



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO FINAL DE GRADO

TEMA:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO-
FINANCIERO PARA LA CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA
DE LA CIUDAD DE IBARRA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

AUTORA: CRIOLLO TÚQUERRES BLANCA ELIZABETH

DIRECTOR: ING.VALENZUELA FERNANDO

Ibarra, Diciembre 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es aportar con ideas, conceptos y pautas que sirvan para mejorar los procesos administrativos y financieros, desarrollar un manual que proporcione información relacionada con el uso de los recursos económicos, materiales y humanos, así como para cumplir con las obligaciones señaladas por las instancias de control tributario y fiscal. El trabajo investigativo se estructura en cuatro Capítulos, concatenados entre sí y secuenciales en su estudio; el primer Capítulo trata sobre el Diagnóstico Técnico Situacional, de sus antecedentes, objetivos, resultados obtenidos e identificación del problema diagnóstico sobre el cual se trabajará. El segundo Capítulo trata sobre el Marco Teórico, es decir las bases teóricas y científicas que introducen al tema investigado y dotan de la suficiente fundamentación teórica a la investigación, allí se expresan los criterios y conceptos sobre las ciencias administrativas y contables que tienen varios investigadores y estudiosos; además de las opiniones propias de la autora de ésta Tesis. El tercer Capítulo describe la Propuesta del trabajo investigativo, aquí se destaca la estructura orgánica y funcional básica de la cadena de Farmacias La Dolorosa, se describe las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo, se elaboró el organigrama estructural y funcional para este tipo de entidad. También se detallan con especial énfasis las herramientas necesarias, los procedimientos que se deben seguir para asegurar un Control Interno eficiente, los procesos y registros contables que se sugieren sean utilizados por la entidad para su normal desempeño. El cuarto capítulo hace referencia a los principales impactos que produjo la investigación dentro de la entidad como unidad de análisis los mismos que son de carácter social, económico y ético.

ABSTRACT

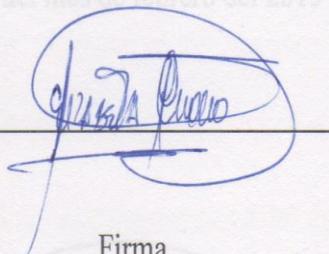
The objective of this research is to contribute with ideas, concepts and guidelines in order to improve the administrative and financial processes, develop a manual that provides information related to the use of financial, material and human resources as well as to comply with the obligations specified by organisms of tax and fiscal control. The research work is distributed into four chapters, concatenated together and sequential in their study; The first chapter deals with the Technical Situational Diagnosis, their background, objectives, results and identification of diagnostic problem on which it will be worked. The second chapter discusses the theoretical framework, it means the theoretical and scientific bases that introduce through the researched topic and provide sufficient theoretical foundation to the research. There conditions and concepts about administrative and accounting sciences are expressed. It has information from several researchers and studious people; in addition to those of the author of these thesis criticisms. The third chapter describes the proposal of this investigative work, here is exposed the organizational structure and basic functions of the group of “La Dolorosa” Pharmacies. It describes the corresponding functions of each job, for the structural and functional work, an organization chart was prepared. It also details with special emphasis the necessary tools, the procedures to be followed to ensure an efficient internal control, processes and records that are suggested to be used by the entity for its normal performance. The fourth chapter refers to the main impacts produced by the research within the entity as the unit of analysis, which are social, economic and ethical character.

AUTORÍA

Yo, **Blanca Elizabeth Criollo Túquerres**, declaro bajo juramento que el presente trabajo de investigación es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado ante ningún tribunal de grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 12 días del mes de febrero del 2015



Firma

Blanca Elizabeth Criollo Túquerres

C.C. 1002347266

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada **Blanca Elizabeth Criollo Túquerres**, para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA DE LA CIUDAD DE IBARRA”**.

Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 12 días del mes de febrero del 2015



Firma

Ing. Fernando Valenzuela

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, **Blanca Elizabeth Criollo Túquerres**, con cédula de ciudadanía N° 100234726-6 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (a) de la obra o trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA DE LA CIUDAD DE IBARRA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1002347266	
APELLIDOS Y NOMBRES:		Criollo Túquerres Blanca Elizabeth	
DIRECCIÓN:		Calle Nazacota Puento 27-96 y Duchicela, Barrio Camanqui (Ibarra)	
Firma			
TELÉFONO Fijo:	(06) 2650 162	TELÉFONO Móvil:	0990373765
Nombre: Blanca Elizabeth Criollo Túquerres			

Cédula: 1002347266



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1002347266	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Criollo Túquerres Blanca Elizabeth	
DIRECCIÓN:		Calles Nazacota Puento 27-96 y Duchicela, Barrio Caranqui (Ibarra)	
EMAIL:		elicriollo@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	(06)2650 162	TELÉFONO MÓVIL:	0990373765

AUTORA:	Criollo Túquerres Blanca Elizabeth
FECHA:	2015-12-04
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ASESOR /DIRECTOR:	ING. Fernando Valenzuela

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Blanca Elizabeth Criollo Túquerres con cédula de ciudadanía Nro.1002347266 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 04 días del mes de Diciembre del 2015

LA AUTORA:

(Firma).....

Nombre: Blanca Elizabeth Criollo

C.C.: 1002347266

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a:

Mis padres, con mucho cariño a mi hermana María del Carmen quien ha sido el pilar fundamental en mi vida profesional, con inmenso amor a mis hijos Sebastián Eduardo y Mauricio Alejandro que son mi principal fuerza de inspiración para alcanzar los objetivos más grandes como es éste, mi proyecto de tesis.

Elizabeth Criollo

AGRADECIMIENTO

Sea esta la oportunidad para agradecer: A Dios, fuente suprema de toda sabiduría.

A las autoridades y docentes de la Universidad Técnica del Norte. Al Ing. Fernando Valenzuela, a mi amiga Diana Cangás por su gran apoyo; A todas las personas que colaboraron en la elaboración y culminación del presente proyecto

Elizabeth Criollo

PRESENTACIÓN

El trabajo investigativo se estructura en cuatro Capítulos, concatenados entre sí y secuenciales en su estudio:

En el primer Capítulo se realizó un Diagnóstico Situacional, de sus antecedentes, objetivos, resultados obtenidos e identificación del problema diagnóstico sobre el cual se trabajará.

En el segundo Capítulo se desarrolló el Marco Teórico, es decir las bases teóricas y científicas que introducen al tema investigado y dotan de la suficiente fundamentación teórica a la investigación, allí se expresan los criterios y conceptos sobre las ciencias administrativas y contables que tienen varios investigadores y estudiosos; además de las opiniones propias de la autora de ésta Tesis.

El tercer Capítulo describe la Propuesta del trabajo investigativo, aquí se diseñó la estructura orgánica y funcional básica de la cadena de Farmacias La Dolorosa, describe las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo, se elaboró el organigrama estructural y funcional para este tipo de entidad. También se detallan con especial énfasis las herramientas necesarias, los procedimientos que se deben seguir para asegurar un Control Interno eficiente, los procesos y registros contables que se sugieren sean utilizados por la entidad para su normal desempeño.

El cuarto capítulo hace referencia a los principales impactos que produjo la investigación dentro de la entidad como unidad de análisis los mismos que son de carácter organizacional, empresarial, ético y cultural.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
CAPÍTULO I	20
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	20
Antecedentes	20
Objetivos.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos	22
Variables diagnósticas	23
Estructura organizacional.....	23
Proceso administrativo.....	23
Gestión financiera	23
Sistema de control interno	23
Indicadores.....	23
Estructura organizacional.....	23
Proceso administrativo.....	24
Gestión financiera	24
Sistema de control interno	25

Matriz de relación diagnóstica	26
Mecánica operativa	27
Determinación de la población	27
Determinación de la muestra	27
Instrumentos de recolección de datos	27
Entrevista	27
Encuesta	27
Observación directa	27
Tabulación de datos:	28
Encuesta dirigida al personal de Farmacias La Dolorosa de la ciudad de Ibarra.	28
Resumen de la entrevista dirigida a la gerente de la empresa, sra. Lorena paredes.	38
Elaboración de la matriz FODA	40
Cruces estratégicos de la matriz FODA	42
Cruce estratégico FO:	42
Cruce estratégico FA:	42
Cruce estratégico DO:	43
Cruce estratégico DA:	43
Determinación del problema	44
CAPÍTULO II	45
MARCO TEÓRICO	45
Organización administrativa	45
Definición	45
Importancia de la organización	45
Organización formal e informal	46
Ambiente de la empresa	47
Definición	47
La organización y su ambiente	48
Estructura organizacional	50
Definición	50
Elementos claves para el diseño de estructuras organizacionales	50
Niveles jerárquicos	52
Misión	53
Visión	54
Organigrama	55

Manuales administrativos	60
Definición	60
Pasos generales para elaborar manuales administrativos.....	61
Manual de procedimientos.....	63
Definición	63
Contenido del manual de procedimientos.....	64
Manual de funciones	66
Definición	66
Contenido del manual de funciones.....	67
Control interno.....	67
Definición.....	67
Clasificación	68
Elementos de control interno.....	68
La contabilidad.....	70
Definición	70
Principios de contabilidad generalmente aceptados	71
Normas internacionales de información financiera (NIIF).....	71
Plan único de cuentas.....	72
Importancia	72
Proceso o ciclo contable.....	72
Estados financieros	73
Índices o razones financieras	77
CAPÍTULO III.....	80
PROPUESTA.....	80
Introducción	80
Objetivo general.....	80
Objetivos específicos	81
Alcance	81
Filosofía empresarial.....	81
Misión	81
Visión.....	81
Valores	81
Políticas empresariales.....	82
Estructura organizacional.....	82

Nivel directivo	83
Nivel operativo.....	83
Nivel auxiliar	84
Organigrama estructural.....	85
Manual orgánico funcional para la cadena de farmacias “LA DOLOROSA” de la ciudad de Ibarra.	86
Funciones principales de cada puesto de trabajo	87
Manual de procesos y procedimientos administrativos - financieros	94
Procesos gobernantes	94
Procesos agregados de valor	94
Proceso de apoyo	94
Estructura de gestión por procesos (mapa de procesos)	95
Procesos administrativos.....	97
Clasificación de puestos por competencias.....	102
Manual financiero	129
Aspectos financieros	129
Políticas financieras	129
Plan de cuentas.....	130
Dinámica de las cuentas.....	134
Modelo de estados financieros.....	145
Análisis a los estados financieros	150
Indicadores financieros	151
Procedimientos financieros.....	153
CAPÍTULO IV.....	168
IMPACTOS DEL PROYECTO.	168
Evaluación de impactos	168
Impacto organizacional.....	169
Impacto empresarial.....	170
Impacto ético.....	172
Impacto cultural.	174
Resumen de los impactos.....	176
CONCLUSIONES	177
RECOMENDACIONES.....	178
FUENTES DE INFORMACIÓN	179

BIBLIOGRAFÍA	179
LINKOGRAFIA	180
ANEXOS	181
ANEXO 1 Encuesta	182
ANEXO 2 Entrevista	185
ANEXO 3 Permiso de funcionamiento.....	186
ANEXO 4 Licencia.....	187
ANEXO 5 Reglamento	188

ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica	26
2. Conocimiento de visión, misión y objetivos	28
3. Procesos garantizan eficiencia y efectividad	29
4. Existen manuales o reglamentos que ayuden al desempeño	30
5. Existe un organigrama funcional	31
6. Planificación estratégica permite cumplimiento de objetivos y metas	32
7. Procesos operativos que mantiene la empresa	33
8. Capacitación del personal	34
9. Manual de procedimientos brindaría apoyo eficiente y efectivo	35
10. Asesoramiento para minimizar los riesgos	36
11. Diseño de manual de funciones herramienta necesaria	37
12. Matriz FODA	41
13. Proceso o ciclo contable.....	72
14. Puesto: Gerente	87
15. Puesto: Administrador de farmacia.....	88
16. Puesto: Contador.....	90
17. Puesto: Jefe de farmacia.....	91
18. Puesto: Bioquímico (consultor)	92
19. Puesto: Vendedor	93
20. Simbología ANSI.....	96
21. Listado de procesos administrativos	97
22. Planificación estratégica	98
23. Proceso: Planificación y control de las actividades que realiza la cadena de farmacias la Dolorosa.....	100
24. Proceso. Levantamiento de perfiles por competencias	109
25. Proceso. Reclutamiento del personal	111
26. Proceso. Planificación de capacitación	113
27. Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano	115
28. Proceso: Venta de medicamentos	117
29. Proceso: Adquisición de medicamentos	119
30. Proceso: Recepción administrativa de medicamentos	121
31. Proceso: Recepción técnica de medicamentos.....	123

32. Proceso: Almacenamiento de medicamentos.....	125
33. Proceso: Toma de inventario de medicamentos.....	127
34. Plan general de cuentas.....	130
35. Activo.....	134
36. Efectivo y equivalentes de efectivo.....	135
37. Inversiones financieras.....	136
38. Documentos y cuentas por cobrar.....	137
39. Deudores diversos.....	138
40. Propiedad planta y equipo.....	139
41. Cuentas y documentos por pagar a corto plazo.....	140
42. Cuentas y documentos por pagar a largo plazo.....	141
43. Capital.....	142
44. Resultados.....	143
45. Ingresos operacionales.....	144
46. Gastos.....	145
47. Estado de Situación Financiera.....	146
48. Estado de Resultados.....	147
49. Estado de flujo del efectivo.....	148
50. Estado de evolución del patrimonio.....	150
51. Listado de procesos financieros.....	153
52. Proceso: Reposición de caja chica.....	154
53. Proceso: Conciliación bancaria.....	156
54. Proceso: Recepción y revisión de trámites de pagos directos a proveedores y prestadores de servicios.....	158
55. Proceso: Cierre mensual de presupuesto.....	160
56. Proceso: Control presupuestario.....	162
57. Proceso: Elaboración de Estados Financieros del gasto corriente.....	164
58. Proceso: Elaboración de Estados Financieros.....	166
59. Valoración cualitativa.....	168
60. Matriz de impacto organizacional.....	169
61. Matriz de impacto empresarial.....	170
62. Matriz de impacto ético.....	172
63. Matriz de impacto cultural.....	174
64. Matriz general.....	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Conocimiento de visión, misión y objetivos.....	28
2. Procesos garantizan eficiencia y efectividad	29
3. Existen manuales o reglamentos que ayuden al desempeño.....	30
4. Existe un organigrama funcional	31
5. Planificación estratégica permite cumplimiento de objetivos y metas	32
6. Procesos operativos que mantiene la empresa	33
7. Capacitación del personal	34
8. Manual de procedimientos brindaría apoyo eficiente y efectivo	35
9. Asesoramiento para minimizar los riesgos	36
10. Diseño de manual de funciones herramienta necesaria	37
11. Niveles jerárquicos.....	53
12. Cadena de farmacias “LA DOLOROSA” de la ciudad de Ibarra.....	85
13. Mapa de procesos.....	95
14. Planificación estratégica	99
15. Planificación y control de actividades	101
16. Fase de levantamiento de perfiles ocupacionales	105
17. Levantamiento de perfiles por competencias.....	110
18. Reclutamiento del personal.....	112
19. Planificación de capacitación.....	114
20. Evaluación del desempeño del talento humano	116
21. Venta de medicamentos	118
22. Adquisición de medicamentos	120
23. Recepción administrativa de medicamentos	122
24. Recepción técnica de medicamentos	124
25. Almacenamiento de medicamentos	126
26. Toma de inventario de medicamentos	128
27. Reposición de caja chica.....	155
28. Conciliación bancaria.....	157
29. Recepción y trámites de pagos a proveedores y prestadores de servicios	159
30. Cierre mensual de presupuesto	161
31. Control Presupuestario.....	163
32. Elaboración de estados financieros del gasto corriente	165
33. Elaboración de estados financieros	167

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Farmacia el Carmen es una de las farmacias más antiguas de ésta ciudad, está ubicada al sur-orienté de la misma, en el tradicional barrio El Carmen, como todo negocio, nace con la idea de servir a la ciudadanía, ofreciendo medicina comercial, genérica y asesoramiento médico.

En el año de 1999, cambia de propietario y se convierte en una FARMACIA moderna, pero con el mismo lema “servir a la ciudadanía” en la venta de medicamentos y asesoría a los pacientes que necesitan de ello.

En el año 2001 se adquiere Farmacia La Dolorosa, en el año 2002 Farmacia San Andrés y en el 2008 Farmacia San Martín, lo que dio lugar a la conformación de la Cadena de Farmacias La Dolorosa.

En el año 2008 en nuestra ciudad se pudo observar la creación de varias cadenas de farmacias, las pequeñas farmacias independientes fueron formando parte de esta gran cadena de distribuidores que son conocidos a nivel nacional, como son Farmacias Económicas y Farmacias Cruz Azul, de esta manera Farmacias la Dolorosa fue perdiendo clientes, ya que éstas grandes cadenas de farmacias cuentan con grandes descuentos y ofertas para los clientes, mientras que las farmacias independientes no reciben los mismos descuentos y bonificaciones por parte de los distribuidores o Laboratorios farmacéuticos, y se torna difícil competir con ésta cadena de farmacias.

A finales del año 2009 se venden dos sucursales de Farmacias La Dolorosa, (Farmacia San Andrés y Farmacia San Martín), quedándose únicamente con dos locales: Farmacia el Carmen como Matriz y Farmacia La Dolorosa como sucursal mayor.

Actualmente Farmacias “LA DOLOROSA” está administrada por un solo dueño, factura alrededor de \$30.000.00 dólares mensuales y mantiene una nómina de diez empleados, de los cuales: seis son dependientes de farmacia y cuatro corresponden al personal administrativo. Las áreas funcionales con que cuenta la empresa son:

- Gerencia
- Contabilidad
- Asistente Administrativo
- Ventas

La empresa desarrolla sus actividades dentro de un sector social-medio, la mayor parte de sus clientes son vecinos del sector y entidades públicas que mantienen convenios de créditos con la Farmacia.

Los clientes con que cuenta la empresa, son personas que les gusta que les atiendan con eficiencia, que se les brinde la debida atención, ya que su estado de salud es débil y necesitan de atención urgente.

Algunos clientes se molestan cuando no encuentran la medicación que les ha recetado su médico, se les ofrece alternativas pero en algunos casos no las prefieren.

Tanto en la matriz como en la sucursal, se atiende un promedio de 50 clientes diarios, de los cuales un 90% de ellos se sienten satisfechos con la atención.

La crisis mundial ha sido uno de los mayores problemas para las empresas en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto nuestra empresa no ha sido la excepción y esto se ha podido notar en el incremento de los precios de ciertos medicamentos sobre todo los comerciales, que ha ocasionado que nuestros clientes cambien el tipo de medicina a una más económica eso sí con la autorización del médico, y esto nos ocasiona una baja en el total de nuestras ventas.

Para el presente diagnóstico se utilizó información proporcionada por el personal de la empresa, a través de la encuesta, entrevista y la observación directa a un total de 10 personas que prestan sus servicios, repartidas de la siguiente manera: 6 dependientes de farmacia, 1 contador, 1 auxiliar de contabilidad, 1 administrador y la gerente de la empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional de la estructura orgánico funcional y la gestión administrativa y contable con que actualmente opera Farmacias La Dolorosa.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Conocer la estructura organizacional con la que cuenta la empresa.
2. Analizar el proceso administrativo actual que utiliza la Cadena de Farmacias “La Dolorosa” en sus actividades diarias.
3. Evaluar la gestión financiera de Farmacias La Dolorosa en lo que respecta a la utilización de recursos económicos.

4. Examinar el actual sistema de control interno que utiliza la Cadena de farmacias “La Dolorosa”.

1.3. Variables diagnósticas

Siendo la variable un atributo que puede cambiar y es susceptible de medición, nos permitirá obtener información relacionada directamente con los objetivos del diagnóstico.

1.3.1. Estructura organizacional

Constituye la forma en la que está definida una empresa u organización.

1.3.2. Proceso administrativo

Planear y organizar la estructura de los órganos y cargos que componen la empresa, así como dirigir, controlar y supervisar sus actividades.

1.3.3. Gestión financiera

Sistema que sirve para clasificar los hechos económicos que suceden en una empresa.

1.3.4. Sistema de control interno

Constituye el plan de la empresa con todos los métodos y medidas adoptados para salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

1.4. Indicadores

1.4.1. Estructura organizacional

1. Organigrama Estructural
2. Organigrama funcional
3. Definición de Tareas

4. Selección y Colocación de Empleados
5. Relación de Autoridad y Responsabilidad
6. Canales de Comunicación
7. Unidad de Mando
8. Definición de Puestos

1.4.2. Proceso administrativo

1. Plan Operativo Anual
2. Motivación Laboral
3. Evaluación al Personal
4. Canales de Comunicación
5. Evaluación de Resultados
6. Cumplimiento de Objetivos
7. Retroalimentación

1.4.3. Gestión financiera

1. Normas Técnicas de Contabilidad
2. Principios de Contabilidad
3. Proceso Contable
4. Plan de Cuentas
5. Sistema Informático de Contabilidad
6. Estado de Resultados
7. Estado de Situación Financiera
8. Estado de Flujo del Efectivo
9. Estado de Evolución del Patrimonio
10. Notas a los Estados Financieros

11. Políticas Contables

1.4.4. Sistema de control interno

1. Manual de Procesos
2. Manual de Procedimientos
3. Control de Activos Fijos
4. Control de Inventarios
5. Control de Efectivo
6. Control de Ingresos y Gastos
7. Exactitud de Información Financiera

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	PÚBLICO
1.- Conocer la estructura organizacional con que cuenta la empresa.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Organigrama Funcional	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Definición de Tareas	Encuesta y observación directa	Personal de nivel medio y ventas.
		Selección y Colocación de Empleados	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Relación de Autoridad y Responsabilidad	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Canales de Comunicación	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Unidad de Mando	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Definición de Puestos	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
2.- Analizar el proceso administrativo actual que utiliza la Cadena de Farmacias “La Dolorosa” en sus actividades diarias.	PROCESO ADMINISTRATIVO	Plan Operativo Anual	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Motivación Laboral	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Evaluación Personal	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Canales de Comunicación	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Evaluación de resultados	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Cumplimiento de Objetivos	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Retroalimentación	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
3.- Evaluar la gestión financiera de Farmacias La Dolorosa en lo que respecta a la utilización de recursos económicos.	GESTIÓN FINANCIERA	Normas Técnicas de Contabilidad General	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio y ventas.
		Principios de Contabilidad General	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio.
		Proceso Contable	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio.
		Plan de Cuentas	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio.
		Sistema Informático de Contabilidad	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio.
		Estado de Resultados	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio.
		Estado de Situación Financiera	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio.
		Estado de Flujo del Efectivo	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio.
		Estado de Evolución en el Patrimonio	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio.
		Notas a los Estados Financieros	Entrevista, Encuesta y Observación directa	Gerente, Personal de nivel medio.
		Políticas Contables	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio.
		Manual de Procesos	Entrevista, Encuesta y Observación	Gerente, Personal de nivel medio.
		4.- Examinar el actual sistema de control interno que utiliza la Cadena de Farmacias La Dolorosa.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Manual de Procedimientos
Control de Activos Fijos	Entrevista, Encuesta y Observación			Gerente, Personal de nivel medio.
Control de Inventarios	Entrevista, Encuesta y Observación			Gerente, Personal de nivel medio.
Control de Efectivo	Entrevista, Encuesta y Observación			Gerente, Personal de nivel medio.
Control de Ingresos y Gastos	Entrevista, Encuesta y Observación directa			Gerente, Personal de nivel medio.
Exactitud Información Financiera	Entrevista, Encuesta y Observación directa			Gerente, Personal de nivel medio.

1.6. Mecánica operativa

1.6.1. Determinación de la población

La población objeto de estudio está constituida por 1 gerente, 1 contador, 1 administrador y 1 Bioquímico (Consultor) y 6 dependientes de farmacia (ventas).

1.6.2. Determinación de la muestra

Debido a que el número de elementos que conforman la población estadística no es extenso, no amerita el cálculo de la unidad muestral, ni tampoco establecer un margen de error, razón por la cual los resultados que se obtendrán de la investigación reflejarán mayor veracidad.

1.7. Instrumentos de recolección de datos

Para una mejor recopilación de datos y obtener un diagnóstico definido que ayude en el avance de la investigación se ha utilizado las siguientes técnicas:

1.7.1. Entrevista

La entrevista estuvo dirigida a la Gerente de la Empresa, Señora Lorena Paredes.

1.7.2. Encuesta

La encuesta se aplicó a todo el personal de nivel medio (contador, auxiliar contable y administrador) y al personal dependiente de farmacia.

1.7.3. Observación directa Los aspectos que se observó al interior de la empresa fueron: ausencia de un documento escrito que especifique las funciones y los procedimientos que tienen que cumplir cada empleado para la satisfacción de sus tareas.

1.8. Tabulación de datos:

1.8.1. Encuesta dirigida al personal de Farmacias La Dolorosa de la ciudad de Ibarra.

1.- ¿Tiene conocimiento de la visión, misión y objetivos que persigue la empresa?

Cuadro 2

Conocimiento de visión, misión y objetivos

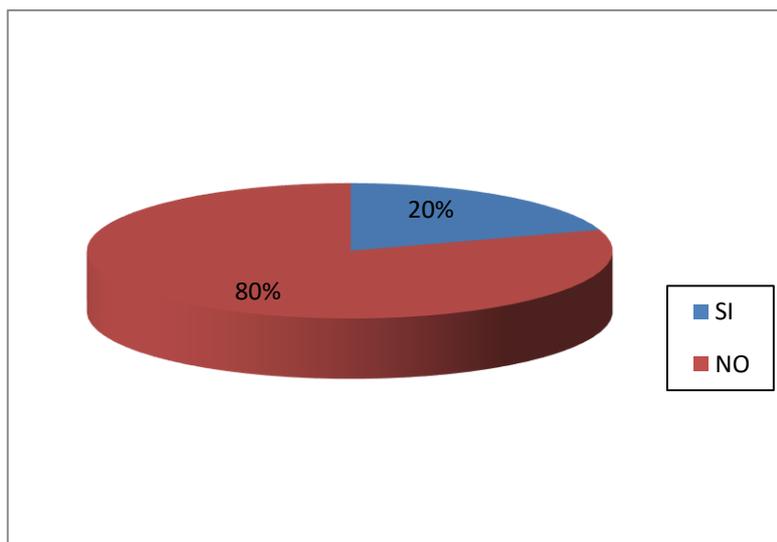
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	2	20
No	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 1

Conocimiento de visión, misión y objetivos



Interpretación

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo establecer que la mayoría de los empleados, no conoce la misión, visión y objetivos de la empresa, tan solo 2 personas tienen percepción de la misma.

2.- ¿Los procesos operativos de la cadena de Farmacias la Dolorosa garantiza la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa financiera?

Cuadro 3

Procesos garantizan eficiencia y efectividad

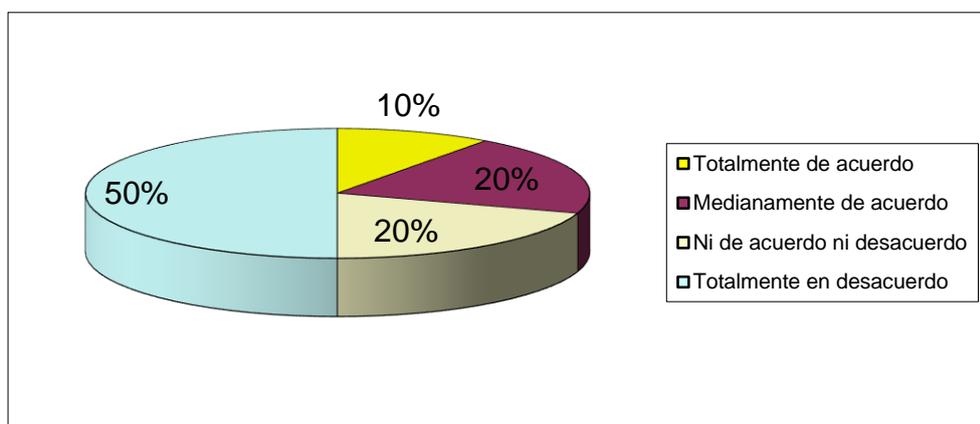
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	1	10
Medianamente de acuerdo	2	20
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	20
Totalmente en desacuerdo	5	50
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 2

Procesos garantizan eficiencia y efectividad



Interpretación

La mitad del personal expresó, que los procedimientos actuales tan solo contribuyen en la mayor parte a su eficiencia, en vista de que hace falta organización, conocimiento de algunos procedimientos y una clara definición de actividades, 2 personas manifestaron que por la experiencia adquirida les ayuda totalmente, mas no porque se encuentren técnicamente diseñados y documentados en un manual, 2 personas no emite una respuesta que se pueda sustentar, y el restante, 1 persona está de acuerdo con los procedimientos actuales.

