

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

CIENCIAS EMPRESARIALES

CORPARACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

jcaraba2@ibero.edu.co

nmurciar@ibero.edu.co

jvela@ibero.edu.co

RESUMEN

La presente investigación tiene como fin brindar las herramientas necesarias para la implementación de los indicadores financieros que le permitan a la Súper Droguería Central tomar decisiones asertivas y hacer un uso eficaz y eficiente de sus recursos.

Mediante una investigación exhaustiva se identificaron aspectos relacionados con temas como planeación estratégica, indicadores de gestión, sistema de gestión de calidad, indicadores financieros y todos los temas que se requieren para conocer el funcionamiento de una empresa a nivel financiero y operativo.

En pro de lograr este objetivo se elaboraron una serie de preguntas sobre el manejo de los procesos operativos de la empresa; adicionalmente se analizan e interpretan los resultados para determinar los indicadores más convenientes con el fin de que la empresa los evalúe.

Palabras Clave:

(Eficiencia, Eficacia, indicadores financieros, toma de decisiones, cumplimiento).

ABSTRACT

By means of an exhaustive investigation, bearings related to topics such as strategic planning, management indicators, quality management system, financial indicators were identified and all matters that are required to know the functioning of a company at a financial and operational level.

So as to achieve this objective, a serie of questions were developed on the management of the company's operational processes; in addition, the results are analyzed and interpreted to determine the most suitable indicators for the company to evaluate them.

Key words

(Efficiency, Effectiveness, financial indicators, decision-making, compliance).

La Súper Droguería Central es un establecimiento farmacéutico que está ubicado en Colombia, en la ciudad de Bogotá en la localidad de Puente Aranda, barrio Santa Rita, lleva en el mercado alrededor de 10 años, está 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"

Los indicadores financieros son una apuesta determinante al momento de pretender medir el desempeño de los directivos de una organización, en el caso de la Súper Droguería Central se convertirían en un complemento del sistema de gestión de calidad que maneja, sería importante el hecho de diseñar e implementar estos indicadores; esto permitiría que se proporcione la información suficiente para la toma de decisiones adecuadas y el manejo efectivo de los recursos al interior de la organización.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación busca brindar alternativas de mejora a la Súper Droguería Central y una vez evaluadas por sus directivos pueden ser implementadas, pues el alcance de esta comprende el diseño de los ratios de medición, frente a los cuales el personal encargado de la toma de decisiones de la empresa tendrá la potestad de ejecutar; cabe resaltar que es un tema que reviste gran importancia, pues sirve de base a esta u otras compañías para lograr la optimización de sus recursos y de sus procesos en aras de la consecución de sus objetivos, toda vez que integra a los colaboradores de la misma, ya que ellos son parte fundamental al momento de la ejecución, evaluación y seguimiento de los indicadores.

En ese sentido, se puede resaltar que la principal motivación va encaminada hacia la colaboración en el área directiva de la empresa, 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.

En el desarrollo de trabajo se logró cumplir con el objetivo de determinar cuáles son los factores que influyen en la gestión de la Súper Droguería Central para establecer el diseño de indicadores financieros que permitan identificar el uso eficaz y eficiente de los recursos.

La metodología para esta investigación fue un estudio de caso teniendo en cuenta la unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional como lo fue 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.

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.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una lista de chequeo, ya que esto permitió tener un mejor entendimiento del paso a paso de las operaciones que se realizan y así poder establecer las variables necesarias para la elaboración de los indicadores financieros y por consiguiente el cumplimiento del objetivo.

El procedimiento para la elaboración de la lista de chequeo fue con base en la información suministrada por la Droguería sobre los procesos que se tenían, se procedió a formular una serie de preguntas de las cuales 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; posteriormente se dio una calificación de 1 a 5 para cada una, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Tabla 1 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 arquezos 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

Elaboración Propia

La elaboración de la lista de chequeo permitió identificar lo siguiente:

Que la entidad aplica el sistema de gestión de calidad parcialmente, ya que posee algunos aspectos por mejorar.

La misión y la visión de la empresa se están cumpliendo, pero por la falta de ratios financieros no se conoce el uso eficiente y eficaz de los recursos, en otras palabras, se cumplen los objetivos, pero no se evalúa la pertinencia en los recursos utilizados.

Se manejan en tiempo real los inventarios, por medio de sistemas computarizados.

La entidad puede no reflejar la realidad económica en una fecha determinada, ya que solo se contabilizan las salidas y entradas de caja, es decir los pagos en efectivo.

Y por último se encontró que la empresa no maneja presupuesto alguno, este hecho impide que se pueda conocer la disponibilidad o el uso de los recursos líquidos, obstruyendo el desarrollo de un flujo de caja mensualizado que permita la programación al momento de requerir efectivo para las operaciones.

