados durante el proceso.

4.7 Conclusión

- Con base a los indicadores financieros anteriormente presentados se puede concluir que estos son acordes a las necesidades de mejora que requiere la organización, además es necesario contar con información financiera oportuna, establecer metas financieras a corto, mediano y largo plazo, realizar presupuestos de ingresos, costos y gastos, elaborar cierres mensuales de la contabilidad y contar con procesos de planeación estratégica. Se debe considerar además que todos sus planes, presupuestos y objetivos deben ser medibles y alcanzables en el mediano y largo plazo. Con la información financiera oportuna se posee una herramienta eficaz que permite determinar los niveles de rentabilidad, el crecimiento económico de las diferentes partidas y usar de la mejor manera los recursos con el fin de maximizar los beneficios a la entidad.
- El uso, aplicación y seguimiento de los indicadores financieros de manera adecuada dará a la Gerencia de la Súper Droguería Central claridad en la información que se requiere analizar para determinar las técnicas que permitan la obtención de una mayor utilidad de la información y la toma de decisiones asertivas.
- La gestión financiera es una herramienta eficaz de ayuda en la toma de decisiones y debe ser planeada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis y apoyar el proceso de toma de decisiones.
- Los indicadores de eficiencia permiten medir el uso de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de la Compañía, es por esto que las áreas que más influyen para este caso son finanzas, contabilidad y comercial; esto permitió determinar qué tipos de indicadores financieros se ajustan a la operación de la Súper Droguería Central considerando la medición del efectivo, los inventarios, patrimonio, impuestos, la rentabilidad del negocio y el capital operativo con el que se cuenta.
- Por su parte la eficacia se determina por medio de una serie de actividades que permiten medir y evaluar la capacidad operativa del negocio, ya que se necesita de

una excelente gestión administrativa para minimizar riesgos y posibles pérdidas; en ese mismo orden posibilita evaluar la capacidad de los administradores de utilizar de manera correcta los recursos para el cumplimiento de las metas propuestas. Es decir, por medio de la eficacia lo que se pretende establecer es la gestión de los directivos como el conjunto de actividades desarrolladas con el fin de determinar en el caso de la Súper Droguería Central el pago oportuno a los proveedores con el objetivo de mantener el flujo constante de inventarios y poder continuar con la atención oportuna de los clientes, la medición de la ejecución de los presupuestos, el manejo adecuado del efectivo y el uso de los recursos, en lo referente a los impuestos evitar sobrecostos por asuntos de multas y/o sanciones en los que podría incurrir la Empresa por el pago tardío de los mismos.

- En definitiva, el uso de los indicadores financieros es indispensable para tener el control tanto financiero como comercial de la empresa, este asunto ofrece pautas y datos fundamentales en la medición de planes definidos con anterioridad, estos objetivos tienen la particularidad que deben ser evaluados constantemente, lo que permitirá identificar su cumplimiento y acercamiento a lo esperado o por el contrario efectuar las actividades correctivas que lo encaucen hacia lo deseado.

Referencias

- Chavez M, & V. (2018). Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones generales en las organizaciones de la Union Peruana del Norte. *Revista Muro de investigación*, 2.
- Chiavenato, I. (1997). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://vdocuments.mx/libro-planeacion-estrategica-idalberto-chiavenato.html>
- Chimoy, M. S. (2017). Analisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Factoria H&R Servicios Generales E.I.R.L. Distrito de Trujillo.
- Coneval. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- Contabilidad básica. (19 de 11 de 2014). Recuperado el 10 de 10 de 2020, de <http://contabilidadbasicacrcv.blogspot.com/2014/11/arqueo-de-caja.html>
- DIAN. (S.F). *El sistema tributario colombia impacto sobre la eficiencia y la competitividad*. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de https://www.dian.gov.co/dian/cifras/EstudiosExternos/Tributacion_y_competitividad.pdf
- Dussán Reyes, S. M. (2014). *Importancia del presupuesto como indicador de politica en la obtencion de resultados*. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13897/Dussanreyessandramilena2015.pdf;jsessionid=8B49AD7BF228B60AB18312B5D21A8907?sequence=2>
- Empresa actual. (02 de 06 de 2016). *Ratio de rotación de inventario*. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de <https://www.empresaactual.com/ratio-de-rotacion-de-inventario/>
- ENCALADA, E. &. (2018). Gestion de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Union Peruana del Norte. *Revista Muro de investigación* .
- Fernández, M. &. (2018). *La importancia de la información para el proceso de toma de decisiones en empresas de estructura familiar Contaduria y administración*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422018000301091&lng=pt&nrm=iso
- Grupo Verona. (03 de 2020). *La importancia del presupuesto*. Recuperado el 14 de 10 de 2020, de <https://grupoverona.pe/la-importancia-del-presupuesto/#:~:text=Realizar%20un%20presupuesto%20es%20importante,que%20sea%20C3%B3ptimo%20y%20eficiente.>

- Henríquez, J. Y. (10 de 2008). *repositorio.uchile.cl*. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/152647/Fundamentos-de-economia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ISO 9001. (2015). *Nuevo ISO 9001*. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/05/aspectos-clave-para-planificar-los-cambios-en-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Isotools. (26 de 09 de 2017). Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/>
- Isotools ORG. (20 de 12 de 2015). Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/>
- Metcalf, T. (2018). *Six steps of decision making in financial management part of the USA today network*. Obtenido de <http://yourbusiness.azcentral.com>
- Mora García, L. A. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 10 de 08 de 2020, de <http://elibro.net/es/ereader/biblioibero/69065>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: ProfitEditorial. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://books.google.com.co/books?id=-nPGWEj5OfsC&pg=PA41&dq=definicion+de+presupuestos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjGrMCP2ofsAhUOr1kKHcO5DkUQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20presupuestos&f=false>
- Noriega, D. M. (Enero de 2017). *Análisis económico financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación ingeniería industrial*. La Habana, Cuba.
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 2020 de 08 de 14, de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/126524?>
- Palacios, M. (2017). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa Arenera Jaen SAC de Piura*. Distrito de Trujillo, Perú.
- Sabala Salazar, H. (2005). *Planeación estrategia aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera ed.). Bogotá: Universidad cooperativa de Colombia.