3.- ¿Actualmente la cadena de Farmacias la Dolorosa cuenta con normas, manuales o reglamentos suficientes que ayuden a mantener un buen desempeño laboral a nivel administrativo financiero dentro de la misma?

Cuadro 4

Existen manuales o reglamentos que ayuden al desempeño

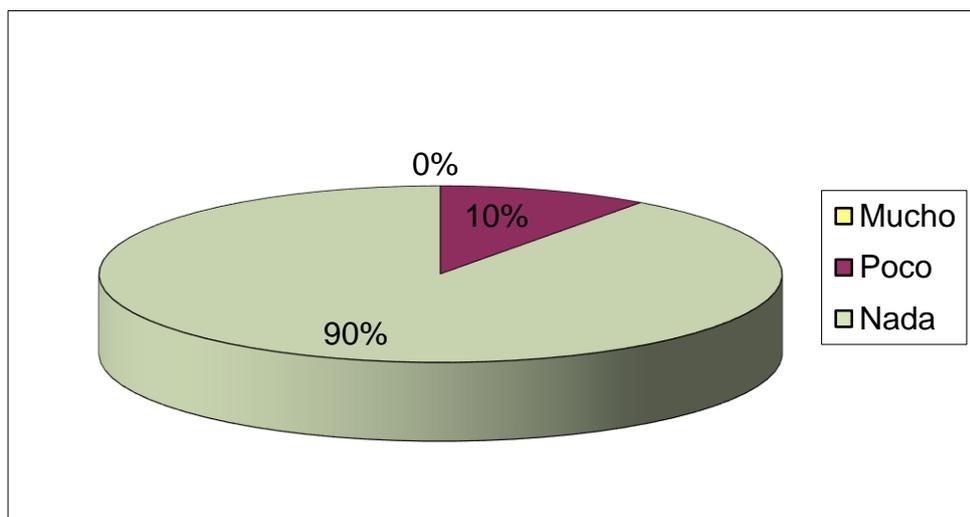
CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Mucho	0	0
Poco	1	10
Nada	9	90
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 3

Existen manuales o reglamentos que ayuden al desempeño



Interpretación

La mayoría del personal encuestado indica que no cuenta con manuales ni reglamentos que les ayude a tener un buen desempeño laboral dentro de la empresa, y solo una persona indica que sí se tiene ciertas normas verbales que controlan el desempeño del personal.

4.- ¿La cadena de farmacias la Dolorosa cuenta una estructura organizacional (organigrama) donde se detallan los niveles jerárquicos y la responsabilidad de las funciones de cada empleado?

Cuadro 5

Existe un organigrama funcional

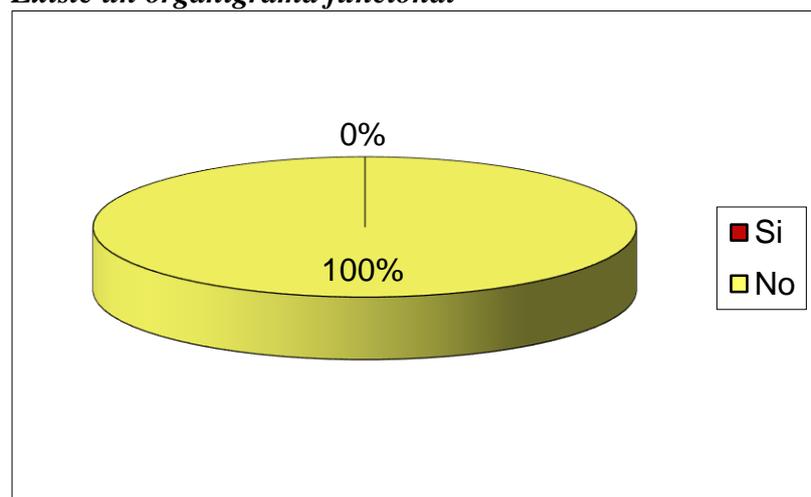
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 4

Existe un organigrama funcional



Interpretación

El personal de la empresa afirma que no existe un organigrama que detalle los niveles jerárquicos y las funciones de cada empleado, simplemente se les ha dado a conocer en forma verbal las diferentes funciones.

5.- ¿La empresa cuenta con una Planificación Estratégica que permita determinar y evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos, metas propuestas y desempeño laboral?

Cuadro 6

Planificación estratégica permite cumplimiento de objetivos y metas

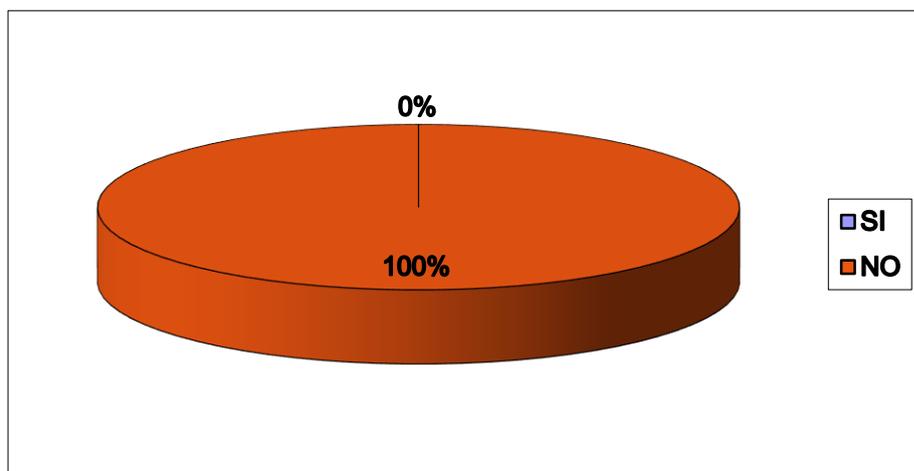
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 5

Planificación estratégica permite cumplimiento de objetivos y metas



Interpretación

Con las respuestas que obtuve en la presente pregunta pude establecer que la empresa no cuenta con un plan estratégico que permita evaluar los objetivos tanto económicos como laborales.

6.- Cómo calificaría los procesos operativos que mantiene la Cadena de Farmacias La Dolorosa en las actividades administrativas, contables y financieras?

Cuadro 7

Procesos operativos que mantiene la empresa

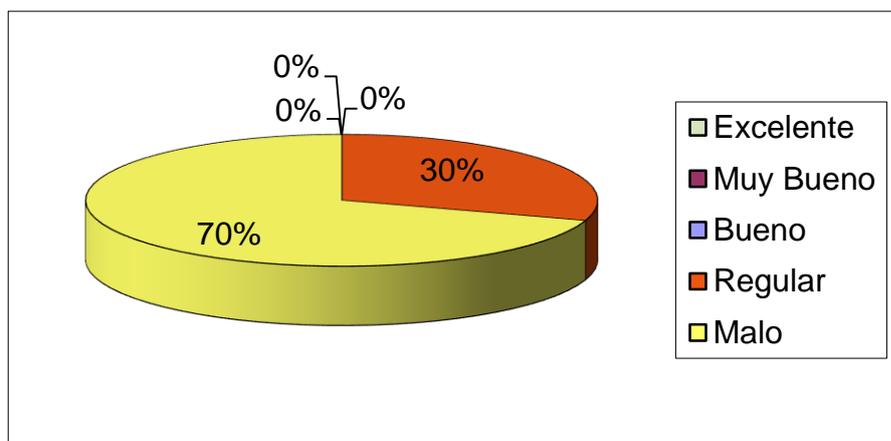
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0
Muy Bueno	0	0
Bueno	0	0
Regular	3	30
Malo	7	70
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 6

Procesos operativos que mantiene la empresa



Interpretación

Más de la mitad del personal encuestado indica que los procesos operativos que realiza la Cadena de Farmacias La Dolorosa, no son buenos puesto que no se obtiene un resultado eficiente al momento de llegar al consumidor final, un pequeño porcentaje manifiesta que los procesos operativos en las diferentes actividades no están dando los resultados esperados.

7.- ¿Con que frecuencia el personal de la empresa recibe, capacitación en el desarrollo de los procesos operativos?

Cuadro 8

Capacitación del personal

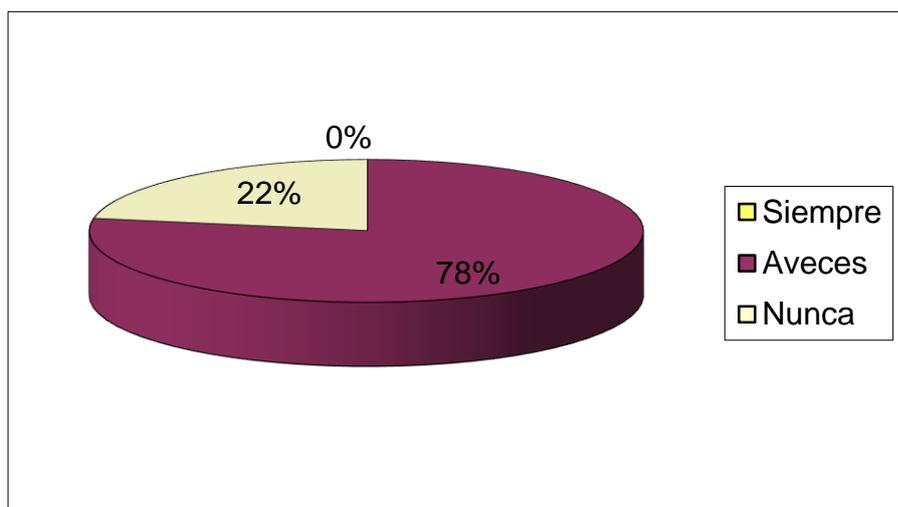
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
A veces	7	78
Nunca	2	22
TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 7

Capacitación del personal



Interpretación

La mayoría del personal encuestado afirma que reciben capacitaciones de parte de los laboratorios farmacéuticos cuando ha salido al mercado un nuevo producto o cuando el medicamento no está rotando como se espera, mas no reciben capacitación de parte de la empresa.

8.- ¿Al diseñarse un Manual de Procedimientos Administrativo Financiero piensa usted que brindaría apoyo eficiente y efectivo en las funciones y actividades de la institución?

Cuadro 9

Manual de procedimientos brindaría apoyo eficiente y efectivo

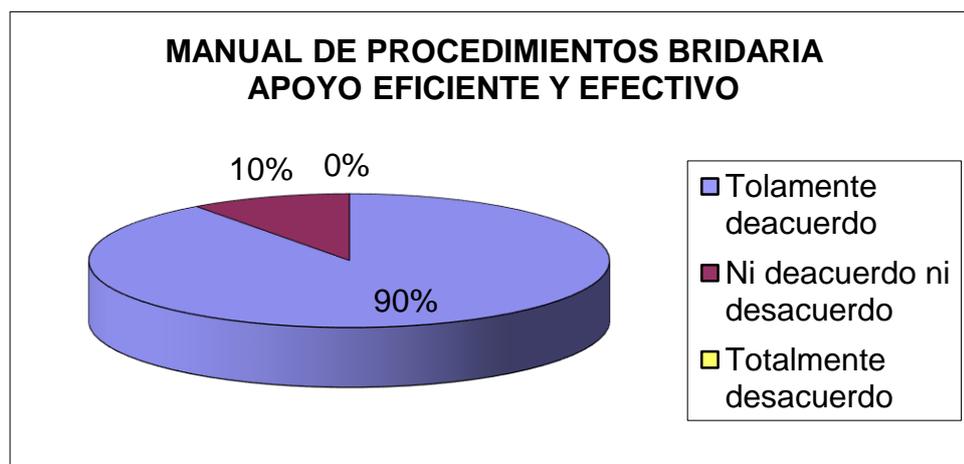
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	9	90
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	10
Totalmente desacuerdo	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 8

Manual de procedimientos brindaría apoyo eficiente y efectivo



Interpretación

El personal encuestado está totalmente de acuerdo que se diseñe un manual de Procedimientos Administrativo Financiero puesto que éste especificaría cada una de las actividades, existiría más control y mejores resultados en todas las actividades que realiza la empresa.

9.- ¿Existiría la predisposición de los Propietarios de la Empresa para implementar el manual de procedimientos administrativo financiero para la institución?

Cuadro 10

Asesoramiento para minimizar los riesgos

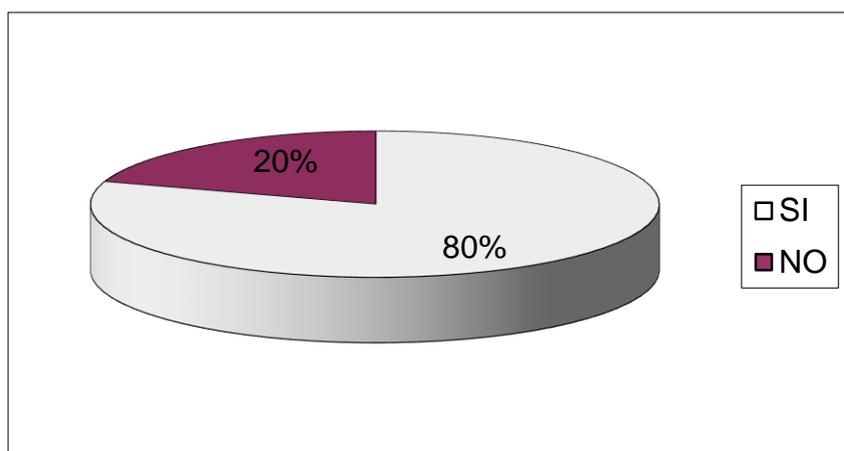
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	8	80
NO	2	20
TOTAL	11	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 9

Asesoramiento para minimizar los riesgos



Interpretación

De las encuestas realizadas se pudo establecer que los propietarios sí estarían de acuerdo con el diseño e implantación de un Manual de Procedimientos Administrativo-Financiero ya que se tendría una mejor organización y por ende mejores resultados, que satisfagan las necesidades de todo el personal de la empresa.

10.- ¿Considera usted que el diseño de un Manual de Procedimientos es una herramienta necesaria dentro de su entorno de trabajo?

Cuadro 11

Diseño de manual de funciones herramienta necesaria

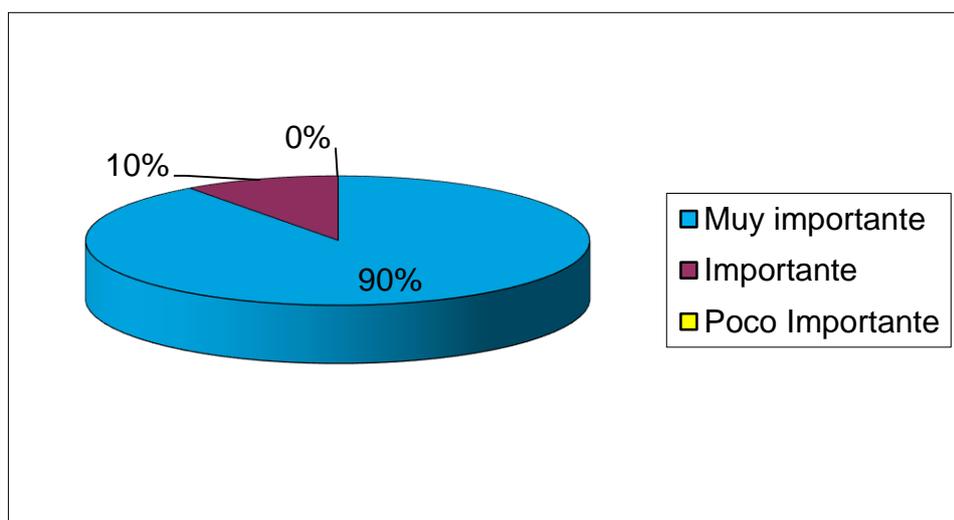
CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Muy importante	9	90
Importante	1	10
Poco Importante	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado: Autora de la Investigación

Gráfico 10

Diseño de manual de funciones herramienta necesaria



Interpretación

El personal encuestado manifestó que con un Manual de Procedimientos realizarían mejor sus labores diarias, se eliminaría la duplicidad de tareas porque así se podrá conocer con claridad las funciones específicas concernientes a cada puesto y actividad, y se cumplirán con responsabilidad, sólo un encuestado respondió que no lo cree tan importante, debido a que el manual necesita de otras herramientas como la comunicación para ser efectivo.

1.8.2. Resumen de la entrevista dirigida a la gerente de la empresa, sra. Lorena paredes.

1. Detalle el o los objetivos que persigue la empresa.

Los objetivos no se han actualizado, se los tiene claros pero no por escrito, siendo uno de ellos: Ser una empresa eficiente, brindar calidad y excelencia en el servicio, para satisfacer las necesidades de la empresa, y mantener la estabilidad de la misma.

2. Los empleados conocen los objetivos, misión y visión de la empresa?

El personal no posee una percepción clara de los objetivos, misión y visión de la empresa, porque si bien existe una idea clara de éstos por parte del nivel directivo, no ha sido difundida al personal por la usencia de un documento que informe y clarifique sus conocimientos.

3. Dispone su empresa de un organigrama?

La empresa no dispone de un organigrama documentado, hemos visto empíricamente la forma de organizar el personal.

4. El personal tiene conocimiento de la jerarquía que existe en el empresa?

Si se refiere a quien es el jefe inmediato, a dónde deben acudir, sí, porque como lo mencioné anteriormente no tenemos nada por escrito.

5. Tiene por escrito un manual de funciones y procedimientos?

Sí, pero no es un manual, sino más bien funciones y procedimientos individuales de algunos puestos, los mismos que no pueden ocasionar duplicidad de funciones.

6. Qué deficiencias identifica en este Manual? Son funciones aisladas, al igual que los procedimientos y además no se da cumplimiento ni la debida exigencia al personal, razón por

la cual las tareas y la forma de realizarlas no se acoplan al ritmo de crecimiento de la empresa dando lugar a improvisaciones.

7. Conocen los empleados el Manual de Funciones y procedimientos?

Los empleados conocen sus funciones y procedimientos de una forma empírica, o sea es producto del desarrollo de sus actividades diarias y de la explicación inicial del jefe inmediato más no por la entrega de un documento físico. El personal antiguo sí tiene definido sus funciones por escrito, mientras que al personal nuevo no se la definido claramente.

8. Cree usted que los resultados obtenidos por sus colaboradores son los esperado?

Los resultados son factibles de mejorar, pero para ello el cambio debe realizarse en todos los niveles, desde la gerencia, nivel medio y operativo.

9. Por qué considera que es prioritario diseñar un manual de funciones y procedimientos?

Este elemento es de vital importancia, para que todos hablemos el mismo idioma, tener muy claro lo que debemos hacer, qué herramientas podemos utilizar para lograr los objetivos, inclusive para una buena evaluación del desempeño.

10. Considera que el manual de funciones y procedimientos garantizará calidad en la entrega del bien o servicio al cliente?

No creo que garantice, pero sí será de gran ayuda, porque si el personal no pone en práctica todos los procedimientos que se tiene establecidos, por más manuales que tenga la empresa no se logrará el objetivo de la empresa

11. Interpretación general

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal administrativo y de ventas de la Cadena de Farmacias La Dolorosa, es necesario elaborar un manual de procedimientos administrativo-financiero que permita mejorar los procesos y optimizar los recursos económicos y humanos. Así también establecer los parámetros contables para la elaboración de los estados financieros básicos como son: estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo del efectivo con las respectivas notas y políticas contables.

1.9. Elaboración de la matriz FODA

Esta herramienta nos permite conocer la situación tanto interna como externa de la empresa, para así formar estrategias que contribuyan al logro de objetivos y a la mejora continua.

Cuadro 12**Matriz FODA**

INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1) La gerencia posee un pleno conocimiento y experiencia en el manejo de la empresa.	D1) Falta de documentación y desconocimiento de los objetivos empresariales, misión y visión por parte de los empleados.
F2) Experiencia del personal en el manejo de medicamentos.	D2) La empresa no cuenta con un organigrama.
F3) Personal comprometido y eficiente.	D3) Inexistencia de un manual de funciones y procedimientos.
F4) Cuenta con permisos de funcionamiento para la actividad que realiza.	D4) Las expectativas del personal no son satisfechas por la empresa.
EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1) Convenios de créditos con empresas públicas, privadas y personas naturales.	A1) Cadenas de farmacias con estructuras orgánicas técnicamente definidas.
O2) Imagen, prestigio y posicionamiento en el mercado.	A2) Insatisfacción o pérdida de clientes.
O3) Convenios de capacitación al personal por medio de los Laboratorios Farmacéuticos.	A3) Insatisfacción o pérdida de proveedores.
O4) Posibilidad de crecimiento en el mercado.	A4) Competencia desleal en el mercado.

1.10. Cruces estratégicos de la matriz FODA

1.10.1. Cruce estratégico FO:

- **F1-O1** El vasto conocimiento de la representante legal de la empresa facilitará alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas y personas naturales.
- **F2-O2** La experiencia del personal en el manejo de medicamentos, contribuirá a que los clientes tengan confianza en el servicio que ofrece la empresa y por ende ésta gane imagen, prestigio y posicionamiento en el mercado
- **F3-O3** Al contar con personal comprometido y eficiente, podemos realizar convenios de capacitación y actualización de conocimientos con los laboratorios farmacéuticos, y así lograr que la empresa alcance sus objetivos.
- **F4-O4** Al tener todos los permisos que exige la ley, la empresa no tendrá multas o clausuras que impidan la posibilidad de crecimiento en el mercado.

1.10.2. Cruce estratégico FA:

- **F1-A1** El vasto conocimiento y la experiencia en el manejo de la empresa por parte de la gerencia permitirá organizar al personal y contrarrestar la competencia ante empresas con estructuras orgánicas definidas.
- **F2-A2** La experiencia del personal en el manejo de medicamentos evitará la insatisfacción o pérdida de clientes.
- **F3-A3** El trabajo en equipo con personal comprometido y eficiente posibilitará la satisfacción del cliente interno, externo y proveedores.

- **F4-A4** Al contar con los permisos respectivos tanto de funcionamiento como de ubicación evitará la competencia desleal con empresas similares.

1.10.3. Cruce estratégico DO:

- **D1-O1** La formulación, difusión y aplicación de la misión y visión de la empresa facilitará alianzas estratégicas con otras empresas o personas naturales.
- **D2-O2** El diseño técnico del organigrama y manual de funciones y procedimientos de la empresa, permitirá aprovechar de mejor manera las ventajas del benchmarking.
- **D3-O3** La elaboración y aplicación del manual de procedimientos administrativo-financiero hará posible la identificación de las necesidades de capacitación para aprovechar los convenios con otras empresas o instituciones.
- **D4-O4** Satisfacer las expectativas del personal contribuirá al crecimiento de la empresa en el mercado.

1.10.4. Cruce estratégico DA:

- **D1-A1** La documentación apropiada y la difusión de los objetivos, misión y visión ubicará a la empresa dentro de las empresas técnicamente organizadas.
- **D2-A2** El diseño y difusión del organigrama de la empresa logrará la satisfacción del cliente interno, externo y disminuirá la dependencia de los colaboradores hacia el jefe inmediato.
- **D3-A3** El diseño y aplicación de una guía técnica de funciones y procedimientos contribuirá en la satisfacción de clientes y proveedores.

- **D4-A4** La satisfacción de las expectativas del personal disminuirá la atracción por otras empresas.

1.11. Determinación del problema

Luego de conocer la estructura orgánica y el funcionamiento de La Cadena de Farmacias La Dolorosa de la ciudad de Ibarra, podemos concluir que los principales problemas encontrados son: la inexistencia de un manual de funciones y procedimientos que norme las actividades internas de la empresa, la falta de formulación de la misión y visión que comunique al personal la razón de ser de la firma y lo que desea ser en el futuro. Así como también, no existe un organigrama que oriente al recurso humano en la distribución de las unidades administrativas, niveles de jerarquía, y cadena de mando que permitan visualizar rápidamente la composición de la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente se propone el diseño técnico de un: **“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA DE LA CIUDAD DE IBARRA”**, que involucrará el detalle de las tareas inherentes a cada puesto de trabajo y los procedimientos que deben aplicarse para la realización de cada una de las actividades, además contendrá, la enunciación de la misión, visión y estructuración del organigrama de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Organización administrativa

2.1.1. Definición

CHIAVENATO, Idalberto, 2011; dice: *“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, al fin de alcanzar un objetivo en común”*.

La organización es una fase importante del proceso administrativo que permite a las empresas organizarse de tal forma que cada colaborador conozca y sea responsable de las funciones asignadas al puesto que desempeña, los procedimientos que debe desarrollar para ejecutar las tareas y los resultados que debe alcanzar; de esta manera se eliminan las dificultades al asignar la responsabilidad, se logra fluidez en el sistema de comunicación y toma de decisiones que promuevan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.1.2. Importancia de la organización

Comprende la creación de la estructura organizacional más adecuada para las necesidades de la empresa, permite determinar los niveles jerárquicos, unidades departamentales, líneas de autoridad, cadena de mando, funciones, procedimientos y recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados.

2.1.3. Organización formal e informal

1. Organización formal

Es el tipo de organización formalmente oficializada, aprobada por la dirección y comunicada a todos los miembros de la firma a través de manuales de organización, descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos, etc.

Está basada en una división racional del trabajo, en la diferencia e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio planificado por aquellos que están al frente de la administración de la empresa.

2. Organización informal

Son redes de relaciones interpersonales que surgen cuando se asocia la gente y no aparecen en el organigrama, ni en otros documentos formales.

Comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal para desarrollar funciones innovadoras no previstas.

3. Proceso organizacional

Para alcanzar un proceso de organización eficaz es recomendable guiarse por los siguientes pasos:

- Analizar los planes y objetivos.
- Establecer cuáles son las principales tareas.
- Destinar recursos e instructivos para las sub-tareas.
- Evaluar los resultados de la estrategia organizativa implementada.
- Dividir las principales tareas en sub-tareas.

El responsable de ejecutar cada uno de los pasos anteriormente citados, debe realizar un proceso de retroalimentación de la información para comprometer al talento humano y dinamizar la comunicación interna.

2.2. Ambiente de la empresa

2.2.1. Definición

CHIAVENATO, Idalberto, 2011; dice *“Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De éste modo un ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización”*.

Según: (<https://docs.google.com/presentation/d/1mVIABZIR>) Dice: *“Una organización no vive en una burbuja aislada, sino que, como todo sistema, es influida por el contexto y a su vez, influye en él a través de sus decisiones.”*

En el ambiente existen fuerzas que juegan un papel importante en las decisiones de los máximos representantes de la empresa, para lo cual se debe identificar, evaluar y reaccionar a los agentes externos.

Para comprender mejor el ambiente en el que se desempeña una empresa se lo divide en dos segmentos: el ambiente general, que es común para todas las empresas; no tiene un impacto intenso sobre las operaciones y el ambiente específico, genera incertidumbre y es propio de cada organización.

2.2.2. La organización y su ambiente

1. Ambiente específico

*** Proveedores**

Toda organización compra materia prima, servicios, energía, equipos y mano de obra del ambiente externo que los usa para elaborar productos.

De los recursos que ingresan a la organización y los procesos de transformación, depende la calidad y precio del bien o servicio final.