Así entonces, la Súper Droguería Central podría aplicar indicadores financieros que le permitan medir la eficacia y eficiencia en sus operaciones, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Establecer metas financieras a corto, mediano y largo plazo.
- Contar con procesos de planeación estratégica.
- Realizar un presupuesto maestro. (Ingresos, gastos, costos, flujo de caja).
- Elaborar los cierres mensuales de la contabilidad para obtener el estado de situación financiera y el estado de resultados.

Los indicadores de Eficiencia.

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. A continuación se relacionan los indicadores financieros diseñados para medir la eficiencia de la Gerencia de la Súper Droguería Central:

Tabla 2 Matriz de Indicadores Financieros 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 controlar los costos y gastos	Utilidad operacional/Ventas	Porcentaje	ANUAL	Gerente financiero
Contabilidad	Margen Neto		Utilidad neta/Ventas	Porcentaje	ANUAL	Gerente financiero

Elaboración propia

Indicadores de eficacia.

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.

Para mayor claridad, se identifican los siguientes indicadores financieros diseñados para medir la eficacia de las operaciones de la Súper Droguería Central:

Tabla 3 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	Dias	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

Elaboración propia

Por lo tanto, 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.

Conclusiones o Recomendaciones

Para finalizar, se puede acotar que algunos de los factores a tener en cuenta para el diseño de los indicadores es 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.

La aplicación de presupuestos permitirá mediante el uso de información histórica establecer puntos de equilibrio, ventas aproximadas, minimizar costos y gastos y así mismo identificar los flujos de caja que le permitan evaluar sistemáticamente la disponibilidad real de efectivo para el funcionamiento del negocio.

En ese mismo orden de ideas se deben establecer políticas claras de inventarios, de efectivo, de pago de cuentas por pagar y demás, esto dará pie a que se cumplan los compromisos con proveedores y acreedores a la vez que la entidad se basa de los canales

bancarios con el fin de evitar situaciones como fuga de efectivo, despilfarro, malversación de fondos y vinculación de actividades de lavados de activos y financiación del terrorismo. Además se debe tener claro que 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 adecuados 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.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (1997). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. 2° Edición, México: Mc Graw Hill

Comeval. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. [Online], Available: https://www.coneval.org.mx/informes/coordinacion/publicaciones%20oficiales/manual_para_el_diseño_y_contribucion_de_indicadores.pdf [26 septiembre 2020].

Contabilidad Basica. (2014). Arqueo de caja. [Online], Available: <http://contabilidadbasicacrcv.blogspot.com/2014/11/arqueo-de-caja.html>. [10 Octubre 2020].

DIAN. (S.F). *El sistema tributario colombia impacto sobre la eficiencia y la competitividad*. [Online], Available: https://www.dian.gov.co/dian/cifras/EstudiosExternos/tributacion_y_competitividad.pdf [10 Octubre 2020].

Dussán Reyes, S. M. (2014). *Importancia del presupuesto como indicador de politica en la obtencion de resultados*. [Online], Available: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13897/Dussanreyessandramilena2015.pdf;jsessionid=8B49AD7BF228B60A518312B5D21A8907?sequence=2> [10 Octubre 2020].

Empresa actual. (2016). *Ratio de rotación de inventario*. [Online], Available: <https://www.empresaactual.com/ratio-de-rotacion-de-inventario/> [10 Octubre 2020].

Grupo Verona. (2020). *La importancia del presupuesto*. [Online], Available: <https://grupoverona.pe/la-importancia-del-presupuesto/#:~:text=realizar%20un%20presupuesto%20es%20importante,que%20sea%20%C3%B3ptimo%20y%20eficiente>. [10 Octubre 2020].

Henríquez, J. Y. (2008). *repositorio.uchile.cl*. [Online], Available: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/152647/Fundamentos-de-economia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [10 Octubre 2020].

ISO 9001. (2015). Nuevo ISO 9001. [Online], Available: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/05/aspectos-clave-para-planificar-los-cambios-en-un-sistema-de-gestion-de-calidad/> [26 Septiembre 2020].

Isotools. (2017). Importancia sistema atencion peticiones quejas reclamos sugerencias, [Online], Available: <https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/> [26 Septiembre 2020].

Isotools ORG. (2015). En que consiste la politica de calidad de una empresa [Online], Available: <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/> [10 Octubre 2020].

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. 1° Edición, Barcelona: ProfitEditorial.

Sabala Salazar, H. (2005). Planeacion estrategia aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias. 1° edición, Bogotá: Universidad cooperativa de Colombia.