La competencia que existe entre proveedores debe ser aprovechada por los directivos de la empresa para conseguir precios más bajos, trabajo de calidad y entrega más rápida.

***Gobiernos**

Un gobierno debe limitarse a conservar la ley y el orden, permitiendo que el libre juego del mercado dé forma a la economía.

***Clientes**

Es uno de los factores más importantes de la empresa, absorbe la producción de una organización, representan una incertidumbre potencial ya que sus gustos cambian constantemente y la empresa debe tratar de satisfacerlos.

***Competencia**

Las empresas deben estar preparadas para cambiar de rumbo según las exigencias externas, ya que es una fuerza ambiental muy importante, genera un sentido de urgencia por desarrollar nuevos productos y/o servicios, realizar mayores inversiones en desarrollo e investigación, obliga al perfeccionamiento de tecnologías y actividades de venta.

***Grupos de presión**

Un gerente debe tomar en cuenta al momento de definir una estrategia la existencia de grupos de interés, presentes y futuros para afianzar su decisión en cuanto a alguna posición concreta.

Entre los más importantes están los defensores de los consumidores y los ambientalistas.

2. Ambiente general*** Condiciones económicas**

Hace referencia a las tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, índices de mercado de valores y el ciclo de negocios que afectan las actividades administrativas de una empresa.

***Condiciones políticas**

Un gerente debe estar al tanto de las políticas gubernamentales, para tomar las decisiones más adecuadas y que se ajusten a la realidad del estado donde se desarrollan las actividades de la empresa y son principalmente en conjunto de leyes, reglamentos y organismos del gobierno.

***Condiciones sociales**

Los gerentes deben adaptar sus políticas a las cambiantes expectativas de la sociedad (valores, costumbres, gustos, etc.)

***Globalización**

Es el creciente número de competidores y mercados de consumo de carácter mundial que ha empezado a formar parte del ambiente externo.

***Condiciones tecnológicas**

Es uno de los factores de mayor influencia en las organizaciones, incluyen los adelantos de las ciencias básicas, el grado de tecnología de una sociedad a industria específica, determinan los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y la forma en que se manejarán las operaciones.

2.3. Estructura organizacional

2.3.1. Definición

FINCOWSKY, Franklin; BENJAMIN, Enrique 2009; opina: *“La estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”*.

Es una herramienta administrativa estructurada intencionalmente que permite determinar quien realizará ciertas tareas y quien será el responsable de los resultados.

2.3.2. Elementos claves para el diseño de estructuras organizacionales

Para el presente trabajo de investigación se tomó los siguientes elementos de la estructura organizacional:

***Especialización del trabajo**

Tiende a la especialización de funciones y separación de poderes, con la finalidad de optimizar los limitados recursos con los que cuenta la empresa y es también conocido como división del trabajo.

***Departamentalización**

Es agrupar actividades laborales que son similares entre sí y tienen relación directa al momento de ejecutarse. Involucra el proceso de especialización del trabajo, tomando en cuenta el lugar, producto, cliente, así como, las actividades en grupo o unidades especializadas entre sí. Los elementos principales de la departamentalización son: las operaciones, las actividades y funciones.

***Cadena de mando**

Permite que el empleado conozca a quien debe recurrir cuando tiene problemas y ante quien es responsable. Se extiende desde los niveles superiores hasta los inferiores.

La cadena de mando incluye: Autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

***Autoridad**

Es el derecho legal (inherente a la función) y personal (conformada por: inteligencia, saber, valores morales, aptitud de mando, servicios prestados, etc.) de mandar y hacer obedecer con responsabilidad.

***Responsabilidad**

Es la obligación de lograr un rendimiento determinado.

***Unidad de mando**

Consiste en que cada empleado debe tener un solo jefe, con el fin de evitar inconvenientes en el desarrollo de las actividades.

***Amplitud del control**

Hace referencia a que un jefe únicamente debe tener a su cargo el número de subordinados que pueda controlar eficientemente.

***Centralización**

Es cuando la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles y la participación de los subordinados es escasa o ninguna; cuanto más se permita que los subordinados tomen decisiones mayor será la descentralización.

***Formalización**

Se da cuando la empresa cuenta con descripciones de puestos explícitos, reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que guían el comportamiento de los empleados en el desempeño de las actividades.

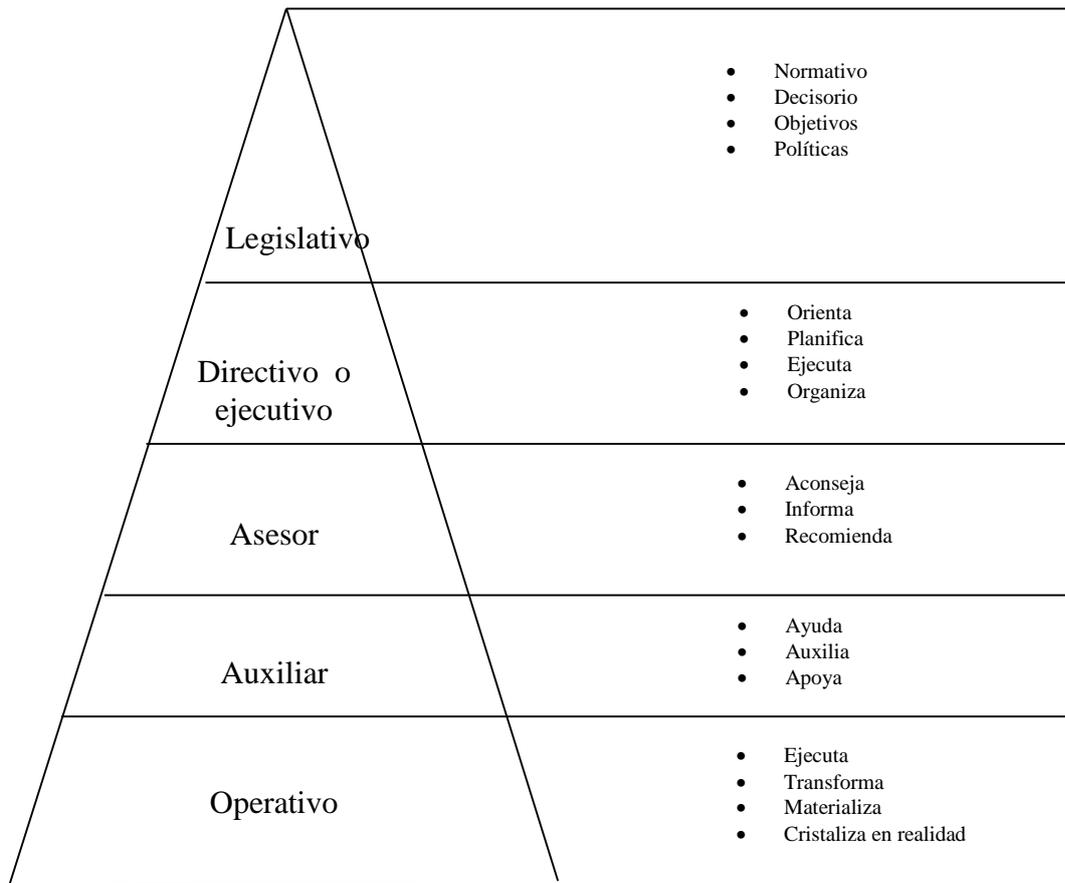
2.3.3. Niveles jerárquicos

Una organización necesita establecer una estructura jerárquica además de las funciones, para poder vigilar el cumplimiento de las actividades de los subordinados.

La jerarquía divide a la empresa en niveles que involucran autoridad y responsabilidad dependiendo de la escala en la que se ubique. Por lo que, a medida que el nivel jerárquico es mayor la autoridad también aumenta.

Gráfico 11

Niveles jerárquicos



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

2.3.4. Misión

1. Definición

CHIAVENATO, Idalberto, 2011, dice: *“Es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización”*.

La misión es la enunciación de la razón de ser, la filosofía y carácter de la empresa; permite conocer y articular los objetivos y valores que contribuyan a integrar la organización.

Al no existir una misión claramente formulada los gerentes tienden a dejarse llevar por el oportunismo y adoptar planes y tratos para los cuales la empresa no está preparada, perjudicando los intereses de la entidad.

Al declarar por escrito la misión de la empresa el responsable de elaborarla debe contestar las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es su mercado geográfico?
- b. ¿Quién es su cliente?
- c. ¿Cuál es la filosofía que guiará la realización del trabajo?
- d. ¿Qué productos son los que ofrece?
- e. ¿Con qué tecnología lo hará?
- f. ¿Cuál es la identidad o sentido de pertenencia que la misión inspira a los miembros de la empresa?

2.3.5. Visión

1. Definición

CHIAVENATO, Idalberto, 2011, dice: *“La visión organizacional, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro”*.

La visión proporciona a la organización una idea clara de lo que quiere llegar a ser en el futuro, las actividades que quiere realizar; es un medio para que los colaboradores se identifiquen con la organización y su dirección, especifica los propósitos organizacionales y su traducción en objetivos.

El grado de participación de los gerentes y los empleados en la elaboración de la declaración de la visión, marca la diferencia en el éxito de la empresa, ya que contribuye en el establecimiento de un ambiente corporativo adecuado.

2.3.6. Organigrama

1. Definición

FRANKLIN, Fincowsky, (2009) Dice: *“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”*.

Se considera un instrumento auxiliar de la administración, que representa la estructura orgánica empresarial de una manera esquemática, cumple con una función informativa para las distintas áreas, brinda una apreciación general de la distribución de los puestos, departamentos, niveles jerárquicos, línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión; facilitando el conocimiento de las interrelaciones y campo de acción de cada cargo.

El organigrama proporciona un sin número de ventajas para el administrador, sin embargo al no actualizarse oportunamente y/o no elaborarse con un criterio técnico, podría volverse obsoleto y no corresponder a la realidad de la empresa, otra de sus desventajas es que no muestra las relaciones de grupos informales y los grados de responsabilidad de cada puesto.

2. Criterios para elaborar organigramas

Para elaborar correctamente un organigrama se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

***Precisión**

Las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud para evitar confundir a los lectores.

***Sencillez**

Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible, y así facilitar su manejo y aplicación.

***Uniformidad**

En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

***Presentación**

Debe prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

***Vigencia**

Para conservar su validez, deben mantenerse actualizado. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como los encargados de su aprobación.

3. Pasos para elaborar un organigrama

Los pasos que se emplearán para diseñar el organigrama de la empresa son:

- a) Conocer y entender los objetivos de la empresa
- b) Elaborar una lista de funciones y sub funciones que se cumplen en la empresa.

c) Clasificar y agrupar las funciones de acuerdo a las actividades principales que realiza la empresa.

d) Diseño preliminar del organigrama para estudio y análisis con los representantes de la entidad.

4. Elementos de un organigrama

*** Identificación**

Hace referencia a que el puesto debe tener un nombre y una jerarquía dentro de la organización.

***Uso de rectángulos**

Se debe utilizar rectángulos de diferentes tamaños, mientras más representativa sea el nivel de la unidad administrativa, el tamaño del rectángulo deberá ser mayor, pero en el caso de tener igual jerarquía el tamaño del rectángulo deberá ser igual.

***Posición jerárquica**

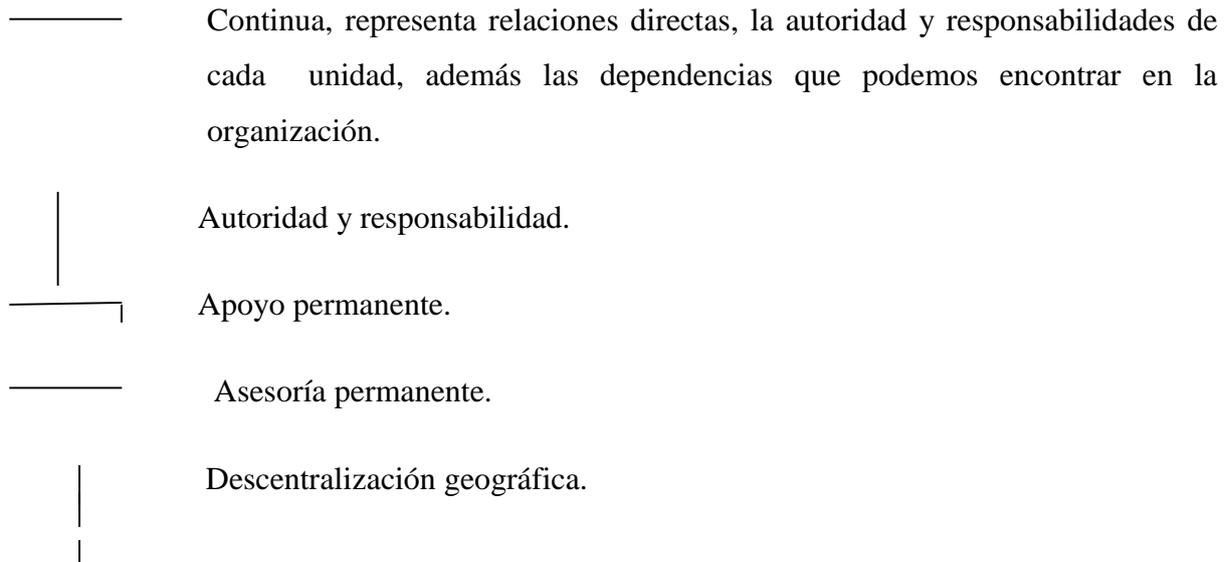
Se debe ubicar en primer lugar la autoridad máxima, luego hacia abajo las dependencias con sus respectivas funciones, tomando en cuenta de quien depende cada persona y siguiendo la línea de mando.

***Líneas**

Las más utilizadas son:

----- Cortada representa relación de contacto directo.

..... De puntos, representa coordinación con relación indirecta.



***Referencias**

Un organigrama reúne todos los requisitos, si en la parte inferior izquierda tiene la siguiente información.

- a. Elaborado por:
- b. Fecha:
- c. Firma del ejecutivo:
- d. Aprobado por y la fecha:
- e. Líneas que se han utilizado:

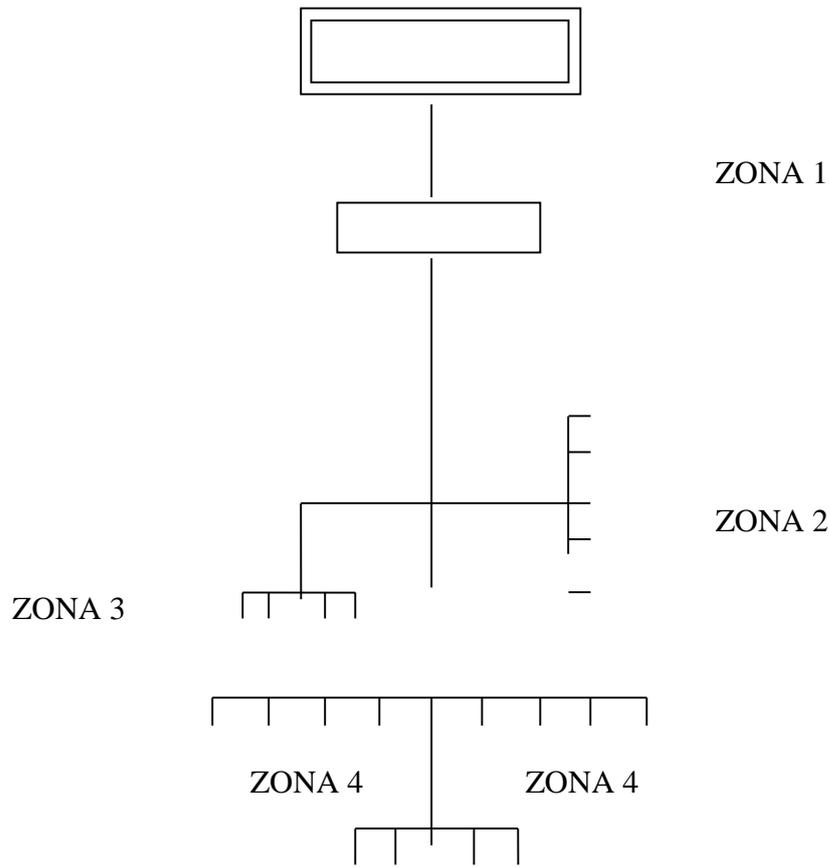
***Figuras**

Por lo general en la representación gráfica se utiliza los rectángulos, siendo también utilizadas otras figuras geométricas como: círculos, cuadrados, rombos, etc.

El tamaño de las figuras geométricas va de acuerdo a la jerarquía en la organización, siendo más grandes los que representen las unidades con mayor nivel jerárquico y de menor tamaño los que se desplieguen de éstos.

En un organigrama es recomendable que se utilice figuras y dimensiones iguales para puestos con la misma jerarquía.

5. Zonificación de los organigramas



ZONA 5

ZONA 1.- Están las unidades administrativas con mayor grado de autoridad y nivel jerárquico, se ubican en la parte central.

ZONA 2.- Está ubicada a la derecha de la línea central de autoridad, debajo de la zona directiva y encima de la zona 4, que corresponde al órgano operativo. Aquí se encuentran las unidades administrativas que están identificadas como asesoras, la líneas de conexión debe ser directa.

ZONA 3.- Está conformada por unidades auxiliares o de apoyo y se ubica a la izquierda de la línea central de autoridad, se utiliza línea caída.

ZONA 4.- Se encuentra las unidades operativas de la organización ubicándose debajo de la zona 2 y 3 teniendo como base la línea central.

ZONA 5.- Están las unidades que tienen una vinculación directa con la estructura central, se ubica en la parte inferior del organigrama se utiliza líneas de puntos verticales teniendo relación directa con el nivel directivo y ejecutivo.

2.4. Manuales administrativos

2.4.1. Definición

BENJAMÍN, Enrique, 2009, dice: *“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de un organigrama (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”*.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

A medida que las empresas crecen en tamaño también crece su complejidad en operaciones, requerimiento de recursos y manejo de los mismos, por lo que se torna indispensable contar con manuales administrativos, los mismos que ordenarán los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación

administrativa; estos manuales pretenden aportar elementos de juicio útiles a todas las personas o instancias encargadas de realizar y aplicar esta herramienta.

Estos manuales permiten racionalizar la estructura, funciones, procedimientos, complementan los datos que refleja el organigrama, establece claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos, su objetivo fundamental es efectuar una detallada y clara explicación de los fines que se pretende alcanzar, constituyen un medio de información para los colaboradores de la empresa.

2.4.2. Pasos generales para elaborar manuales administrativos

Para elaborar un manual administrativo es preciso diseñarlo con la mayor exactitud para no confundir a quien lo utilice como medio de consulta. La elaboración debe estar a cargo del departamento de organización y métodos, oficinas de desarrollo organizacional o técnicos especializados, dependiendo de la institución.

Una vez determinado el propósito, a quién va dirigido, cual es el alcance, el contenido, también se debe conocer: el acta de constitución de la empresa, las tareas asignadas a cada puesto, la descripción de procedimientos, los formularios empleados en los trámites, los boletines informativos y el organigrama de la empresa.

1. Recopilación de la información

Para elaborar el manual es necesario recopilar información básica (encuestas, entrevistas y observación directa a los involucrados) y complementaria (documentos).

2. Estudio y análisis de la información

Se revisa minuciosamente la información para percibir con detalle sus características esenciales, la independencia de sus elementos y las prioridades para su tratamiento. Los analistas a cargo del diseño de manuales deben ser lo más objetivos e imparciales posible.

La información puede ser analizada desde dos puntos de vista:

a) Por la forma:

Empleando catálogos de codificación de respuestas, tabuladores, gráficos, etc.

b) Por su contenido:

Según las prioridades fijadas en la preparación del proyecto y tomando en cuenta áreas o unidades específicas, niveles jerárquicos, procesos, sistemas y relevancias de la información.

3. Elaboración del proyecto inicial

Constituye la propuesta inicial que se someterá a cambios y mejoras, para su diseño se emplea organigramas, mapas y gráficos.

4. Dictamen de la autoridad competente

Se presenta a las diferentes unidades involucradas en el proyecto inicial, con la finalidad de hacerlo conocer y someterlo a cambios o modificaciones que se estimen necesarios para ajustar el manual a las necesidades de la empresa.

5 Propuesta definitiva

Comprende dos fases: La primera tiene relación con la propuesta inicial sin tomar en cuenta las sugerencias de los involucrados y la segunda es la elaboración del proyecto considerando las sugerencias dada por los funcionarios y las unidades inmersas en el estudio.

6 Aprobación

Es el acto mediante el cual los especialistas presentan a la dirección y unidades involucradas el manual, para que sea aprobado e inmediatamente se tome las medidas necesarias para su implementación.

7. Publicación

Consisten en dar a conocer el manual, distribuirlo a funcionarios y unidades departamentales para implementarlo, a la vez sirva como medio de consulta e incremente la eficiencia en el cumplimiento de las funciones y procedimientos.

2.5. Manual de procedimientos

2.5.1. Definición

Según Benjamín, Enrique 2009 *“Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización, todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente”*

Es un documento elaborado sistemáticamente en el que se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de una organización y la forma en que deberán ser realizadas, ya sea conjuntas o separadamente.

Incluye los puestos que intervienen en las operaciones precisando la participación en el proceso y la responsabilidad por fallas o errores; registra la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo.

Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su vigilancia, contribuye con el incremento de la eficiencia de los empleados, ayuda en la coordinación del trabajo y evita duplicidad de tareas.

Permite a la empresa tener claro cómo influyen los procesos de la empresa, como se complementan las actividades y los cargos; de una manera organizada.

Sirve de medio para el análisis de los procedimientos de un sistema, coadyuva en el adiestramiento, consulta y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.

Constituye una base para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

2.5.2. Contenido del manual de procedimientos

Para el presente estudio se tomó como referencia bibliográfica la obra de Enrique Benjamín Franklin, titulada “Organización de Empresas”, para establecer el contenido de un manual de procedimientos.

Las partes que lo conforman se detallan a continuación:

*** Identificación, índice o contenido, prólogo y/o introducción.**

*** Objetivo de los procedimientos**

Explica el propósito que se pretende cumplir.

***Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos**

Se refiere a la esfera de acción que cubren los procedimientos.

***Responsables**

Son las áreas, unidades y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

***Políticas o normas de operación**

Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita, para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos.

***Conceptos**

Son palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y cuyo significado, por su grado de especialización, requiere mayor información para hacer más accesible a usuario la consulta del manual.

***Procedimientos (descripción de las operaciones)**

Es la presentación por escrito y en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.

Es recomendable codificar las operaciones para facilitar su comprensión e identificación, aún en los casos de varias operaciones en una misma operación.

***Formularios, impresos e instructivos**

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

***Diagramas de flujo**

Es la representación gráfica del orden en el que se realizan las actividades de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestra las áreas o unidades administrativas (procedimientos generales), a los puestos que intervienen (procedimientos detallados) en cada operación descrita. Además pueden mencionar el equipo o los recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas deben describir en forma clara, sencilla y accesible las operaciones y así facilitar su comprensión. Se debe utilizar símbolos puntuales, gráficos simplificados, o ambos.

2.6. Manual de funciones**2.6.1. Definición**

Según Benjamín, Enrique 2009 *“Estos manuales contienen información detallada sobre antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponde a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización”*.

Los manuales de funciones contienen una descripción de las actividades que un integrante de la organización debe realizar en un área o puesto específico. Constituye una herramienta de vital importancia en la consecución de la productividad en las organizaciones

y también contribuye en gran manera en la toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

2.6.2. Contenido del manual de funciones

Contiene como principales componentes los siguientes datos:

* Funciones del trabajador

* Requisitos:

a) Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.

b) Esfuerzos: Mentales y físicos.

c) Responsabilidades: Sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.

d) Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos.

2.7. Control interno

2.7.1. Definición.

Según HARRINSON, Walter, 2010 *“El control administrativo u operativo está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados en primer lugar con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a políticas de los niveles de dirección y administración y en segundo lugar con la eficiencia de las operaciones”*

Según <https://apps.contraloria.gob.pe> *“Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes*

que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública”.

El control interno es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones.

2.7.2. Clasificación

El control interno se clasifica en: Control Interno Administrativo y Control Interno Contable.

Control interno administrativo

Constituye métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

Control interno contable.

Constituyen métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad.

2.7.3. Elementos de control interno.

1. Ambiente de control

Según HARRINSON, Walter, 2010 *“El ambiente de control consiste en la integridad, los valores éticos, y la competencia del personal de la entidad, así como la filosofía y el estilo de la operación de la administración”.*

Harrison, en su descripción del Ambiente de Control destaca los valores éticos, debido a que la persona que está a cargo del control interno deberá ser un ente con integridad y capacidad de administrar de la mejor forma, lo que permite obtener buenos resultados de los objetivos propuestos.

2. Valoración de riesgos.

Según HARRINSON, Walter, 2010: *“La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para lograr los objetivos que constituyen una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos”*.

Toda empresa en sus actividades diarias se encontrará con riesgos que superar, la identificación de los mismos, su análisis y las posibles soluciones son los motivos que permitirá a los administradores lograr la consecución de las metas.

3. Actividades de control.

Según HARRINSON, Walter, 2010: *“Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan las directrices administrativas”*.

En las empresas se deberá establecer políticas y procedimientos claros, lo que ayudará al administrador a mantener un buen orden y funcionamiento óptimo de los recursos de la empresa.

En las empresas se deberá establecer políticas y procedimientos claros lo que ayudará al administrador a mantener un buen orden y funcionamiento óptimo de los recursos de la empresa.

4. Información y comunicación.

Según HARRINSON, Walter, 2010: *“Información y comunicación se centra en la naturaleza y la calidad de la información requerida para un control efectivo, los sistemas empleados para desarrollar tal información y los reportes necesarios para comunicar de manera efectiva”*.

La información y comunicación en una empresa es de vital importancia, porque armoniza el ambiente laboral y permite que la información fluya entre cada proceso.

5. Monitoreo.

Según HARRINSON, Walter, 2010: *“El monitoreo es el componente que valora la calidad y efectividad del desempeño del sistema en el tiempo”*.

El administrador deberá de manera oportuna valorar la calidad y efectividad de los recursos materiales, económicos y humanos dentro de la empresa, con el objetivo de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.8. La contabilidad

2.8.1. Definición

Según ZAPATA, Pedro, 2011: *“La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que se sustenta tanto en el marco teórico, como en normas internacionales”*.

La contabilidad es la técnica de clasificar, registrar y analizar las transacciones de una empresa para expresar los resultados económicos obtenidos al final de un periodo dado a través de los estados financieros.

2.8.2. Principios de contabilidad generalmente aceptados

- * Equidad
- * Ente
- * Bienes económicos
- * Unidad de medida
- * Empresa en marcha
- * Valuación al costo
- * Periodo
- * Devengado
- * Objetividad
- * Realización
- * Prudencia
- * Uniformidad
- * Materialidad
- * Exposición

2.8.3. Normas internacionales de información financiera (NIIF)

Son normas contables que constituyen los estándares internacionales en el desarrollo de las actividades contables que realiza la función de un manual, pues sirve de base para mantener registros en un formato aceptable en el mundo.

2.8.4. Plan único de cuentas

Según ZAPATA, Pedro, 2011: “*El plan de cuentas es un instrumento de consulta que permite presentar a la gerencia estados financieros y estadísticos de importancia trascendente para la toma de decisiones, y posibilitar un adecuado control. Se diseña en función de las necesidades de información y control que desea la gerencia de la empresa y se elabora atendiendo los conceptos de contabilidad generalmente aceptados y las normas de contabilidad.*”

Es una herramienta que consiste en una numeración ordenada que proporciona nombres y códigos a cada cuenta contable para poder ordenar, registrar e identificarlas.

2.8.5. Importancia

Según BRAVO, Mercedes, 2011: “*El plan de cuentas facilita la aplicación de los registros contables*”

2.8.6. Proceso o ciclo contable

Cuadro 13

Proceso o ciclo contable

1er. Paso	Reconocimiento de la operación
	Documento fuente
	<ul style="list-style-type: none"> * Prueba evidente con soportes * Requiere análisis * Se archiva cronológicamente
2do. Paso	Jornalización o registro inicial
	Libro diario
	<ul style="list-style-type: none"> * Registro inicial * Requiere criterio y orden * Se presenta como asiento

3er. Paso	Mayorización
	Libro mayor
	<ul style="list-style-type: none"> * Clasifica valores y obtiene saldos de cuentas * Requiere criterio y orden * Brinda idea del estado de cada cuenta
4to. Paso	Comprobación
	Ajustes
	<ul style="list-style-type: none"> * Actualiza y depura saldos * Permite presentar saldos razonables
	Balance
	<ul style="list-style-type: none"> * Resumen significativo * Valida el cumplimiento de normas y concepto de general aceptación
Resultados o Productos	Estructuración de informes
	Estados financieros
	<ul style="list-style-type: none"> * Financieros * Económicos

En el flujograma se presenta la secuencia de los pasos que siguen las transacciones que ejecutan las empresas. Estos permiten ahorrar tiempo pues ya se tiene estructurado los pasos, solo hay que seguirlos.

2.8.7. Estados financieros

1 Definición

Según ZAPATA, Pedro, 2011, *“Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación*

económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”.

Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo o ejercicio contable, para proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa.

2. Objetivo

Según BRAVO, Mercedes, 2011, *“El objetivo básico de la presentación de los estados financieros es proporcionar información que sea útil para tomar decisiones de inversión y de préstamos”.*

La información de los estados financieros debe ser pertinente ya que debe ser útil para la toma de decisiones, confiable puesto que debe estar libre de errores y comparable para comparar de un periodo a otro.

3. Clasificación

Los estados financieros permiten examinar los resultados obtenidos en el periodo y evaluar el futuro de la empresa, esto se lo hace a través de los siguientes informes:

a. Estado de Situación Financiera

Según ZAPATA, Pedro, 2011, *“Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio, y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado”.*

Es un informe de la empresa en sí, que resume las cuentas con el fin de mostrar la situación financiera de la misma.

b. Estado de Resultados

Según ZAPATA, Pedro, 2011, *“Informe contable básico que representa de manera clasificada y ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, con el propósito de medir los resultados económicos, es decir, utilidad o pérdida de una empresa durante un periodo determinado que es el producto de la gestión acertada o desacertada de la Dirección, o sea. Del manejo adecuado o no de los recursos por parte de la gerencia”*.

En este informe se puede obtener claramente el estado situacional de una empresa luego de un periodo ya que se informa sobre la obtención de una utilidad o pérdida en las operaciones.

c. Estado de Flujo de Efectivo

Según, ZAPATA, Pedro, 2011, *“Es el informe contable principal que presenta de manera significativa, resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuado en un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura”*.

El Estado de Flujo de Efectivo, reporta la entrada y salida del efectivo de una empresa en un periodo determinado, para así evaluar la capacidad de liquidez en la que se encuentra.

d. Estado de Evolución del Patrimonio

Según ZAPATA, Pedro, 2011, *“Precisamente el Estado de Evolución del Patrimonio es preparado al final del periodo, con el propósito de demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del capital contable, mejor conocido como Patrimonio”*.

Aquí podemos ver las cuentas patrimoniales de capital que han tenido variaciones o cambios.

e. Notas a los Estados Financieros

Según, ROMERO, Álvaro, 2010, *“Son aplicaciones y análisis que amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en dichos estados, proporcionan información acerca de los ciertos eventos económicos que han afectado o podría afectar a la entidad y dan a conocer datos y cifras sobre la repercusión de ciertas políticas y procedimientos contables y los cambios en los mismos”*.

Las notas a los estados financieros son explicaciones y aclaraciones a hechos, registros y alguna novedad relevante que se ha dado durante un ciclo económico.

f. Análisis Financieros

Según, ZAPATA, Pedro, 2011, *“Es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para conseguir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa. También es un patrón de comparación a nivel sectorial y de tendencias”*.

El análisis a los estados financieros es un proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el principal objetivo de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

2.8.8. Índices o razones financieras

Según, ZAPATA, Pedro, 2011, “Una razón financiera es la relación entre dos o más datos (expresado en unidades monetarias) de los estados financieros; puede existir decenas de razones; el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar”.

Entre las razones financieras tenemos:

a) Razones de liquidez

Mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

➤ Índice de liquidez

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

➤ La prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo cte. disponible} + \text{Inversiones inmediatas}}{\text{Pasivo corriente}}$$

➤ Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

b) Razones de actividad

Indica las veces con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas.

➤ Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

➤ Plazo promedio de cobranzas

$$\text{Plazo promedio de cobranzas} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

➤ **Rotación de inventarios**

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventario}}$$

➤ **Plazo promedio de inventario**

$$\text{P. promedio de reposición de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

➤ **Rotación de activos totales**

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

c) **Razones de apalancamiento**

Mide la capacidad de respaldo de las deudas.

➤ **Razón del nivel de endeudamiento**

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100\%$$

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100\%$$

d) **Razones de rentabilidad**

➤ **Margen neto de utilidad**

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

➤ **Margen bruto de utilidad sobre ventas**

$$\text{M. bruto de utilidad de ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

➤ **Rentabilidad sobre el capital o ganancia por acción**

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital accionario}} \times 100\%$$

➤ **Rentabilidad sobre el patrimonio**

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción

El manual de procedimientos administrativo-financiero de la cadena de farmacias la Dolorosa se elaboró utilizando la metodología de gestión administrativa basada en procesos, que consistió en la identificación de los procesos generales agrupados en procesos estratégicos: procesos directivos, agregados de valor y de apoyo. Cada uno de los macro procesos se desagregaron en subprocesos y cada subproceso en actividades interrelacionadas entre sí, que indican la orientación para la aplicación en la empresa.

Cada procedimiento fue analizado con la gerencia, con la unidad administrativa, y los jefes de farmacia, para que su estructuración y aplicación sea de manera sistémica, consistente, clara, eficiente y eficaz, en el que contiene el nombre del proceso, objetivo, el responsable y su diagrama de flujo respectivo.

El manual de procedimientos administrativos y financieros, plasma los procedimientos más relevantes que se deben aplicar en la cadena de farmacias la Dolorosa.

3.2. Objetivo general

Formular un manual de procedimientos administrativos y financieros para estandarizar criterios técnicos que coadyuven a las correctas realizaciones de las actividades y flujos encomendadas al talento humano y promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la empresa.

3.2.1. Objetivos específicos

- Determinar el manual funcional, estableciendo las funciones de los niveles jerárquicos y puestos o cargos de la empresa.
- Formular el mapa de procesos, determinando los procesos gobernantes o directivos, generadores de valor y de apoyo.
- Levantar los procesos administrativos y financieros de la cadena de farmacia la Dolorosa con sus respectivas actividades y diagramas de flujo.

3.3. Alcance

Los criterios técnicos del presente manual de procedimientos son de aplicación para la cadena de farmacias la Dolorosa.

3.4. Filosofía empresarial

3.4.1. Misión

“Ofrecer un amplio portafolio de productos farmacéuticos de acuerdo a las exigencias de nuestros clientes, promoviendo la cultura organizacional, trabajo en equipo, contribuyendo con la salud”.

3.4.2. Visión

“En los próximos cinco años ser líderes en el servicio y comercialización de productos farmacéuticos con las unidades de farmacia a nivel local, mejorando continuamente los procesos de comercialización y atención al cliente”.

3.4.3. Valores

- **Competitividad:** Competencia leal afianzados en nuestra experiencia.
- **Excelencia,** en el servicio y asesoramiento farmacéutico.

- **Solidaridad** con el cliente que a su vez es nuestro paciente.
- **Honestidad**, en la entrega correcta y adecuada de los medicamentos prescritos por el médico.
- **Servicio** óptimo al cliente, considerando su estado de salud y economía.

3.4.4. Políticas empresariales

- Revisar periódicamente nuevas disposiciones gubernamentales.
- Informar sobre sugerencias, reclamos e insatisfacción de los clientes.
- Los clientes deberán recibir un trato amable, cordial y respetuoso.
- Realizar evaluaciones periódicas de los procesos de la empresa, con el fin de buscar la mejora continua.
- Mantener al personal capacitado mediante cursos, charlas y seminarios.
- Fomentar un buen ambiente laboral.
- Ser eficientes en la manipulación de los recursos de la empresa.

3.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la cadena de farmacias la Dolorosa está formada mediante una organización jerárquica y atribuciones asignadas al talento humano de la misma.

Los niveles jerárquicos son los siguientes:

- Nivel directivo
- Nivel operativo
- Nivel auxiliar

3.5.1 Nivel directivo

El nivel directivo es el primer nivel jerárquico que tiene la cadena de farmacias la Dolorosa y en el organigrama está representado por la gerencia. Las funciones principales son:

- Crear políticas, normas y procedimientos que regulen la operatividad de la cadena de farmacias.
- Elaborar el plan operativo y asignar los recursos necesarios para su ejecución de acuerdo a las políticas de la empresa y su plan anual de compras.
- Dirigir y controlar los procesos de monitoreo y evaluación de la aplicación de las políticas de la empresa y ejecución de planes, programas y proyectos en beneficio de la empresa.
- Evaluar la ejecución de los planes operativos anuales.
- Fomentar políticas de desarrollo humano sustentable y coordinar acciones de control para alcanzar los objetivos de calidad en la gestión de la empresa.
- Liderar los procesos de mejoramiento continuo, operativos, administrativos, financieros y de ventas.

3.5.2 Nivel operativo

El nivel operativo en la empresa está representado por los jefes de farmacia, las vendedoras o cajeros y representante químico. Las principales funciones son las siguientes:

- Elaborar informes y análisis consolidados de la gestión integral de la venta de medicamentos de acuerdo a normativas establecidas por el Ministerio de Salud Pública de país.
- Realizar reportes de informes relacionados con su área de competencia.

- Estructurar informes de gestión de medicamentos, logística de provisión, almacenamiento, protocolos de aplicación según normativas legales.
- Desarrollar informes sobre la gestión de la unidad farmacéutica que les corresponde en términos operativos.
- Reportar la sistematización operativa relacionada con las ventas, estado de inventarios de medicamentos, y ejecución de metas establecidas por la administración.
- Aplicar Buenas Prácticas de las normas e instrumentos técnicos para la inspección y certificación de medicamentos.
- Aplicar Buenas Prácticas de atención al cliente.
- Realizar informes de verificación de las adquisiciones de medicamentos con la certificación correspondiente en el ámbito de su competencia en coordinación con la unidad administrativa.

3.5.3 Nivel auxiliar

Está representado por el departamento de contabilidad y administración; las funciones más relevantes de este nivel son las siguientes:

En relación al talento humano

- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Informe técnico de desempeño del talento humano.
- Base de datos de calificación del personal.
- Planes de carrera.
- Informes de ejecución de políticas y normas en talento humano según normativas legales.
- Bienestar social del talento humano.

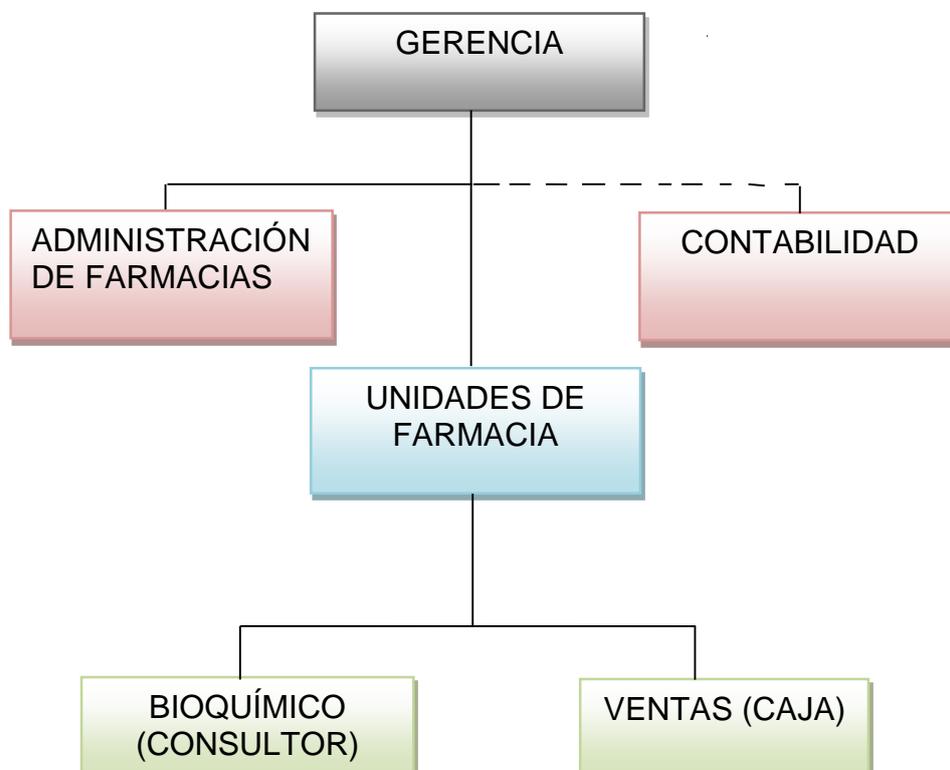
Desarrollo administrativo

- Informe de aplicación de políticas y estándares de cultura organizacional
- Control de remuneraciones mensuales unificadas.
- Distributivo de remuneraciones mensuales.
- Acciones de personal elaboradas, legalizadas y registradas en el sistema informático de la empresa como movimientos realizados de cambios, horas extras de trabajo, contratos supresión de puestos y otros
- Reportes de control del talento humano.
- Plan de mantenimiento preventivo correctivo de los equipos y mobiliario de la empresa.

3.6. Organigrama estructural

Gráfico 12

Cadena de farmacias “LA DOLOROSA” de la ciudad de Ibarra.



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Las divisiones jerárquicas son las siguientes:

- Gerencia
- Contabilidad
- Administración
- Bioquímico/Consultor
- Ventas/caja

3.7 Manual orgánico funcional para la cadena de farmacias “LA DOLOROSA” de la ciudad de Ibarra.

El presente Manual Orgánico Funcional, identifica los diferentes niveles jerárquicos, la actividad fundamental a desarrollar, la relación de dependencia, las funciones a desempeñar en cada puesto de trabajo, características y requisitos mínimos para ocuparlo.

La estructura y funciones de este manual se hicieron luego de haber realizado el correspondiente levantamiento de información, su análisis y procesamiento se fue integrando al contenido del presente documento.

3.7.1 Funciones principales de cada puesto de trabajo

Cuadro 14

Puesto: Gerente

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones	
	ÁREA	GERENCIA
	CARGO	GERENTE

Descripción del puesto	Su actividad es planificar, administrar, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo normal de las actividades propias de la cadena de farmacias
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el representante legal de la empresa • Desarrollar políticas y programas que provean una estructura organizativa eficiente • Tomar decisiones en base a resultados • Solicitar informes de todo el personal para evaluar su rendimiento • Analizar todos los procedimientos de selección, contratación, capacitación, motivación y políticas de pago de sueldo y horas extras al personal • Autorizar la adquisición de medicamentos • Analizar en forma mensual el estado de resultados financieros • Autorizar los pagos correspondientes a la contadora para las compras y otras obligaciones de la organización • Promover las buenas relaciones entre todos los empleados
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en administración de empresas o carreras afines. • Experiencia de 3 años en administración de empresas farmacéuticas. • Disponibilidad de tiempo completo. • Antecedentes de liderazgo.
Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene jefe inmediato
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de farmacia

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 15**Puesto: Administrador de farmacia**

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones	
	ÁREA	ADMINISTRACIÓN
	CARGO	ADMINISTRADOR DE FARMACIA

Descripción del puesto	Asumir la administración y operación comercial de los locales asignados, cumplir los objetivos comerciales y el Manual de Procedimientos de la farmacia con su equipo de trabajo
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer las funciones , representaciones y delegaciones que le asigne la gerencia • Aprobar los planes , programas del ámbito de su competencia • Aplicar metodologías para fortalecer una gestión operativa administrativa, financiera, de talento humano de información y comunicaciones • Elaborar los proyectos POAS de las farmacias con los jefes de las mismas en coordinación con el departamento contable • Programar , dirigir controlar las actividades administrativas del talento humano , materiales tecnológicos económicos financieros , de la empresa , de conformidad con las políticas emanadas de la gerencia y con lo dispuesto en las leyes , normas y reglamentos pertinentes • Coordinar con la gerencia la contratación de talento humano cuando la empresa tenga necesidad del mismo • Generar conjuntamente con la gerencia normas e instrumentos en el ámbito de su competencia • Coordinar la aplicación de la política normativa legal vigente para el desarrollo integral del talento humano de la organización • Controlar la aplicación de las normas y resoluciones establecidas en la constitución emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales

	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la gerencia en aspectos relacionados con el sistema de desarrollo organizacional , cultura organizacional , trabajo en equipo • Coordinar y controlar la aplicación de las políticas de talento humano en las unidades desconcentradas – farmacias • Elaborar indicadores de gestión del talento humano • Implementar programas de capacitación y desarrollo del talento humano y bienestar laboral • Aplicar el régimen disciplinario de personal regulado por la ley, normatividad del Ministerio de Relaciones Laborales y la entidad
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Universitario con título de Ingeniero Comercial o Administración • Experiencia de 3 años en administración de farmacias
Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de farmacia • Bioquímico

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 16**Puesto: Contador**

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones	
	ÁREA	CONTABILIDAD
	CARGO	CONTADOR

Descripción del puesto	Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas • Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios de conformidad con lo establecido en la ley. • Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la farmacia. • Preparar y presentar las declaraciones tributarias • Preparar y certificar los estados financieros • Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna. • Presentar informes que requiera la gerencia en temas de su competencia
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Contabilidad y Auditoría • Experiencia de 2 años en cargos similares
Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de farmacia
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> • Nadie

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 17

Puesto: Jefe de farmacia

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones	
	ÁREA	FARMACIA
	CARGO	JEFE DE FARMACIA
Descripción del puesto	Reemplazar al Administrador en sus funciones en ausencia de éste y coordinar para que la farmacia brinde un buen servicio y satisfaga los requerimientos del cliente que ingresa a la farmacia. Es el responsable de mantener todos los productos de la farmacia ordenados, limpios y sin caducar	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir o cerrar la farmacia según lo coordinado con el jefe inmediato. • Entregar fondo para la apertura de caja y documentos respectivos cuando el Administrador le designe. • Realizar el cierre de caja asignada después de finalizado el horario de atención al público, para después entregar al jefe inmediato. • Controlar que el inventario se encuentre cuadrado físicamente con el sistema o responder por las diferencias. • Recibir la mercadería y comprobar que todo lo enviado esté correcto. • Perchar la mercadería por laboratorio y por uso máximo 6 horas después de recibido el pedido. • Revisar productos por caducar una vez a la semana y en el caso de existir colocar en el área de cuarentena para promover su venta. • Informar al jefe inmediato cualquier desperfecto que exista en las instalaciones de la farmacia. • Realizar inventarios diarios de acuerdo al cronograma enviado por la gerencia de operaciones y en el caso de existir diferencias informar al jefe inmediato. • Recibir toda la asesoría y capacitación interna y externa que la empresa le proporcione. • Cumplir y hacer cumplir el Manual de Procedimientos. • Demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por el Jefe Inmediato 	
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Universitario con título en Administración • Experiencia de 2 años en cargos similares 	
Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de farmacia 	
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor 	

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 18

Puesto: Bioquímico (consultor)

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones	
	ÁREA	FARMACIA
	CARGO	BIOQUÍMICO (consultor)

Descripción del puesto	Asesorar al personal de la farmacia y representarla ante el Instituto de Higiene y Enfermedades Tropicales Leopoldo Izquieta Pérez y el CONSEP, en lo que obliga la ley con respecto al buen uso de estupefacientes y psicotrópicos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un informe mensual sobre el cumplimiento de las normas de almacenamiento y cuidado de medicamentos que contengan estupefacientes y psicotrópicos, informe que deberá entregar personalmente en el Instituto de Higiene Izquieta Pérez. • Colaborar con la recomendación de medicamentos para los clientes que requieran de éste servicio en el local, según lo que ordena la ley Asesora a los Administradores y dependientes de farmacia para el mejoramiento en la calidad de atención al cliente en cuanto a la orientación acerca del uso, indicaciones, observaciones, contraindicaciones y advertencia de los medicamentos en general. • Realizar un control y archivo de las recetas de estupefacientes. • Informar periódicamente al Administrador de Farmacia las situaciones especiales presentadas en el desarrollo a su cargo. • Presentar un informe mensual de recomendaciones de uso de expendio de productos especiales que no necesitan receta, para que sea considerado por la Empresa
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Universitario con título en Bioquímica • Experiencia de 2 años en cargos similares
Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de farmacia
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> • Nadie

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 19

Puesto: Vendedor

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones	
	ÁREA	FARMACIA
	CARGO	VENDEDOR

Descripción del puesto	Brindar sus servicios y atención personalizada satisfaciendo los requerimientos del cliente que ingresa a la farmacia, en el momento de facturación y pago del producto. Es el responsable de mantener todos los productos de farmacia ordenados, limpios y sin caducar
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir o Cerrar la farmacia de acuerdo a requerimiento del Administrador. • Recibir por parte del jefe inmediato la caja y el fondo para inicio de actividades y documentos necesarios • Atención personalizada a todos los clientes de acuerdo al protocolo entregado por la empresa al momento de realizar las ventas. • Realizar el cierre de la caja asignada después de finalizado el horario de atención al público, para después entregar al jefe inmediato. • Recibir la mercadería y comprobar que todo lo enviado esté correcto previa autorización del Administrador. • Perchar la mercadería por laboratorio y por uso máximo 6 horas después de recibido el pedido de acuerdo al cronograma de actividades. • Revisar productos por caducar una vez a la semana y en el caso de existir colocar en el área de cuarentena para promover su venta. • Controlar que el Inventario se encuentre cuadrado físicamente con el sistema o responder por las diferencias. • Participar de la limpieza general de la farmacia de acuerdo al cronograma de actividades. • Cumplir con el Manual de Procedimientos. • Mantener en orden y limpio el puesto de trabajo. • Recibir toda la asesoría y capacitación interna y externa que la empresa le proporcione. • Demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por el Jefe Inmediato.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Universitario con título en Enfermería o Auxiliar de Enfermería • Experiencia de 2 años en cargos similares
Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de farmacia
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> • Nadie

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

3.8 Manual de procesos y procedimientos administrativos - financieros

El mapa de procesos diseñado para la cadena de farmacias la Dolorosa consta de: procesos gobernantes o directivos, procesos agregado de valor y procesos de apoyo.

3.8.1 Procesos gobernantes

- **Unidad responsable:** Gerencia
- **Misión**

Estructurar políticas, normas, lineamientos y procedimientos de Coordinar, controlar y planificar las acciones de gestión estratégica a través de la elaboración de planes estratégicos planes operativos anuales, presupuestario de programas, proyectos para la ejecución de acuerdo las políticas institucionales

3.8.2 Procesos agregados de valor

- **Unidad responsable:** Ventas / caja, responsable químico
- **Misión**

Gestionar y desarrollar la red de servicios de la farmacia brindando una óptima atención a sus clientes a las acciones operativas de las unidades desconcentradas – farmacias, mediante la aplicación de políticas, normativas, protocolos clínicos, de venta de medicamentos, almacenamiento y guías de manejo clínico para farmacias.

3.8.3 Proceso de apoyo

- **Unidad responsable:** Administración y contabilidad

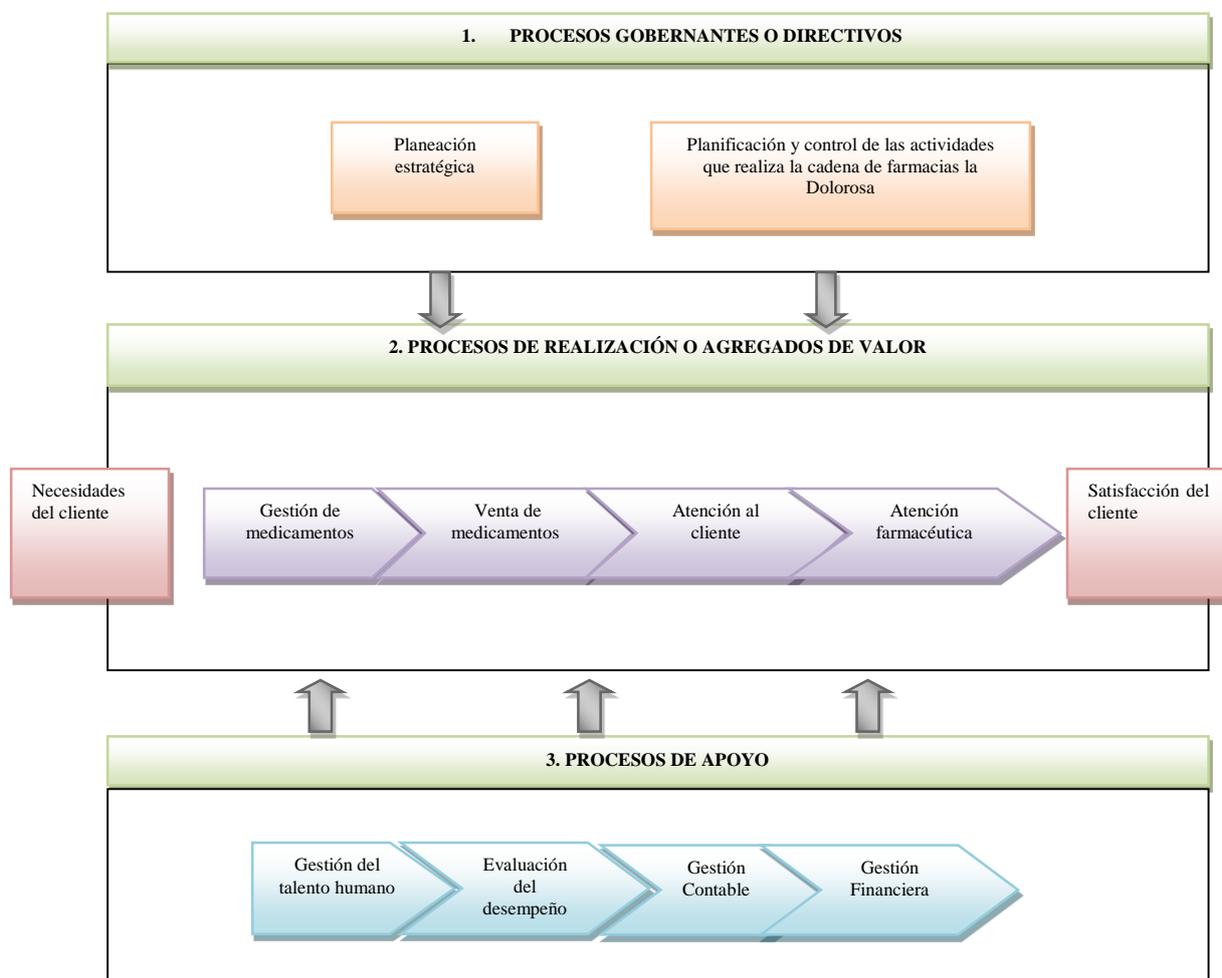
- **Misión**

Proporcionar la asistencia técnica necesaria a la gerencia en la gestión administrativa, contable, mediante el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades operativas financiera, presupuestaria y contables – tributarias.

3.8.4 Estructura de gestión por procesos (mapa de procesos)

Gráfico 13

Mapa de procesos



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

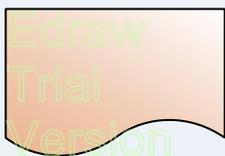
Simbología utilizada para el levantamiento de los procesos

Para la realización de los procedimientos administrativos y financieros se utilizó la siguiente simbología:

Cuadro 20

Simbología ANSI

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	El símbolo terminal indica el INICIO O FIN del diagrama de flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario describir dentro del símbolo la palabra “Inicio” o “Final”.
	Este símbolo representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento.
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.
	El símbolo de decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, en una situación en que exista opciones y debe elegir entre alguna de ellas. La respuesta o la pregunta planteada será generalmente SI o NO y deberán escribirse sobre las líneas de flujo, que señalan los diferente caminos.
	El CONECTOR representa la conexión o el enlace una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Debe usarse este símbolo para evitar cruces entre líneas del flujo o para llegar a una mejor distribución de los símbolos.
	El conector de páginas representan una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo, de la documentación o información, del mismo procedimiento.
	Símbolo de ARCHIVO que representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera temporal.



El símbolo documento representa cualquier que entre, se utilice, se envíe, se reciba, se genere o salga del procedimiento. De incluirá las copias que sean utilizadas.

3.9 Procesos administrativos

Los procesos administrativos se agruparon en subprocesos y actividades que describen el objetivo común de cada uno de ellos la secuencia lógica de las distintas actividades que componen a cada uno de los procesos que lo integran, señalando generalmente quien es responsable como lo hace fundamentándose en normas administrativas generalmente aceptadas que se aplicarán a los distintos procesos aplicables de acuerdo a la estructura organizativa y funcional de la cadena de farmacias la Dolorosa.

Cuadro 21

Listado de procesos administrativos

NOMBRE DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CÓDIGO
Planificación Estratégica	PA-01
Planificación y control de las actividades que realiza la cadena de farmacias la Dolorosa	PA-02
Levantamiento de perfiles por competencias.	PA-03
Reclutamiento del personal	PA-04
Planificación de capacitación.	PA-05
Evaluación del desempeño del talento humano	PA -06
Venta de medicamentos	PA-07
Adquisición de medicamentos	PA-08
Salida de materiales de bodega	PA-09
Recepción técnica de medicamentos	PA-10
Almacenamiento de medicamentos	PA-11
Toma de inventario de medicamentos	PA-12

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 22

Planificación estratégica

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	DIRECTIVO
	SUBPROCESO	Planificación Estratégica
	CÓDIGO	PA-01
OBJETIVO	Diseñar los lineamientos técnicos de la planificación estratégica de la empresa.	
RESPONSABLE	Gerente	

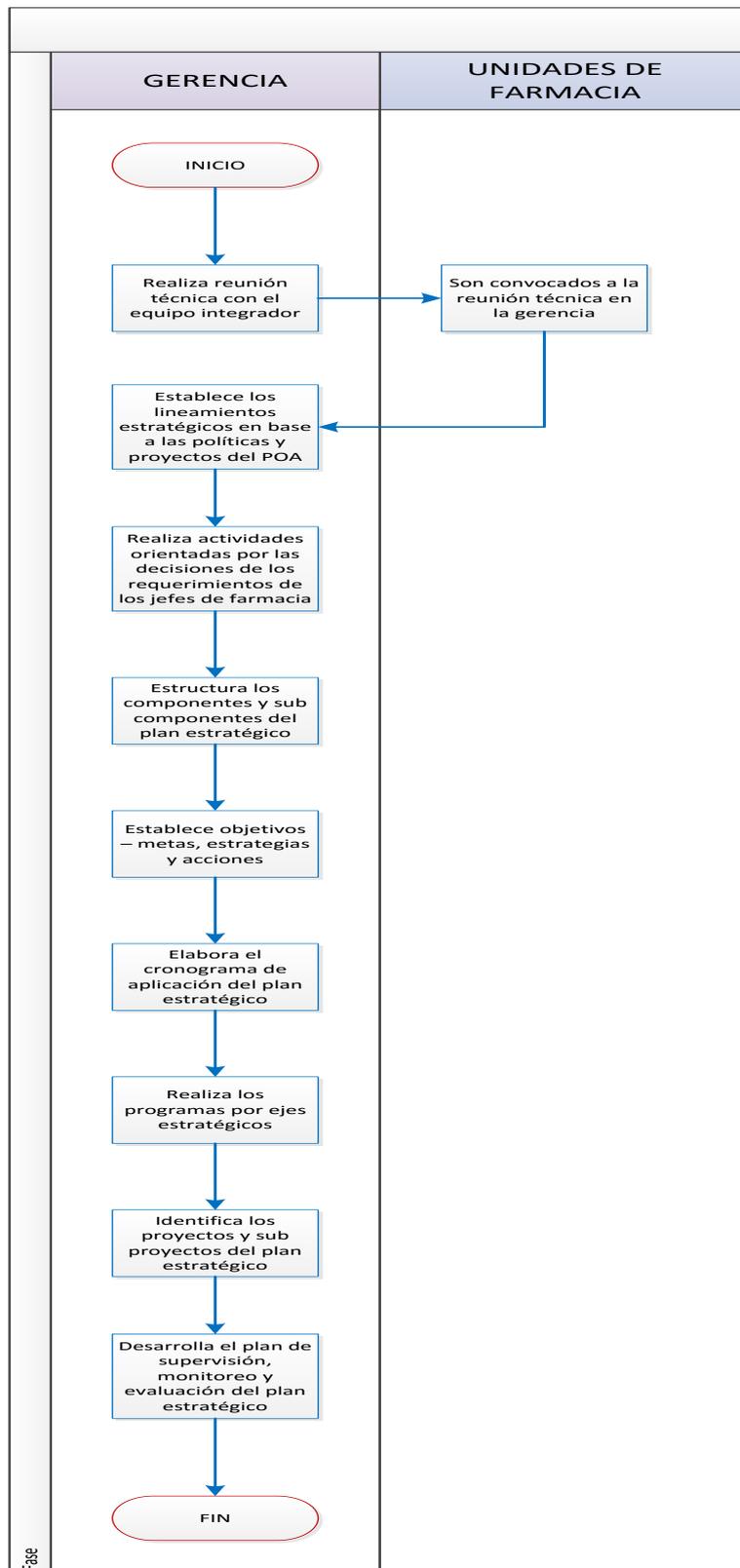
No.	ACTIVIDADES
1	Realizar la reunión técnica con el equipo integrador de la unidad administrativa, contabilidad y jefes de farmacia.
2	Establecer los lineamientos estratégicos en base a las políticas y proyectos que se consideraran en el POA
3	Realizar actividades orientadas por las decisiones de los requerimientos de los jefes de farmacia, para estructurar los elementos del plan estratégico institucional
4	Estructurar los componentes y sub componentes del plan estratégico en concordancia con los requerimientos de las unidades de farmacia
5	Establecer objetivos – metas, estrategias y acciones del plan estratégico con su correspondiente presupuesto.
6	Elaborar el cronograma de aplicación del plan estratégico con sus respectivos responsables y productos finales
7	Realizar los programas por ejes estratégicos o subsistemas.
8	Identificar los proyectos y sub proyectos que deberá contener el plan estratégico
9	Desarrollar el plan de supervisión, monitoreo y evaluación del plan estratégico

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 14

Planificación estratégica



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 23

Proceso: Planificación y control de las actividades que realiza la cadena de farmacias la Dolorosa.

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	DIRECTIVO
	SUBPROCESO	Planificación y control de las actividades que realiza la cadena de farmacias la Dolorosa
	CÓDIGO	PA-02
OBJETIVO	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la aplicación de gestión administrativa y operativa en las unidades de farmacias la Dolorosa	
RESPONSABLE	Gerente	

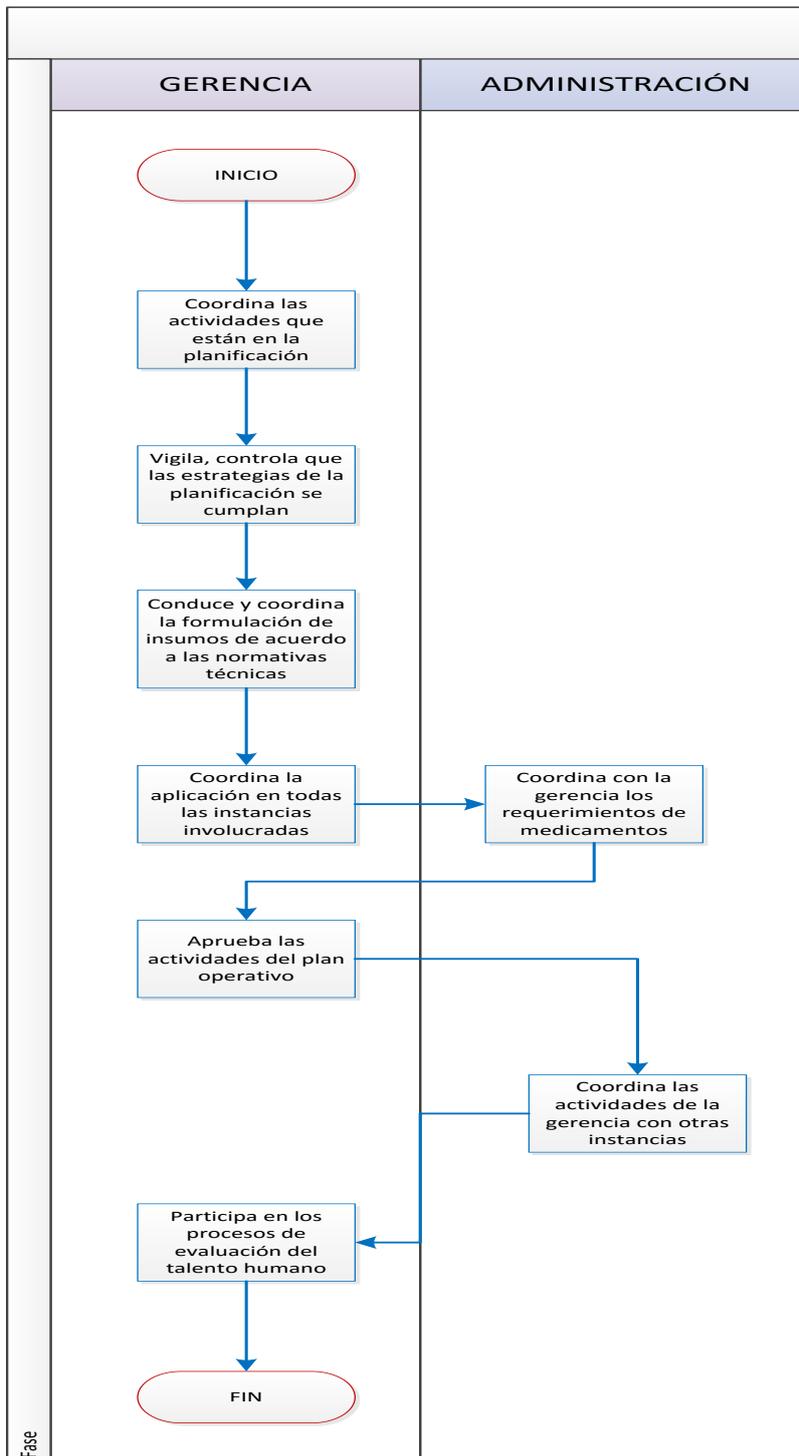
No.	ACTIVIDADES
1	Coordinar las actividades que están en la planificación para que se cumplan de acuerdo a los objetivos y metas.
2	Vigilar y controlar que las estrategias de la planificación se cumplan en forma ordenada en las diferentes instancias de la empresa
3	Conducir y coordina la formulación de insumos de acuerdo a las normativas técnicas y otros instrumentos normativos de la gestión empresarial
4	Coordinar la aplicación en todas las instancias involucradas en el funcionamiento de la empresa.
5	Coordinar con la unidad administrativa los requerimientos de medicamentos que necesitan las unidades de farmacia para fortalecer la red de comercialización
6	Aprobar las actividades del plan operativo, mediante los informes técnicos que presentan los jefes de farmacia
7	Coordinar las actividades de la gerencia con otras instancias como las de proveeduría y otras del ámbito de competencia de la gerencia.
8	Participar en los procesos de evaluación del talento humano y en los lineamientos de evaluación de las unidades – farmacias.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 15

Planificación y control de actividades



Fase

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

3.9.1 Clasificación de puestos por competencias.

Este proceso establece un ordenamiento lógico de los puestos a través de la definición de sus competencias, los requisitos, los roles, los procesos, para alcanzar servicios o productos en un determinado alcance. Se fundamenta en el organigrama estructural y el mapa de procesos de la institución.

- **Objetivo.**

Establecer los mecanismos técnicos que permitan a la unidad de administración, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar los puestos o cargos en relación a las competencias que estos requieren, de esta manera se facilitará la gestión y operatividad de los subsistemas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal.

1 Clasificación y Valoración.

Será un proceso técnico que identifica y agrupa los diferentes procesos, procedimientos y funciones para otorgarles un mismo grado de valoración, que permita ubicar de manera organizada los puestos de la cadena de farmacias la Dolorosa con la finalidad de que sean factibles de administrarse.

La clasificación y valoración de puestos tendrá como propósito, homologar las remuneraciones de cargos similares y cumplir con fundamentos técnicos, para los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.

2 Proceso para la descripción del puesto.

Este proceso se fundamentó en los siguientes procedimientos:

- **Análisis del puesto de trabajo.**

Es un proceso que permitirá analizar e identificar las características esenciales de un puesto o cargo, considerando sus principales roles, atribuciones, responsabilidades, procesos, procedimientos y las competencias profesionales y generales que tiene ese cargo para un desempeño óptimo. Se fundamentará en los siguientes factores:

- Estructura organizacional de la cadena de farmacias la Dolorosa
- Estructura posicional.
- Actividades frecuentes.
- Procesos, procedimientos, actividades.
- Productos y servicios.
- Manuales institucionales.
- Plan estratégico y plan operativo.

3 Descripción y Análisis de Puestos.

La descripción y análisis de los puestos será una concepción escrita de los procesos, procedimientos, deberes y condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes a un puesto específico de la cadena de farmacias la Dolorosa.

La información de los puestos se obtendrá a través del mapa de procesos y del organigrama estructural de la institución, en él se comunicará los deberes y responsabilidades que se deben asociar para cada puesto, de esta forma se estructurará el diseño de los puestos de los diferentes niveles jerárquicos que tiene la institución.

4 Principios básicos del análisis y descripción de puestos de trabajo.

Como ya se manifestó los puestos de trabajo determinan las competencias que son necesarias para que la cadena de farmacias la Dolorosa pueda alcanzar los objetivos y metas, como una gestión fundamental de la unidad administrativa; se determinará las competencias específicas y generales, así como las condiciones y responsabilidades que implica el puesto para definirlo en forma técnica.

El proceso sistemático de análisis de puestos se fundamenta en los criterios y descripción de los puestos de trabajo siguientes:

- En un momento determinado será importante actualizar la información cuando se produzcan cambios en los puestos o cargos.
- Se analizará el puesto de trabajo y no a su trabajador.
- Se analizará el puesto de trabajo bajo la hipótesis de un normal desempeño.
- Se analizará el puesto de trabajo con una descripción concreta de sus procesos y sus competencias.

Este procedimiento aplicado es útil para obtener información sobre:

- Los objetivos del puesto de trabajo.
- Los procesos, procedimientos y actividades que se llevan a cabo en ese puesto o cargo.
- Los medios económicos, financieros, materiales utilizados.
- Los conocimientos generales y específicos (competencias profesionales y generales) exigidos por el puesto, nivel de autonomía.
- El tipo de norma y reglamento en que se fundamenta el puesto.
- El grado de responsabilidad del puesto.

5 Procedimiento estructurado orientado al talento humano.

Serán los procedimientos estructurados que se centren en la conducta del talento humano necesaria para incluirle en ese puesto de trabajo. Para ello se puede utilizar diferentes tipos de cuestionarios que faciliten medir cualitativamente y cuantitativamente, como las competencias profesionales, las competencias generales, las competencias específicas, los procesos mentales, las relaciones en equipo de trabajo y cultura organizacional y las actividades que se van a llevar a cabo en ese puesto de trabajo.

6 Levantamiento de Perfiles Ocupacionales Basados en Competencias.

El levantamiento de perfiles ocupacionales basados en competencias estructurado como una cadena de valor tiene el siguiente enfoque:

Gráfico 16

Fase de levantamiento de perfiles ocupacionales



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Los aspectos que se deben considerar para el levantamiento del perfil basado en competencias son los siguientes:

Metodología. La metodología que se deberá utilizar se define como un sistema de procedimientos con un determinado ordenamiento lógico de ejecución denominadas etapas, identificadas con determinados fines, donde se ponen de manifiesto, bajo un contexto de actuación, las acciones prácticas e intelectuales necesaria para el logro de objetivos establecidos.

Definir área de análisis. Con la finalidad de asegurar el talento humano y los recursos financieros y materiales en forma productiva.

a) Detección de necesidades.

1. Se deberá considerar la característica tecnológica y el talento humano en relación al perfil ocupacional actual.
2. Establecer las características esenciales del perfil ocupacional actual para el levantamiento y el perfil profesional basado en competencias.
3. Seleccionar los elementos que tipifiquen el perfil profesional basado en competencias.

b) Recursos tecnológicos.

1. Técnica y tecnología. Se debe analizar la técnica y tecnología actual y la perspectiva de cambio.
2. El grado de actualización de las técnicas y tecnologías empleadas.
3. Los métodos y procedimientos que actualmente se aplican.
4. El estado actual de las instalaciones físicas, maquinaria, mobiliario, insumos y otros.

c) Talento humano.

Entendido como la fuerza laboral encargada de los procesos y procedimientos; que debe cumplir con los siguientes requisitos: vinculación con el puesto de trabajo, certificado de calificación idónea, ser poseedor de competencias generales y profesionales.

d) Caracterización del área profesional.

1. Establecer los datos generales sobre la profesión, sus límites.
2. Identificar las condiciones de trabajo, donde se determinará el grado de autonomía, supervisión, riesgos de salud, salud ocupacional, y las cualidades técnicas del profesional.

3. Se deberá analizar las tareas (actividades o procesos principales en el ejercicio del puesto de trabajo y en el contexto de la profesión).
4. Los métodos y técnicas utilizadas en el proceso o puesto de trabajo.
5. Identificación de las tareas y operaciones.

e) Análisis, diseño y descripción de los puestos.

1. Se deberá describir el puesto de trabajo y las competencias que este tiene, tanto generales, específicas y profesionales.
2. El contexto de los procesos.
3. La tecnología, los insumos y la interrelación con otros departamentos de la institución.

7 Determinación de los Elementos de Competencia.

Para determinar los elementos por competencias se aplicará un sistema que establece una lógica a partir del conjunto de normas de competencia sobre una base científica de criterio de desempeño.

Título. Es la unidad de competencia de desempeño laboral que identifica que el talento humano es capaz de hacer para alcanzar los resultados esperados. Estos elementos son los que construyen la norma y están sujetos a la referencia:

- Criterios de desempeño, que describirá el que y como del desempeño esperado.
- Campo de aplicación en el que se describirá las condiciones del contexto en las que la persona deberá ser capaz de demostrar el dominio de las competencias.
- Requerimiento de evidencia, describirá los indicadores que permitan medir las destrezas, habilidades y conocimientos para evaluar la competencia.

Medición de competencias.

Las competencias se evaluará y medirá aplicando métodos de cálculo y estadística básica. Las competencias a medir serán:

- Generales;
- Básicas;
- Específicas (profesionales).

Así como los elementos de competencia y los criterios de desempeño; a la vez que se certificara las competencias, mediante una declaración de las competencias que posee el talento humano o candidato a un puesto o cargo determinado en la cadena de farmacias la Dolorosa.

El perfil del puesto por competencias será la herramienta fundamental para la unidad administrativa de la institución ya que permitirá establecer el perfil por competencias del talento humano, por lo tanto este deberá ser fiable, efectivo en relación a las competencias generales y específicas.

8 Rangos de calificación de las competencias.

Los rangos de calificación de las competencias pueden ser en forma cualitativa o cuantitativa, por ejemplo utilizando la nomenclatura: A, B, C, D, el nivel más superior o superlativo será A y el nivel mínimo de la competencia será D, que puede ser expresado en forma numérica o porcentual, que viene a ser un requisito importante en la metodología de calificación de las competencias generales, básicas y específicas.

De esta manera se definirá la calificación de las competencias sobre la base del formato propuesto que puede mejorarse en cuanto a su metodología con la finalidad de evaluar el perfil de competencias del personal.

A continuación se estructura la propuesta de un formato de calificación de competencias como un modelo para la cadena de farmacias la Dolorosa.

Cuadro 24

Proceso. Levantamiento de perfiles por competencias

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Levantamiento de perfiles por competencias.
	CÓDIGO	PA-03
OBJETIVO	Determinar técnicamente el levantamiento de perfiles por competencias	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

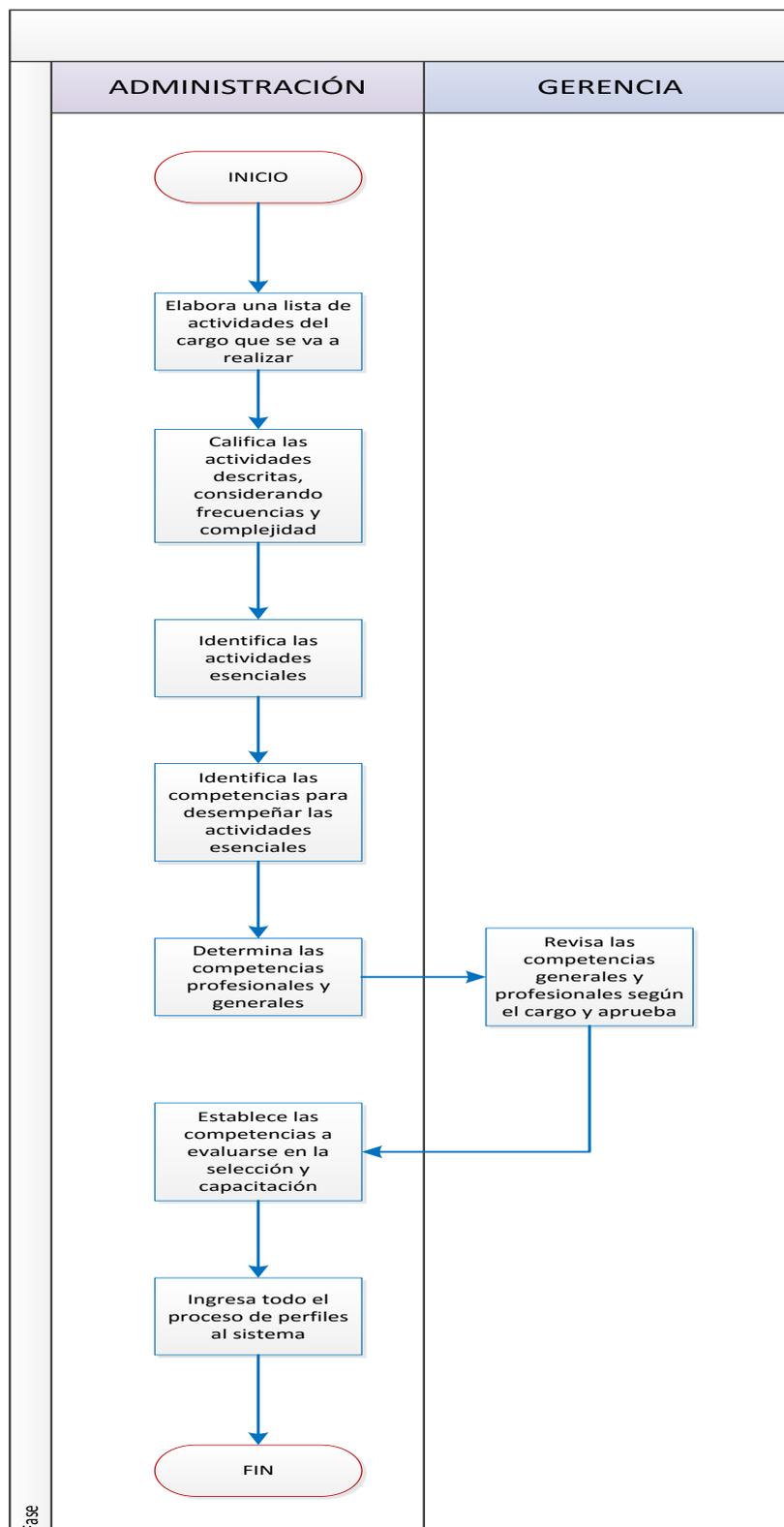
No.	ACTIVIDADES
1	Elaborar una lista de actividades del cargo que se va a realizar
2	Calificar las actividades descritas considerando la frecuencia y complejidad de las mismas
3	Identificar las actividades esenciales
4	Identificar las competencias para desempeñar las actividades esenciales
5	Determinar las competencias profesionales y generales
6	Revisar las competencias generales y profesionales según el cargo y aprueba
7	Establecer las competencias a evaluarse en la selección y capacitación
8	Ingresar todo el proceso de perfiles al sistema

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 17

Levantamiento de perfiles por competencias



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 25

Proceso. Reclutamiento del personal

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Reclutamiento del personal.
	CÓDIGO	PA-04
OBJETIVO	Establecer las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección del talento humano que va ingresar a la institución con la finalidad de asegurar que el mismo esté de acuerdo a las necesidades y los requisitos definidos en el perfil del puesto correspondiente, de tal forma que exista consistencia, seguridad y desempeño óptimo del talento humano	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

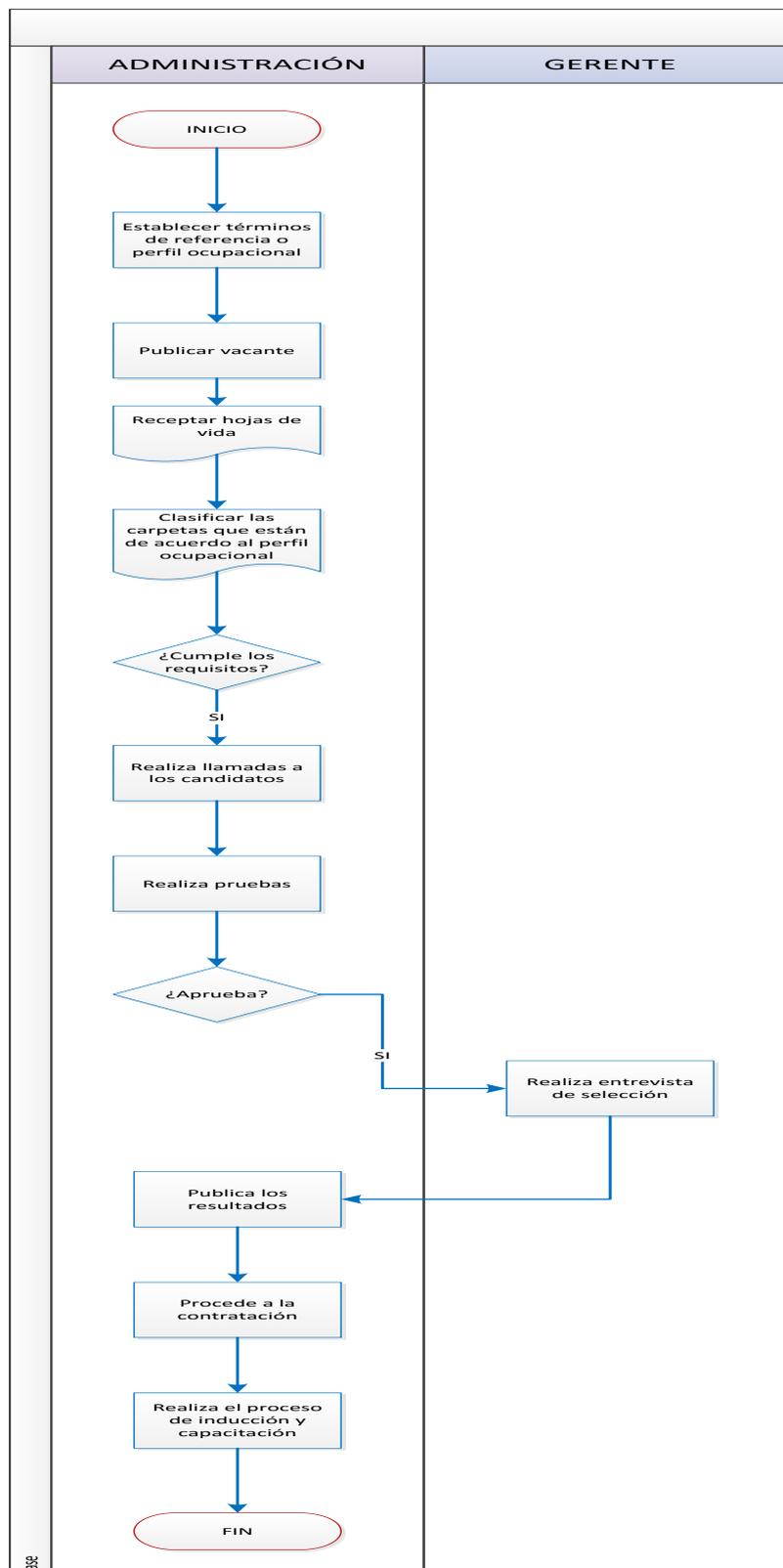
No.	ACTIVIDADES
1	Establecer términos de referencia(Perfil)
2	Publicar la vacante
3	Receptar las hojas de vida
4	Clasificar las carpetas que están de acuerdo con el perfil solicitado.
5	Realizar llamadas a los candidatos para realizar pruebas.
6	Calificar pruebas y llamar a los candidatos para la entrevista.
7	Realizar entrevista de selección
8	Publicar los resultados
9	Realizar la contratación provisional
10	Realizar el proceso de inducción, capacitación.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 18

Reclutamiento del personal



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 26**Proceso. Planificación de capacitación**

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Planificación de capacitación.
	CÓDIGO	PA-05
OBJETIVO	Planificar la participación del talento humano en programas de capacitación, para mejorar significativamente el servicio a sus clientes	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

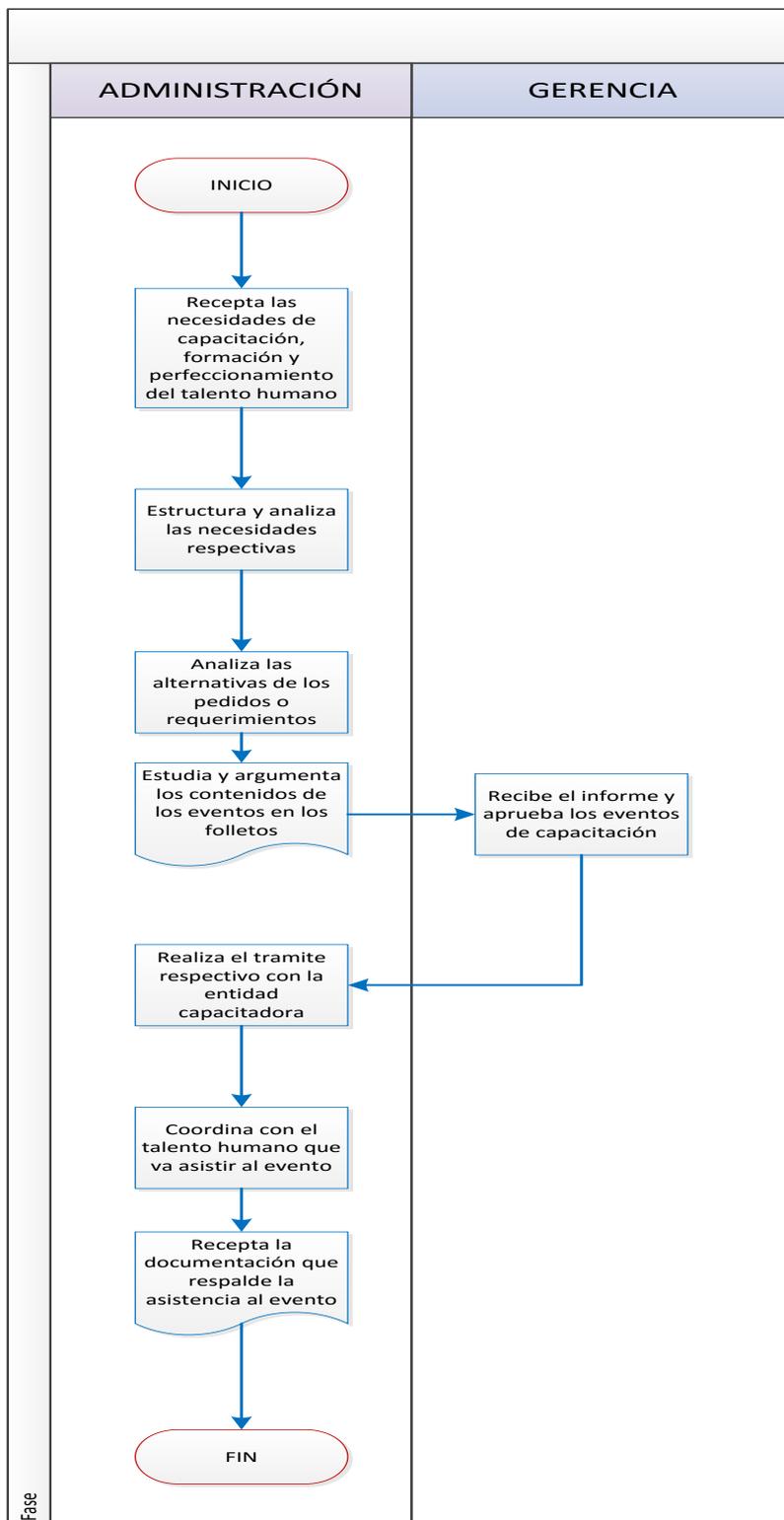
No.	ACTIVIDADES
1	Receptar las necesidades de capacitación, formación, perfeccionamiento que requieren el talento humano de la organización.
2	Estructurar y analizar las necesidades respectivas
3	Estudiar las alternativas de los pedidos o requerimientos respecto a esta temática
4	Analizar, argumentar los contenidos de los eventos de capacitación, perfeccionamiento o formación solicitados.
5	Realizar los trámites respectivos con la entidad capacitadora, para dar seguimiento a los procesos
6	Coordinar con el talento humano que asistirá al evento de formación o capacitación para que socialice las competencias (conocimientos) que adquirió.
7	Receptar la documentación que respalde la asistencia al curso y compromiso para reproducir lo aprendido.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 19

Planificación de capacitación



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 27

Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Evaluación del desempeño del talento humano
	CÓDIGO	PA -06
OBJETIVO	Evaluar los procedimientos administrativo para garantizar a través de diferentes aspectos el desempeño del talento humano en los cargos	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

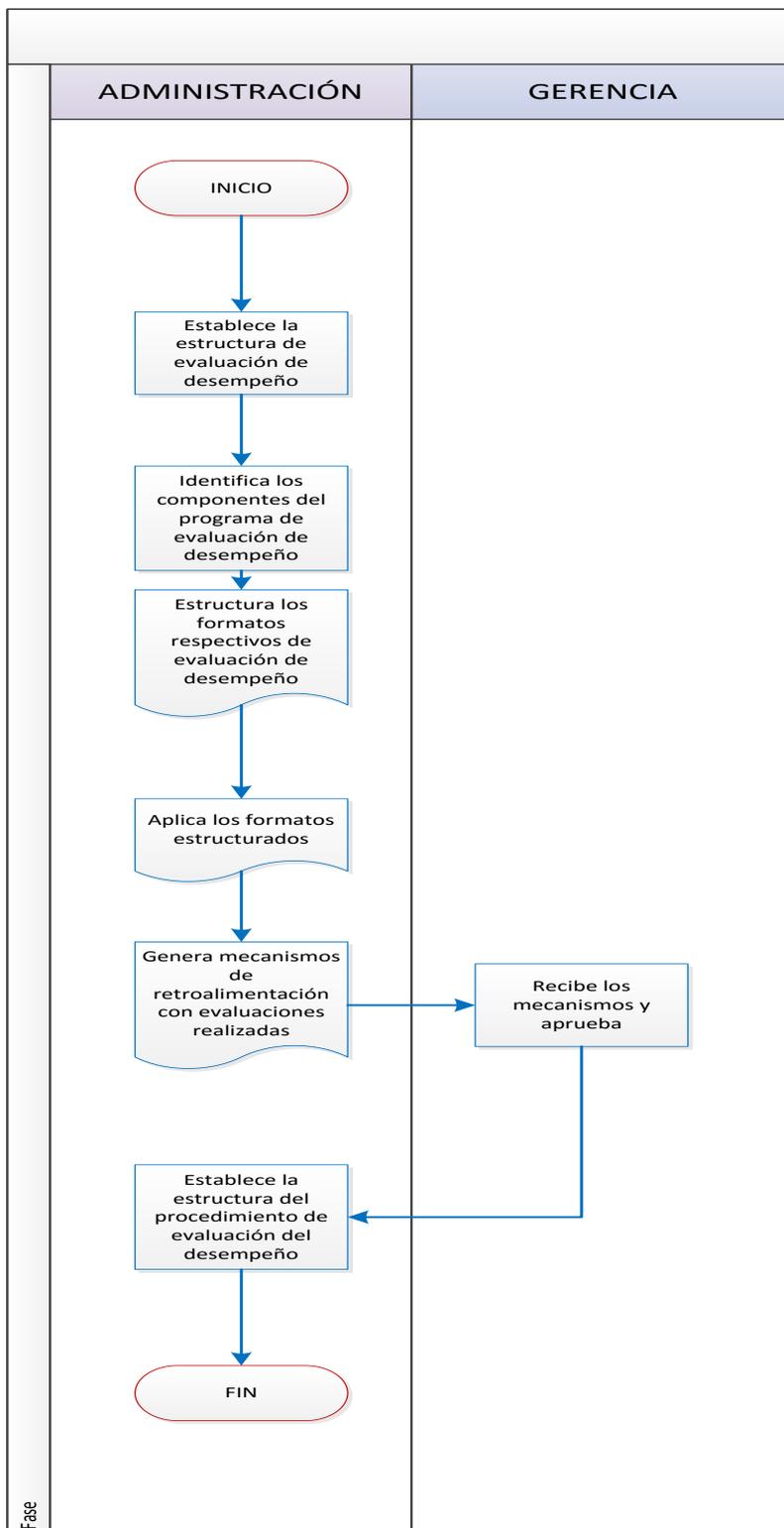
No.	ACTIVIDADES
1	Establecer la estructura de evaluación del desempeño.
2	Identificar los componentes del programa de evaluación del desempeño y su aplicabilidad en la cadena de farmacias la Dolorosa.
3	Estructurar formatos respectivos de evaluación del desempeño, su aplicabilidad, el manejo de las escalas de calificación, la objetividad del sistema.
4	Aplicar práctica de formatos estructurados con evaluaciones realizadas en los talleres de capacitación.
5	Generar mecanismos de retroalimentación en los procesos de evaluación del desempeño con la finalidad de incrementar el compromiso de mejoramiento del talento humano.
6	Establecer la estructura del procedimiento de evaluación del desempeño.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 20

Evaluación del desempeño del talento humano



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 28

Proceso: Venta de medicamentos

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	AGREGADO DE VALOR
	SUBPROCESO	Venta de medicamentos.
	CÓDIGO	PA-07
OBJETIVO	Elaborar el ciclo de atención al cliente y venta en el punto de venta de la farmacia	
RESPONSABLE	Vendedor	

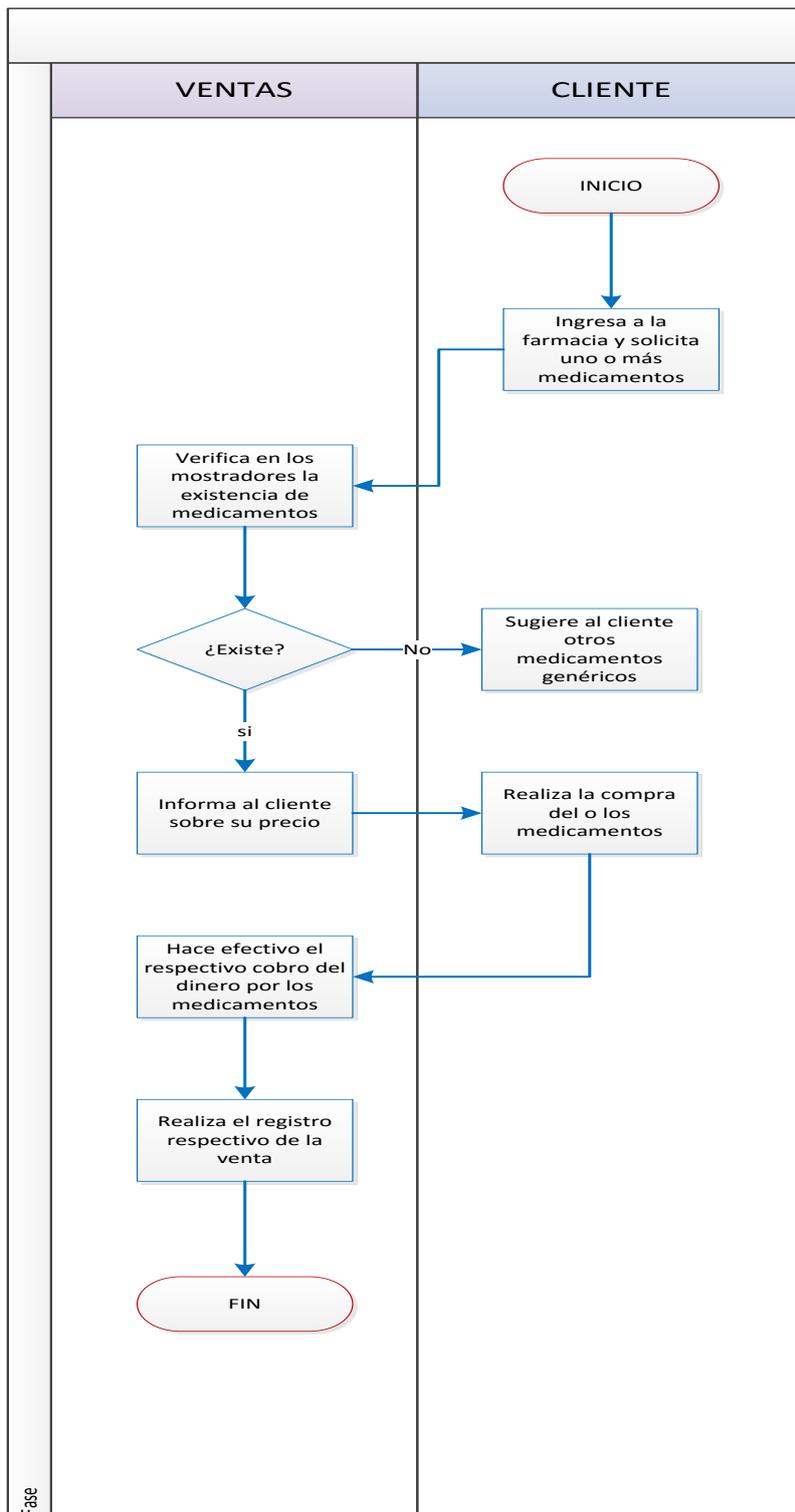
No.	ACTIVIDADES
1	El cliente ingresa a la farmacia y solicita uno o más medicamentos que desea adquirir.
2	La vendedora verifica en los mostradores la existencia de medicamentos que ha solicitado el cliente
3	La vendedora sugiere otro medicamento genérico si es que no existiera los que solicita el cliente e informa sobre su precio
4	El cliente realiza la compra del o los medicamentos que ha solicitado.
5	La vendedora hace efectivo el respectivo cobro del dinero por los medicamentos entregados
6	La vendedora realiza el registro respectivo de la venta.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 21

Venta de medicamentos



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 29**Proceso: Adquisición de medicamentos**

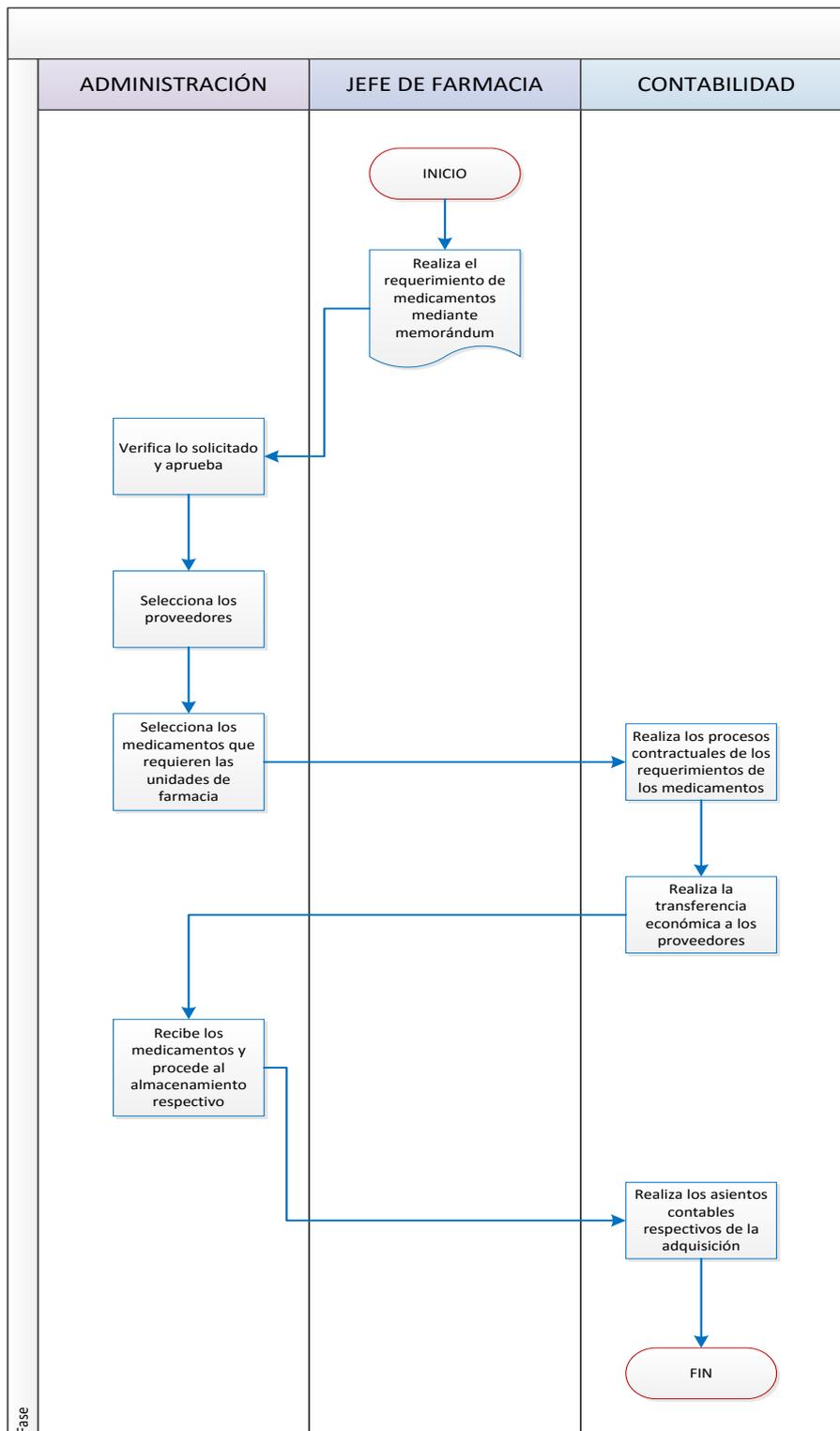
	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Adquisición de medicamentos.
	CÓDIGO	PA-08
OBJETIVO	Establecer los lineamientos técnicos para la adquisición de medicamentos.	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

No.	ACTIVIDADES
1	El jefe de farmacia realiza los requerimientos de medicamentos para su unidad operativa, mediante un memorándum interno
2	La unidad administrativa procede a verificar lo solicitado y aprueba
3	La unidad administrativa selecciona los proveedores
4	La unidad administrativa selecciona los medicamentos que requieren las unidades de farmacia, de acuerdo a la estimación de necesidades.
5	La unidad administrativa informa al departamento contable de los requerimientos de medicamentos, para que esta realice los procesos contractuales.
6	La contadora realiza la transferencia económica a los proveedores
7	La dirección administrativa recibe los medicamentos y procede al almacenamiento respectivo
8	La unidad de contabilidad realiza los asientos contables respectivos de la adquisición realizada.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 22

Adquisición de medicamentos



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 30**Proceso: Recepción administrativa de medicamentos**

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Salida de materiales de bodega
	CÓDIGO	PA-09
OBJETIVO	Aplicar la normativa técnica para la recepción administrativa de medicamentos	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

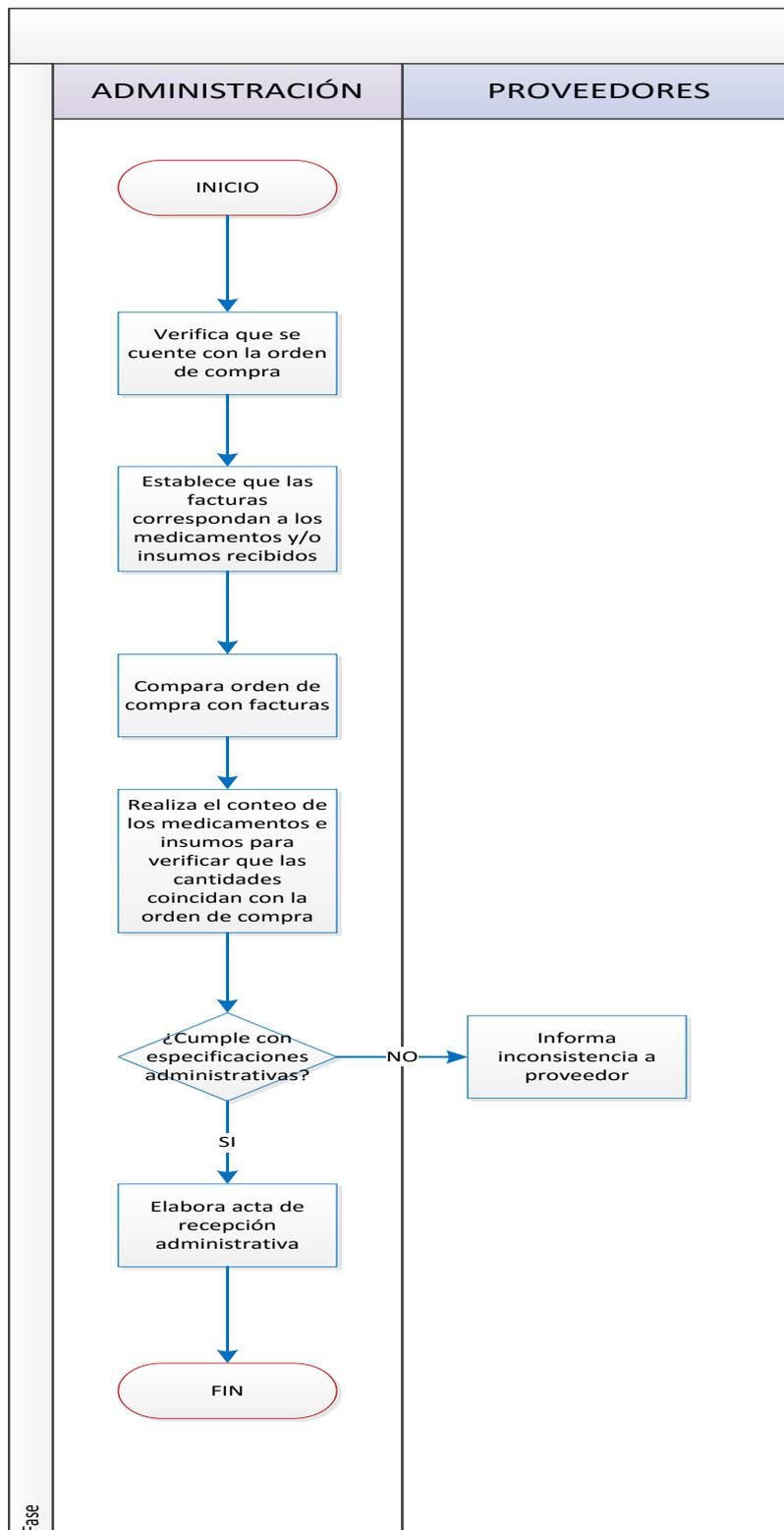
No.	ACTIVIDADES
1	Verificar que se cuenta con la orden de compra de los medicamentos
2	Verificar que las facturas correspondan a los medicamentos o insumos recibidos
3	Establecer la comparación de la orden de compra con las facturas registrada de los pagos a proveedores
4	Realizar el conteo de los medicamentos e insumos para verificar que las cantidades coincidan con la orden de compra
5	Si cumple con las especificaciones se efectuara el acta de recepción administrativa de los medicamentos, caso contrario se rechazará los medicamentos y se informara la inconsistencia al proveedor.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 23

Recepción administrativa de medicamentos



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 31**Proceso: Recepción técnica de medicamentos**

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Recepción técnica de medicamentos
	CÓDIGO	PA-10
OBJETIVO	Aplicar la normativa de recepción técnica de medicamentos	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

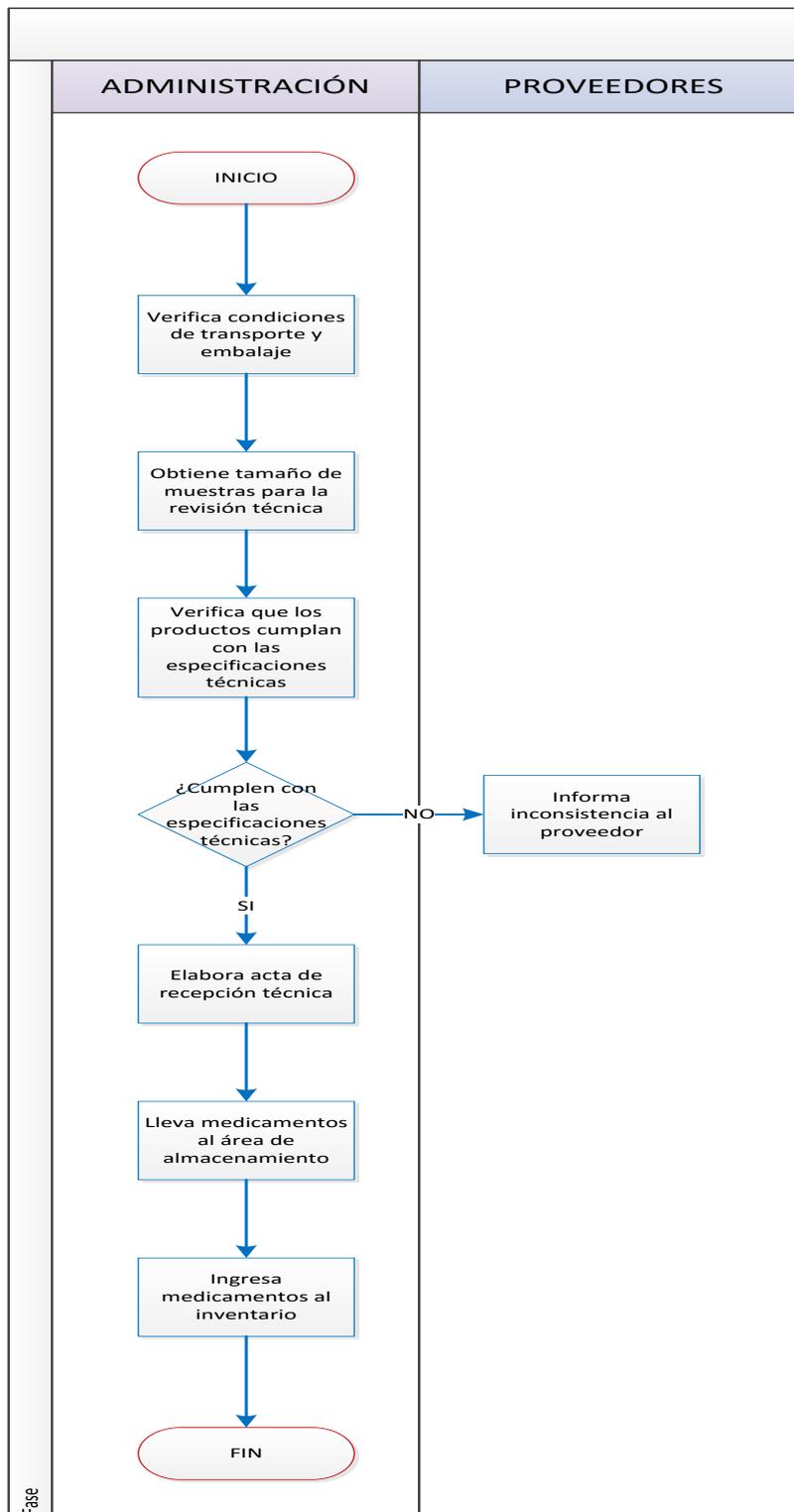
No.	ACTIVIDADES
1	El administrador verifica las condiciones de transporte y embalaje que los proveedores realizaron para llevar los medicamentos a la farmacia
2	El administrador obtiene un tamaño de muestras que le permita una revisión técnica de los medicamentos
3	El administrador verifica que los productos cumplan con las especificaciones técnicas: fecha de caducidad, número de lote, registro sanitario, características físicas y organolépticas del producto, características relacionados con la etiqueta, empaque, embase y presentación, condiciones de almacenamiento.
4	El administrador establece si se cumplen con las especificaciones técnicas los medicamentos
5	Si cumple se cumple con las especificaciones técnicas elabora el acta de recepción técnica de los medicamentos que van a ingresar a bodega.
6	El administrador lleva los medicamentos e insumos al área de almacenamiento o bodega.
7	El administrador ingresa medicamentos e insumos al inventario de medicamentos

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 24

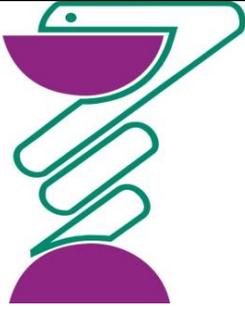
Recepción técnica de medicamentos



Fuente

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 32**Proceso: Almacenamiento de medicamentos**

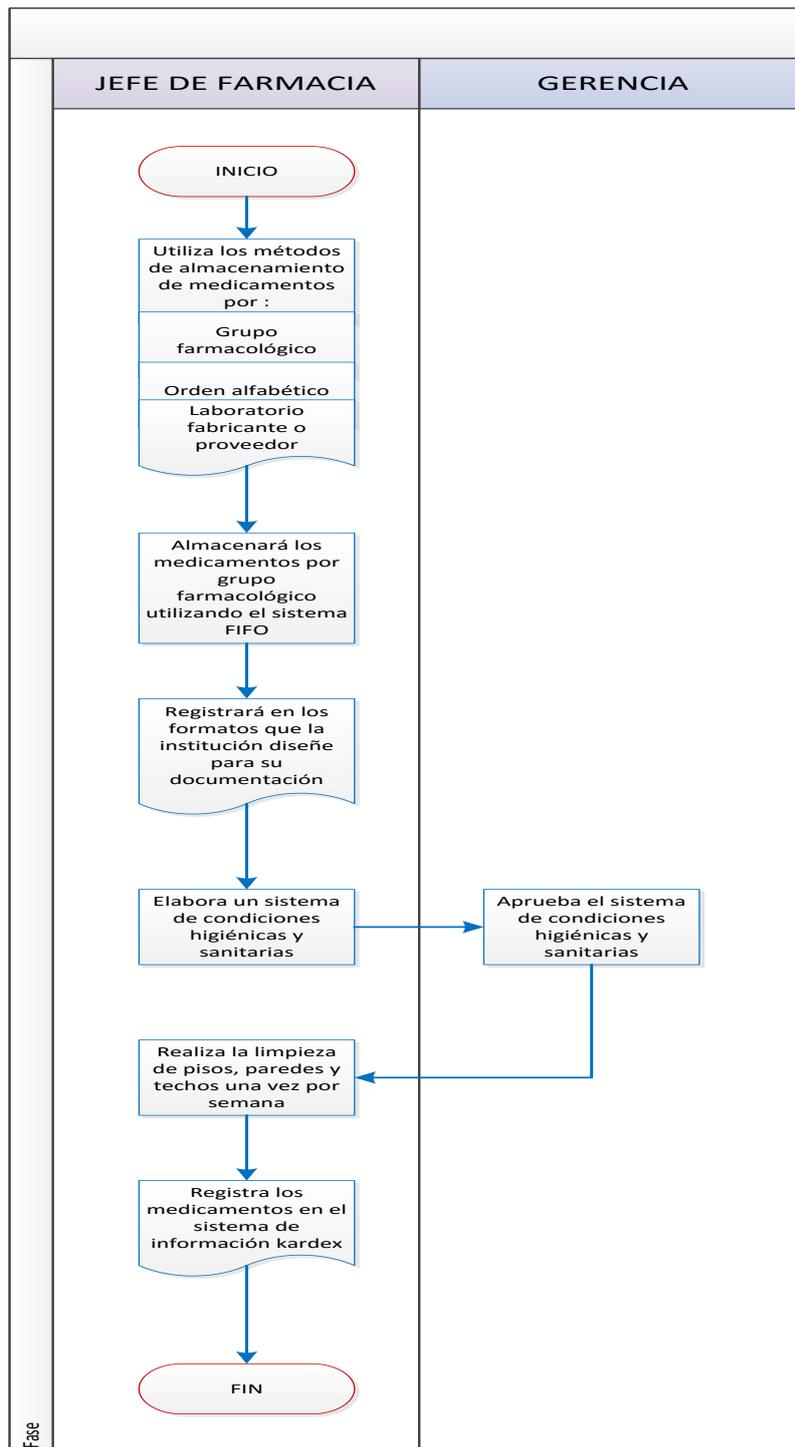
	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	AGREGADO DE VALOR
	SUBPROCESO	Almacenamiento de medicamentos
	CÓDIGO	PA-11
OBJETIVO	Determinar las actividades principales del almacenamiento de medicamentos	
RESPONSABLE	Jefe de farmacia	

No.	ACTIVIDADES
1	Utilizar los métodos de almacenamiento de medicamentos como: por grupo farmacológico, por orden alfabético de nombre genérico, por laboratorio fabricante o proveedor.
2	Almacenar los medicamentos por grupo farmacológico y utilizará el sistema FIFO (primeros que ingresan, primeros que se despachan), para esto tendrá en cuenta lo siguiente: Revisión mensual de fechas de vencimiento de los medicamentos, semaforizando las fechas menores de seis. Control de temperatura del ambiente donde se almacenan (temperatura máxima de 30°C)
3	Registrar en los formatos que la institución diseñe para su documentación.
5	Elaborar un sistema de condiciones higiénicas y sanitarias, para que le apruebe la gerencia
6	Realizar la higiene y limpieza de las estanterías y los sitios destinados para el almacenamiento de los medicamentos
7	Realizar la limpieza de pisos, paredes y techos una vez por semana
8	Realizar el ingreso de los medicamentos e insumos y registra en el sistema de información kárdex.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 25

Almacenamiento de medicamentos



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 33

Proceso: Toma de inventario de medicamentos

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Toma de inventario de medicamentos
	CÓDIGO	PA-12
OBJETIVO	Determinar los inventarios de los medicamentos y sus respectivos controles que deben establecerse en la empresa.	
RESPONSABLE	Unidad administrativa	

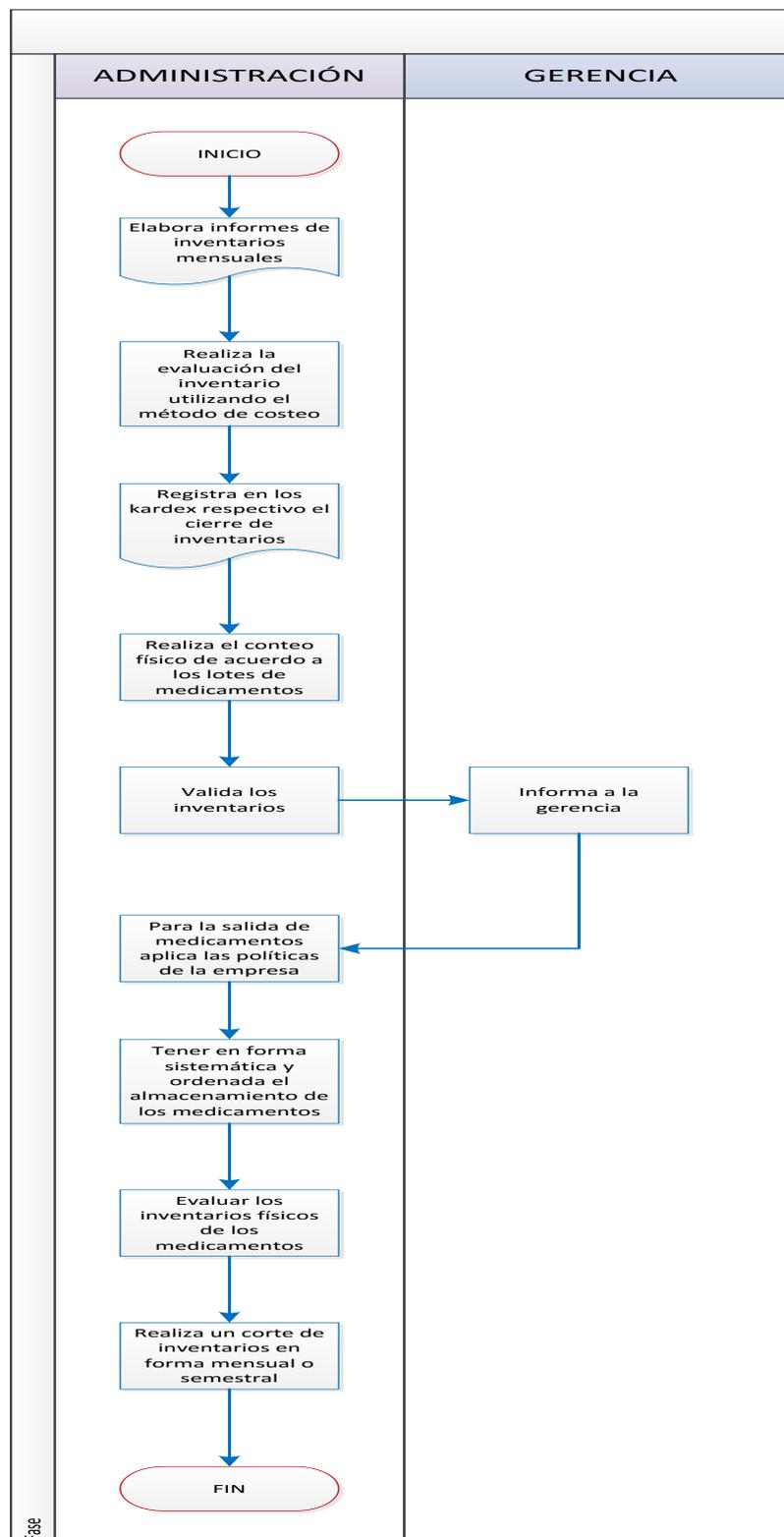
No.	ACTIVIDADES
1	Elaborar los informes de inventarios en forma mensual
2	Realizar la evaluación del inventario utilizando el método de costeo de cada medicamento y lote de estos.
3	Efectuar el registro en los kárdex respectivos a la fecha de cierre de inventarios para comprobar que los resultados de los conteos de existencia física de los medicamentos
4	Realizar los conteos físicos de acuerdo a los lotes de medicamentos
5	Validar los inventarios e informa a gerencia
6	La salida de los medicamentos o la toma de inventario se aplicará acorde a las políticas de la empresa
7	La unidad administrativa deberá tener en forma sistémica y ordenada el almacenamiento de los medicamentos de acuerdo a especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.
8	Efectuar la evaluación de los inventarios físicos de los medicamentos
9	Establecer un corte de inventarios en forma mensual o semestral de acuerdo al movimiento operativo de la farmacia, para la toma de medicamentos

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 26

Toma de inventario de medicamentos



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.10 Manual financiero

3.10.1 Aspectos financieros

El control financiero se basa en la recolección, análisis y entendimientos de los estados financieros y aspectos operativos de la empresa. Este análisis comprende razonamientos de los porcentajes, tasas, tendencias e indicadores que sirven para medir la eficiencia de la empresa en cuanto al aspecto financiero.

3.10.2 Políticas financieras

- * Recopilará la información financiera: Balance General y Estado de Resultados.
- * Analizará los estados financieros y anexos del período mensual, para lo cual se utilizará el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, comparando las cifras en vertical.
- * Utilizará el Procedimiento de porcentajes integrales: Que consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, Ingresos y Gastos, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados.
- * Comparará los estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, lo que determinará los aumentos y disminuciones o variaciones de cuentas, entre meses y observará los cambios presentados por las diferentes operaciones de la institución, analizando las causas y los efectos.
- * Relacionará los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un período a otro. De los principales rubros a nivel de cuentas de los estados financieros, dejando constancia de las variaciones en cifras absolutas, porcentuales y razones financieras.

3.10.3 Plan de cuentas

El plan de cuentas propuesto es el siguiente:

Cuadro 34

Plan general de cuentas

CODIGO	CUENTA
1	ACTIVO
1.1	CORRIENTE
1.1.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO
1.1.01.01	Caja
1.1.01.02	Caja Chica
1.1.01.03	Bancos
1.1.01.04	Fondo Rotativo
1.1.02	INVERSIONES FINANCIERAS
1.1.02.01	Préstamos a corto plazo
1.1.02.02	Otros valores negociables
1.1.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.03.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes
1.1.03.02	Anticipo y préstamos por cobrar empleados
1.1.03.03	Cuentas por cobrar propietarios
1.1.03.04	Provisión cuentas incobrables (-)
1.1.03.05	Inventarios suministros de oficina
1.1.03.06	Provisión inventario obsoleto (-)
1.1.04	DEUDORES DIVERSOS
1.1.04.01	IVA Compras
1.1.04.02	Anticipo IVA retenido
1.1.04.03	Anticipo I.R. retenido
1.1.04.04	Anticipo sueldos
1.1.05	PREPAGADOS
1.1.05.01	Arriendos pre pagados
1.1.05.02	Seguros pre pagados
1.1.05.03	Publicidad pre pagada

1.2	ACTIVO NO CORRIENTE
1.2.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1.2.01.01	Terrenos
1.2.01.02	Edificios
1.2.01.03	Depreciación acumulada edificios (-)
1.2.01.04	Maquinaria y equipo
1.2.01.05	Depreciación acumulada maquinaria y equipo (-)
1.2.01.06	Equipo de computación
1.2.01.07	Depreciación acumulada equipo de computación (-)
1.2.01.08	Muebles y enseres
1.2.01.09	Depreciación acumulada muebles y enseres (-)
1.2.01.10	Equipo de oficina
1.2.01.11	Depreciación acumulada equipo de oficina (-)
1.2.01.12	Vehículo
1.2.01.13	Depreciación acumulada vehículo (-)
2	PASIVOS
2.1	CORRIENTE
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO
2.1.01.01	Sueldo acumulados por pagar
2.1.01.02	Beneficios sociales por pagar
2.1.01.03	Participación trabajadores por pagar
2.1.01.04	Honorarios acumulados por pagar
2.1.01.05	Comisiones acumuladas por pagar
2.1.01.06	Impuestos a la renta causados por pagar
2.1.01.07	Impuesto renta retenido por pagar
2.1.01.08	IVA Retenido por pagar
2.1.01.09	IVA ventas
2.1.01.10	Préstamos bancarios corto plazo
2.1.01.11	Sobregiros bancarios
2.1.01.12	Documentos y cuentas por pagar proveedores
2.1.01.13	Publicidad acumulada por pagar
2.1.01.14	Arriendos acumulados por pagar

2.1.04.15	Otras cuentas por pagar
2.2	NO CORRIENTES
2.2.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO
2.2.01.01	Préstamos bancarios a largo plazo
2.2.01.02	Hipotecas por pagar a largo plazo
2.2.01.03	Provisión desahucio
3	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL RESERVAS Y SUPERAVIT
3.1.01	CAPITAL
3.1.01.01	Capital accionario
3.1.01.02	Capital futuras capitalizaciones
3.1.02	RESERVAS
3.1.02.01	Reservas legales
3.1.02.02	Reserva estatutaria
3.1.02.03	Reservas especiales
3.1.03	RESULTADOS
3.1.03.01	Utilidades del presente ejercicio
3.1.03.02	Utilidades retenidas acumuladas años anteriores
3.1.03.03	Pérdidas del presente ejercicio (-)
3.1.03.04	Pérdidas acumuladas años anteriores (-)
4	INGRESOS
4.1	OPERATIVAS
4.1.01	Ventas
4.1.02	Servicios prestados
4.1.03	Comisiones ganadas
4.1.04	Arriendos ganados
4.1.05	Intereses ganados – rendimientos financieros
4.1.06	Ingresos por multas
4.1.07	Descuentos ganados en inversiones
4.1.08	Descuentos en compras por pronto pago
4.1.09	Indemnizaciones de seguros
4.1.10	Donaciones recibidas

4.1.11	Utilidad ocasional de ventas inmuebles
4.1.12	Dividendos ganados
5	GASTOS
5.1	OPERACIONALES
5.1.01	Sueldos y salarios
5.1.02	Beneficios u prestaciones sociales
5.1.03	Comisiones vendedores
5.1.04	Horas extras
5.1.05	Subsidio familiar
5.1.06	Gasto de representación
5.1.07	Aportes patronales al IESS
5.1.08	Arriendos de locales y oficinas
5.1.09	Mantenimiento y reparación de activos fijos
5.1.10	Prima de seguro
5.1.11	Depreciaciones de activos fijos
5.1.12	Amortizaciones de cargos diferidos e intangibles
5.1.13	Gastos cuentas incobrables
5.1.14	Pérdida por deterioro de activos fijos
5.1.15	Publicidad
5.1.16	Servicios básicos
5.1.17	Suministros y materiales de oficina
5.1.18	Aseo y limpieza
5.1.19	Seguridad y vigilancia
5.1.20	Gastos pre-operativos
5.2	NO OPERACIONALES
5.2.01	Bonificaciones especiales empleados
5.2.02	Agasajos a socios y empleados
5.2.03	Intereses pagados a bancos
5.2.04	Comisiones bancarias
5.2.05	Pérdidas ocasionales
5.2.06	Intereses en contra
5.2.07	Pérdida venta de activos fijos

5.2.08	Multas e intereses fiscales
5.2.09	Gastos no sustentados en comprobantes
5.2.10	Descuentos por pronto pago

3.10.4 Dinámica de las cuentas

Cuadro 35

Activo

FARMACIAS LA DOLOROSA

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO

1 ACTIVO

DESCRIPCIÓN

Un activo es un recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos.

DINÁMICA

Las cuentas que integran éste elemento tendrán siempre saldos deudores, excepto de las provisiones, depreciaciones, amortizaciones, descuentos que serán deducidas de los rubros correspondientes.

Debemos recordad que las cuentas de activo cuando se debitan aumentan y cuando se acreditan disminuyen.

DÉBITOS

CRÉDITOS

Reconocimiento inicial por la adquisición, transferencia o donación de un activo.	Baja, transferencia, donación y otras disposiciones de activo.
Revaluaciones	Deterioro.
Capitalizaciones	Por venta.
Provisiones para costos de remoción y remediación.	Ajuste por provisiones para costos de remoción y remediación.
	Desembolsos, consumo.

Cuadro 36**Efectivo y equivalentes de efectivo**

FARMACIAS LA DOLOROSA				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3		
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO		
1. ACTIVO	1.1 ACTIVO CORRIENTE	1.1.01	EFFECTIVO	Y
			EQUIVALENTES	DE
			EFFECTIVO	
DESCRIPCIÓN				
Representa dinero en efectivo, considerándose como tal los billetes, monedas, cheques recibidos, giros bancarios, etc.				
En éste grupo tenemos:				
Caja				
Caja chica				
Bancos				
DINÁMICA				
DÉBITOS		CRÉDITOS		
Por la existencia de efectivo al inicio del ejercicio.		Por el efectivo que egrese de caja por las adquisiciones de productos o servicios.		
Por todos los ingresos en efectivo provenientes de las operaciones propias del giro del negocio depositados o no.				
Con la asignación del fondo de caja chica.				
CONTROL INTERNO				
Realizar arquezos sorpresivos al custodio y/o responsable del manejo de caja.				
Todos los gastos mayores a 100 dólares serán cancelados con cheque.				
El efectivo recaudado debe ser inmediatamente depositado.				
Todas las transacciones deben tener su documento de respaldo.				
Se debe realizar conciliaciones bancarias periódicas.				
Las transacciones deben ser estrictamente revisadas y aprobados por el gerente y el contador, antes de ser aceptados, anulados, etc.				
La chequera debe ser resguardada adecuadamente.				
NIC 7				

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 37**Inversiones financieras**

FARMACIAS LA DOLOROSA		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO
1. ACTIVO	1.1	ACTIVO 1.1.02 INVERSIONES FINANCIERAS
DESCRIPCIÓN		
En ésta se registran las inversiones realizadas en instituciones financieras.		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
Por la apertura de una inversión		Por la cancelación de la inversión.
Por la capitalización de los intereses generados.		Por el retiro parcial o total a la cuenta de inversión
Por incremento a la cuenta de inversión.		
CONTROL INTERNO		
➤ Se deberá realizar un análisis mediante proyecciones para establecer el saldo de efectivo disponible para ser utilizado en inversiones financieras.		
NIC 32 - NIC 39 - NIIF 7 – NIIF 9		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 38**Documentos y cuentas por cobrar**

FARMACIAS LA DOLOROSA		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO
1 ACTIVO	1.1	ACTIVO 1.1.03 Documentos y cuentas por cobrar.
	CORRIENTE	

DESCRIPCIÓN

En esta cuenta se registran y se controlan las obligaciones por cobrar de terceras personas con la empresa. Ya sea por ventas facturadas pendientes de cobro u otro concepto.

Las provisiones para cuentas incobrables de acuerdo con la LORTI que será efectuado en cada ejercicio fiscal será del 1% anual sobre los valores que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder el 10% de la cartera total.

Dentro de éstas cuentas tenemos:

Cuentas por cobrar clientes

Anticipos y préstamos por cobrar empleados

Cuentas por cobrar propietario.

DINÁMICA**DÉBITOS**

Por la emisión de comprobantes de ventas a crédito.

Por préstamos otorgados a terceros.

Por ajustes efectuados a provisiones.

CRÉDITOS

Por importe total o parcial que se obtenga de los documentos cobrados.

Por valores de notas de crédito emitidas por

concepto de devoluciones de artículos.

CONTROL INTERNO

- Se deberá realizar un registro, seguimiento, manejo y control de éstas cuentas.
- Mantenimiento individual de registros.
- Verificación física de los documentos que soportan las deudas.
- Adopción de medidas legales para recuperar cuentas antiguas.
- Los documentos deben ser revisados y aprobados por el gerente y contador antes de ser dados de baja.

NIC 32 - NIC 39 - NIIF 7 – NIIF 9

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 39**Deudores diversos**

FARMACIAS LA DOLOROSA				
NIVEL 1	NIVEL 2		NIVEL 3	
ELEMENTO	GRUPO		SUBGRUPO	
1 ACTIVO	1.1	ACTIVO	1.1.04	DEUDORES
	CORRIENTE		DIVERSOS	
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta representa los deudores a favor de la empresa por diferentes temas.				
Dentro de ésta tenemos:				
IVA Compras				
Anticipo IVA retenido				
Anticipo I.R. retenido				
Anticipo sueldos				
DINÁMICA				
DÉBITO		CRÉDITO		
Por el aporte de los deudores a favor de la empresa.		Por los pagos que efectúen los deudores a la empresa.		
		Por la cancelación de los deudores.		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener documentos firmados donde se haga constar la aceptación del deudor. ➤ Todos estos movimientos deben ser autorizados por el gerente. 				
NIC 32				

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 40**Propiedad planta y equipo**

FARMACIAS LA DOLOROSA		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO
1. ACTIVO	1.2 ACTIVO NO CORRIENTE	1.2.01 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

DESCRIPCIÓN

Agrupan las cuentas que representan las propiedades de naturaleza permanente, utilizados por la empresa, los cuales dan aporte al cumplimiento de los objetivos. Tienen una vida útil mayor a un año, y costo significativo no menor a 100 dólares. Dentro de éste grupo tenemos:

Terrenos
Edificios
Maquinaria y equipo
Muebles y enseres
Equipo de oficina
Vehículo

En estas cuentas se consideran las depreciaciones acumuladas que registran los valores de los activos fijos por efecto de desgaste, uso y obsolescencia con excepción de la cuenta terrenos.

DINÁMICA**DÉBITOS**

Por los costos históricos de las cuentas.
Por el valor de adquisición.
Al incremento del costo por motivo de mejoras
Por revalorización del bien.
Las depreciaciones se incrementan por desgaste de los activos y por venta de los mismos.

CRÉDITOS

Por la venta del bien.
Por registros de dados de baja por pérdida, robo, o caso de fuerza mayor.
Por obsolescencia.

CONTROL INTERNO

- Archivo de documentos de soporte que amparen la adquisición de los bienes.
- Contar con un registro actualizado que muestre el valor real, descripción, ubicación, personal responsable.
- Controles físicos periódicos por lo menos una vez al año.
- Realizar la respectiva codificación de los bienes para su respectivo control.

NIC 16 – NIC 17

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 41**Cuentas y documentos por pagar a corto plazo**

FARMACIAS LA DOLOROSA				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3		
ELEMENTO0	GRUPO	SUBGRUPO		
2. PASIVO	2.1 PASIVO CORRIENTE	2.1.1	CUENTAS	Y
			DOCUMENTOS POR PAGAR	
			A CORTO PLAZO	
DESCRIPCIÓN				
Son todas las obligaciones que tiene la empresa con terceros y que tienen un plazo menor o igual a un año.				
En este grupo se encuentran las subcuentas siguientes:				
Sueldos acumulados por pagar				
Beneficios sociales por pagar				
Participación trabajadores por pagar				
Comisiones acumuladas por pagar				
Impuesto a la renta retenido por pagar				
IVA ventas				
Servicios básicos por pagar				
Préstamos bancarios a corto plazo				
Sobregiros bancarios				
Documentos y cuentas por pagar proveedores				
DINÁMICA				
DÉBITOS		CRÉDITOS		
Por valor en comprobantes		Por cancelaciones o abonos a las cuentas		
Por cobros en concepto de prestación de servicios o suministros.		adeudadas.		
Por concepto de préstamos otorgados por terceras personas.		Por pagos totales o parciales de intereses.		
Por interés sobre obligaciones adquiridas.		Al contraer obligaciones con empleados.		
CONTROL INTERNO				
➤ Hacer conciliaciones periódicas de las deudas y sus abonos.				
➤ Llevar un adecuado registro y archivo de los documentos de soporte.				
NIC 32 – NIC 39 – NIIF 7 – NIIF 9				

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 42**Cuentas y documentos por pagar a largo plazo**

FARMACIAS LA DOLOROSA						
NIVEL 1	NIVEL 2			NIVEL 3		
ELEMENTO	GRUPO			SUBGRUPO		
2. PASIVO	2.2	PASIVO	NO	2.2.01	CUENTAS	Y
		CORRIENTE			DOCUMENTOS	POR
					PAGAR A LARGO PLAZO	

DESCRIPCIÓN

Son las obligaciones documentadas contraídas por la empres, por lo general con instituciones financieras con un plazo mayor a un año.

En este grupo tenemos las subcuentas siguientes:

Préstamos bancarios

Hipotecas por pagar a largo plazo.

DINÁMICA**DÉBITOS**

Por el importe de los documentos pagados total o parcialmente.

Por traspaso o documentos por pagar a corto plazo.

CRÉDITOS

Créditos otorgados por las entidades financieras.

Por la re-documentación de títulos de crédito cuyo vencimiento sea a plazo mayor a un año.

CONTROL INTERNO

- Llevar un registro de todos los pagos de los préstamos de manera individual.
- Mantener documentos de soporte de los diferentes abonos.
- Mantener las cuentas al día.

NIC 32 – NIC 39 – NIIF 7 – NIIF 9

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 43**Capital**

FARMACIAS LA DOLOROSA		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO
3. PATRIMONIO	3.1 CAPITAL RESERVAS Y RESULTADOS	3.1.1 CAPITAL
DESCRIPCIÓN		
Esta cuenta representa el importe de las propiedades con que cuenta la empresa, registrados a su valor de adquisición.		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
Por venta o donación de algún bien del capital. Las reducciones de capital		Por aportaciones de capital. Por donaciones y legados, convenios, etc.
CONTROL INTERNO		
➤ Mantener en custodia los documentos de sustentos como escrituras, facturas, convenios, donaciones, etc.		
NIC 32 – NIC 39 – NIIF 7 – NIIF 9		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 44**Resultados**

FARMACIAS LA DOLOROSA		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO
3. PATRIMONIO	3.1 CAPITAL RESERVAS Y RESULTADOS	3.1.03 RESULTADOS
DESCRIPCIÓN		
Esta cuenta representa la utilidad o pérdida del ejercicio de la empresa.		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
Por la pérdida del ejercicio.		Por la utilidad del ejercicio
Por traspaso de la utilidad a la cuenta de resultados de ejercicios anteriores.		Por traspaso de la pérdida a la cuenta de resultados de ejercicios anteriores.
Capitalización del excedente.		
CONTROL INTERNO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar que los resultados sean correctos ➤ Realizar comparaciones con resultados anteriores ➤ Mantener el archivo de los documentos de soporte como en este caso los estados financieros del ejercicio. 		
NIC 1		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 45**Ingresos operacionales**

FARMACIAS LA DOLOROSA		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO
4. INGRESOS	4.1	INGRESOS OPERACIONALES
DESCRIPCIÓN		
Esta cuenta representa los valores recibidos por concepto de las actividades del giro del negocio ya sea prestaciones de servicios o venta de bienes.		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
Por errores al momento del registro de la transacción y de efectuar al cierre del período.		Por venta de artículos y medicamentos que ofrece la empresa.
CONTROL INTERNO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar un registro de todos los ingresos. ➤ Mantener documentos de soporte como facturas. 		
NIC 18		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 46**Gastos**

FARMACIAS LA DOLOROSA		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO
5. GASTOS	5.1	GASTOS OPERACIONALES
DESCRIPCIÓN		
Son las adquisiciones efectuadas por la empresa para su desenvolvimiento operativo.		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
Pagos a empleados por servicios adquiridos. Al realizar una adquisición de bienes o servicios.		Al realizar el cierre del período contable. Por ajuste de provisiones realizadas en exceso.
CONTROL INTERNO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar el registro de todos los gastos puntualmente. ➤ Mantener un archivo de los documentos de soporte. 		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

3.10.5 Modelo de estados financieros

Al final de un período económico, los resultados son reflejados en los estados financieros los cuales deben estar legalizados por el Contador y Gerente de la empresa.

Los Estados Financieros son los siguientes:

a. Estado de situación financiera.

También conocido como Balance General, determina la situación económica de la empresa a una fecha determinada.

Se entiende por situación económica a la capacidad que tiene la empresa de generar utilidad.

Cuadro 47

Estado de Situación Financiera

“FARMACIAS LA DOLOROSA”	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX	
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)	
ACTIVOS	
Corrientes	XXXX
Caja	XXXX
Bancos	XXXX
Documentos por cobrar	XXXX
IVA en compras	XXXX
Inventarios	<u>XXXX</u>
Fijos	XXXX
Muebles de oficina	XXXX
(-) Depreciación acumulada muebles de oficina	(XXXX)
Vehículos	XXXX
(-) Depreciación acumulada vehículos	(XXXX)
Otros	XXXX
Gastos de constitución	<u>XXXX</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>XXXX</u>
PASIVOS	
Corrientes	XXXX
Cuentas por pagar	XXXX
IESS por pagar	<u>XXXX</u>
Largo Plazo	XXXX
Documentos por pagar L/P	<u>XXXX</u>
TOTAL PASIVOS	<u>XXXX</u>
PATRIMONIO	
Capital Social	<u>XXXX</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>XXXX</u>
GERENTE	CONTADOR

b. Estado de resultados

Se presenta conjuntamente con el Estado de Situación Financiera, muestra el resultado final que puede ser pérdida o ganancia.

Cuadro 48

Estado de Resultados

“FARMACIAS LA DOLOROSA”	
ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01 DE ENEREO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX	
(Expresado en dólares de los Estado Unidos de Norte América)	
INGRESOS OPERACIONALES	XXXX
(-) Costo de ventas	<u>(XXXX)</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	XXXX
(-) GASTOS OPERACIONALES	(XXXX)
Gastos de personal	XXXX
Gastos servicios básicos	XXXX
Gastos Arriendo	XXXX
Gastos Generales	XXXX
(-) GASTOS FINANCIEROS	(XXXX)
Gastos por comisiones bancarias	<u>XXXX</u>
TOTAL GASTOS	<u>XXXX</u>
(+) OTROS INGRESOS	XXXX
Intereses ganado	<u>XXXX</u>
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	<u>XXXX</u>
GERENTE	CONTADOR

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

c. Estado de flujo del efectivo

Este informe contable muestra los conceptos de entrada y salida de los recursos monetarios, evalúa la capacidad financiera de la empresa.

Se entiende por situación financiera a la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas oportunamente.

Cuadro 49

Estado de flujo del efectivo

“FARMACIAS LA DOLOROSA”					
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 200XX					
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)					
SECTOR A					
FLUJO DEL EFECTIVO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS					
Ingreso en efectivo de los clientes					XXXX
(-) Efectivo pagado a empleados					<u>(XXXX)</u>
(=) Efectivo generado por las operaciones					XXXX
Intereses pagados					(XXXX)
Impuesto a la renta					<u>(XXXX)</u>
(=) EFFECTIVO	NETO	POR	ACTIVIDADES		XXXX
OPERACIONALES					
SECTOR B					
FLUJO DEL EFECTIVO POR INVERSIONES					
(-) Adquisiciones subsidiarias					(XXXX)
(-) Adquisiciones propiedad planta y equipo					<u>(XXXX)</u>
Procedente de venta de y Equipo					XXXX
Intereses recibidos					XXXX
Dividendos recibidos					<u>XXXX</u>
Efectivo neto usado en actividades de inversión					<u>XXXX</u>

SECTOR C

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

Emisión y venta de acciones	XXXX
Préstamo a largo plazo	XXXX
Pago de pasivo por arrendamiento financiero	<u>XXXX</u>
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento	<u>XXXX</u>

SECTOR D

AUMENTO NETO EN EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES

Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	XXXX
Efectivo y sus equivalentes al inicio del período	<u>XXXX</u>
Efectivo y sus equivalentes al final del período	<u>XXXX</u>

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

d. Estado de evolución del patrimonio

Éste informe muestra las actividades de financiamiento y de inversión durante un período.

Cuadro 50**Estado de evolución del patrimonio**

“FARMACIAS LA DOLOROSA”						
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX						
(Expresado en dólares de los Estado Unidos de Norte América)						
Nº	CUENTAS	SALDOS INICIALES	CAPITAL	RESERVA	UTILIDAD NETA	SALDOS FINALES
1	CAPITAL					
2	RESERVAS					
3	UTILIDAD RETENIDA					
4	OTROS					
	SUMAN	XXXX				XXXX
	GERENTE			CONTADOR		

e. Notas explicativas

Se incluye todos los aspectos importantes y relevantes que necesitan ser especificados como políticas, estimaciones, cálculos que contribuyan con la revelación de información.

3.10.6 Análisis a los estados financieros

Para poder conocer el avance de la empresa, su posición frente a la competencia y tener información razonable acerca de los resultados del negocio, para la toma de decisiones, se debe realizar un estudio analítico y programado por medio de una técnica denominada análisis a los estados financieros.

Para realizar dicho estudio tenemos:

- a) Análisis vertical
- b) Análisis horizontal

3.10.7 Indicadores financieros

Son instrumentos que permiten analizar con mayor profundidad diferentes ámbitos concernientes a la situación de la empresa.

Entre los indicadores más utilizados tenemos los siguientes:

a) Razones de liquidez

Mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

➤ Índice de liquidez

Permitirá a la cadena de farmacias la Dolorosa identificar los dólares que se encuentran disponibles en el activo corriente, para cubrir cada dólar de deuda en el corto plazo que está en el pasivo corriente.

Una razón ideal es de 1.5 a 2.0.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

➤ La prueba ácida o liquidez inmediata

Es la capacidad o disponibilidad que tiene la empresa para atender en forma inmediata las obligaciones que vencen en corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo cte. disponible} + \text{Inversiones inmediatas}}{\text{Pasivo corriente}}$$

➤ **Capital de trabajo**

Es la parte de los activos corrientes que son financiados con fondos a largo plazo. A mayor diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, mayor liquidez, pero hay que considerar que este capital no puede ser muy elevado pues significaría que se tiene recursos ociosos.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

b) Razones de actividad

Indica las veces con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas.

➤ **Rotación de cuentas por cobrar**

Muestra la rapidez con la que las cuentas por cobrar se convierte en efectivo.

Es el tiempo en el que los clientes se demoran en cancelar sus cuentas pendientes con la empresa.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

c) Razones de apalancamiento

Mide la capacidad de la empresa para contraer deudas a corto plazo con los recursos que posee.

➤ **Razón del nivel de endeudamiento**

Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de la empresa.

$$\text{Nivel de endudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100\%$$

d) Razones de rentabilidad

Mide la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad. Mide además la capacidad de desarrollo de la empresa.

➤ Margen neto de utilidad

Indica el margen de utilidad que ha generado la empresa por cada dólar de ventas.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

3.10.8 Procedimientos financieros

Los procedimientos financieros integran en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que deberán realizar en el manejo financiero, contemplando la descripción de los procedimientos, revisión, autorización de cada una de las fases que lo componen así como la documentación soporte que deberá llevar con base en las políticas de operación y normativas vigentes.

Cuadro 51

Listado de procesos financieros

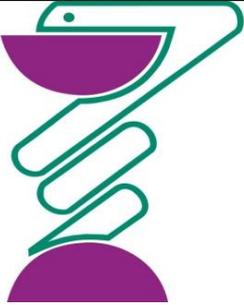
NOMBRE DE PROCESOS FINANCIEROS	CÓDIGO
Reposición de caja chica	PF-01
Conciliación bancaria	PF-02
Recepción y revisión de trámites de pagos directos a proveedores y prestadores de servicios	PF-03
Cierre mensual de presupuesto	PF-04
Control presupuestario	PF-05
Elaboración de Estados Financieros de gasto corriente.	PF-06
Elaboración de Estados Financieros	PF-07

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 52

Proceso: Reposición de caja chica

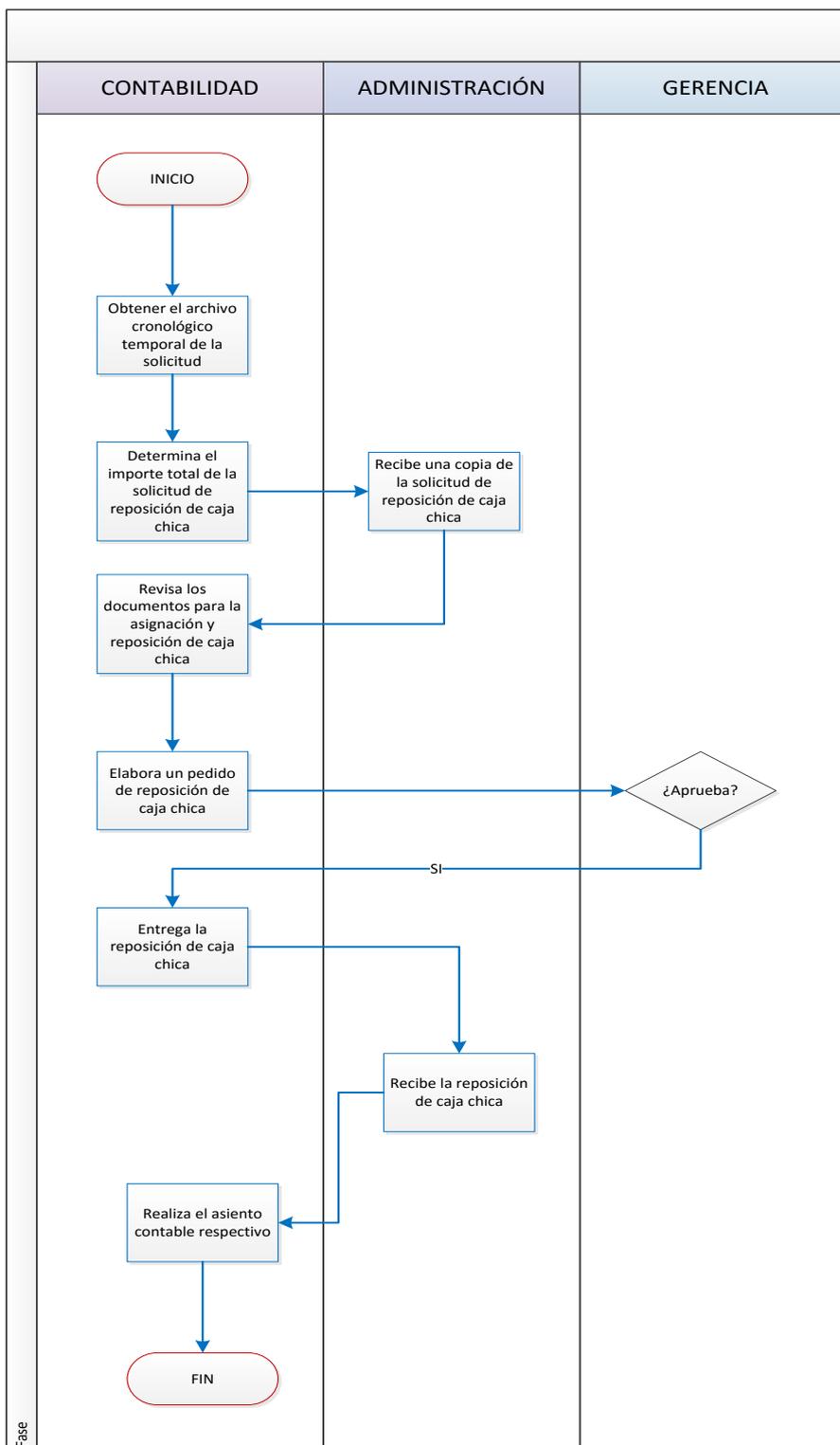
	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Reposición de caja chica.
	CÓDIGO	PF-01
OBJETIVO	Contar con la disponibilidad de recursos en efectivo para la atención de pagos inmediatos menores a \$100.00.	
RESPONSABLE	Contador	

No.	ACTIVIDADES
1	La unidad contable obtiene el archivo cronológico temporal de la solicitud, comprobación de recursos en original y copia que previamente fueron revisados por la unidad administrativa.
2	La unidad contable determina el importe total de la solicitud – comprobación de recursos en original de los gastos que permitan solicitar la reposición del fondo resultante de la caja chica
3	El contador fotocopia la solicitud – comprobación de recursos en original, para obtener el acuse de recibo, sobre la documentación que entrega la unidad de administración.
4	El departamento contable revisa los documentos para la asignación y reposición del fondo de caja chica.
5	Se elabora un pedido de reposición de caja chica para que la gerencia apruebe
6	La unidad contable entrega a la unidad administrativa la reposición del fondo de caja chica
7	La unidad contable realiza el asiento contable respectivo adjuntando de manera cronológica todos los documentos que justifican los egresos.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 27

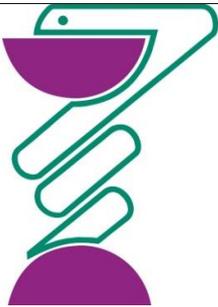
Reposición de caja chica



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 53

Proceso: Conciliación bancaria

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Conciliación bancaria.
	CÓDIGO	PF-02
OBJETIVO	Verificar los saldos de las cuentas bancarias en apego a lo establecido en las normas contables y los lineamientos internos de la institución.	
RESPONSABLE	Contador	

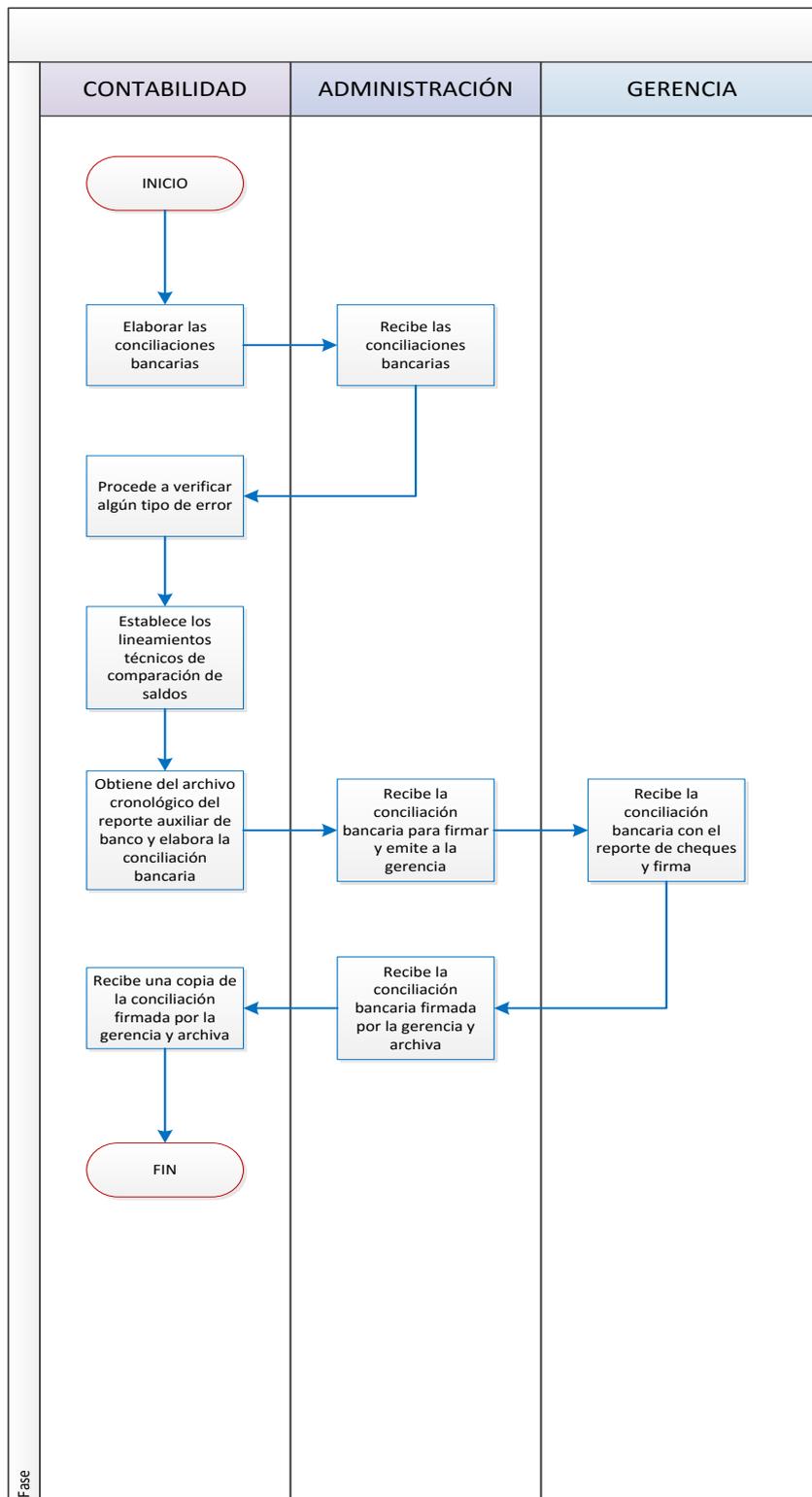
No.	ACTIVIDADES
1	El contador deberá elaborar las conciliaciones bancarias los primeros cinco días hábiles de cada mes a fin de que sean entregados con oportunidad a la administración de farmacias.
2	La contadora procede a verificar algún tipo de error que haya cometido la entidad financiera en el saldo del estado de cuenta
3	La contadora establece los lineamientos técnicos de comparación de los saldos y procede a realizar la conciliación bancaria con los valores obtenidos y establecidos de acuerdo a los Estados de Cuenta Bancarias.
4	La contadora emite el reporte de conciliaciones bancarias con las justificaciones de cheques pagados, el reporte de cheques vigentes o en tránsito, para respaldar el soporte de la conciliación.
5	Se obtiene del archivo cronológico temporal del reporte auxiliar de bancos y elabora la conciliación bancaria con el reporte, cheques vigentes y los estados de cuenta bancarios.
6	Entrega al administrador de farmacias la conciliación bancaria para que sea firmada y remitida a la gerencia con el reporte de cheques vigentes o en tránsito y los restos de cuentas bancarias y el reporte auxiliar de bancos en original y copia.
7	El administrador recibe la conciliación bancaria firmada por la gerencia y archiva con una copia para el contador.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 28

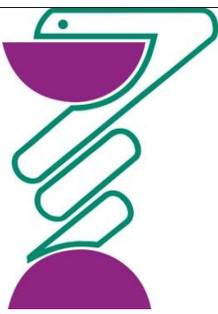
Conciliación bancaria



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 54

Proceso: Recepción y revisión de trámites de pagos directos a proveedores y prestadores de servicios

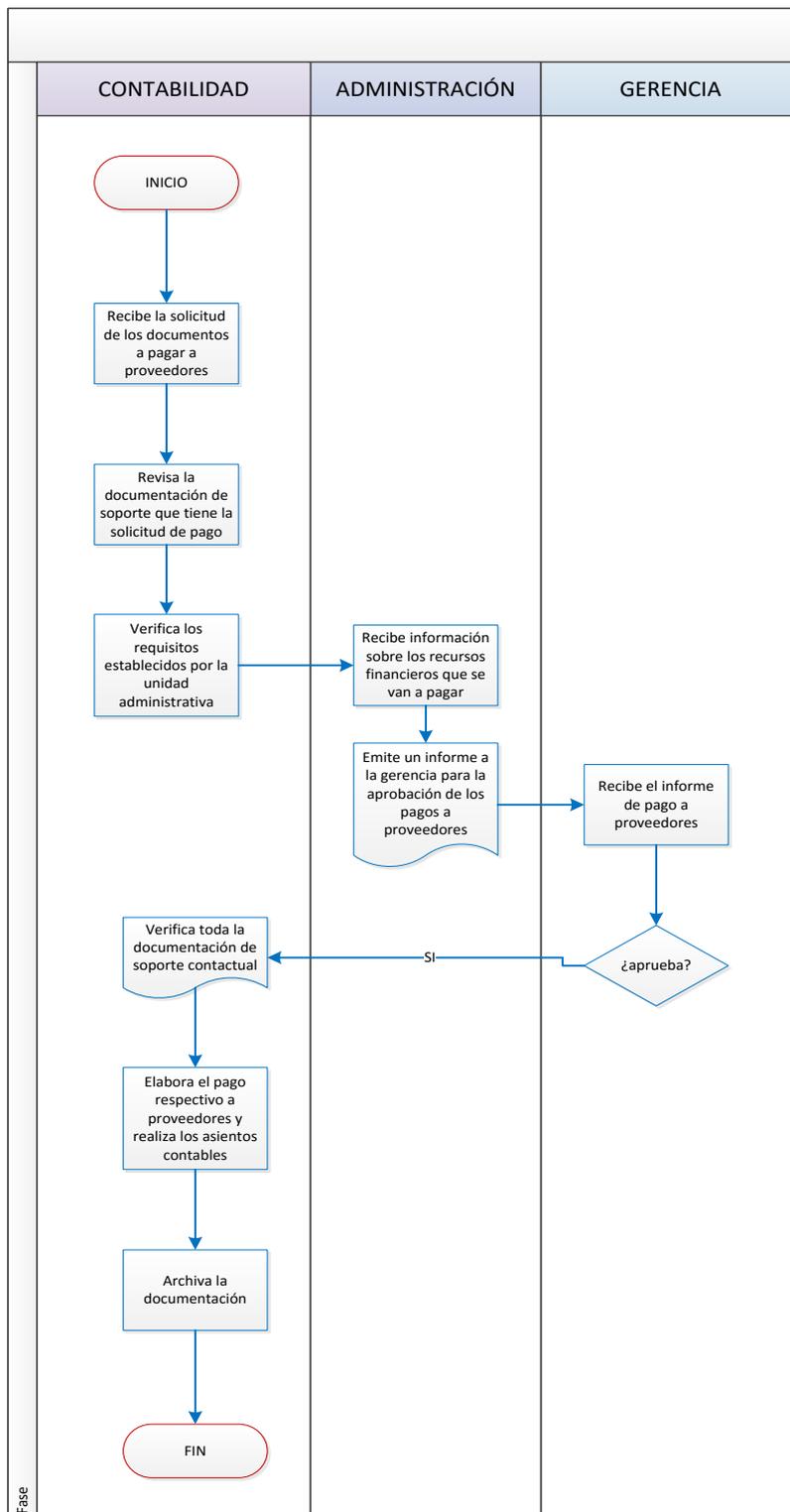
	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Recepción y revisión de trámites de pagos directos a proveedores y prestadores de servicios
	CÓDIGO	PF-03
OBJETIVO	Verificar que las farmacias cumplan con la normatividad establecida para efectuar el presupuesto y tramitar el pago a proveedores y prestadores de servicios.	
RESPONSABLE	Contador	
No.	ACTIVIDADES	
1	Recibir la solicitud en original y copia de los documentos a pagar a proveedores o prestadores de servicios de cada farmacia. Para que sean aprobados o rechazados.	
2	Revisar la documentación de soporte que tiene la solicitud de pago, la factura en original de los jefes de farmacia, para la autorización de la compra o contratación de servicios.	
3	Verificar los requisitos establecidos por la unidad administrativa y los recursos financieros disponibles para la recepción de documentos para el pago y elabora un documento de comprobación de recursos como soporte del pago.	
4	Informar al administrador de farmacias sobre los recursos financieros que se van a pagar por concepto de adquisición de medicamentos u otros insumos así como de prestación de servicios, para su autorización.	
5	El administrador de farmacias emite un informe a la gerencia para la aprobación de los pagos a proveedores.	
6	La unidad contable establece la verificación de toda la documentación de soporte contractual establecida por la institución o los proveedores, con la finalidad de establecer el fiel cumplimiento para hacer el pago respectivo.	
7	Elaborar el pago respectivo a proveedores y realiza los asientos contables respectivos adjuntando: recepción de solicitudes, comprobación de recursos financieros – presupuestal	
8	Archivar la documentación y establece un control presupuestal del trámite de pago, así como el seguimiento de documentación.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

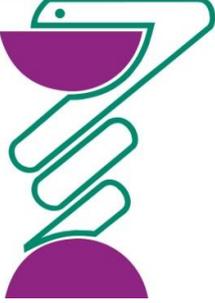
Gráfico 29

Recepción y trámites de pagos a proveedores y prestadores de servicios



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 55**Proceso: Cierre mensual de presupuesto**

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Cierre mensual de presupuesto
	CÓDIGO	PF-04
OBJETIVO	Verificar que los movimientos y afectaciones presupuestales del mes coincida entre el ejecutado y planificado, para contar con cifras confiables de los egresos totales del mes y los aportes acumulados que permitan conocer la disponibilidad presupuestal.	
RESPONSABLE	Contador	

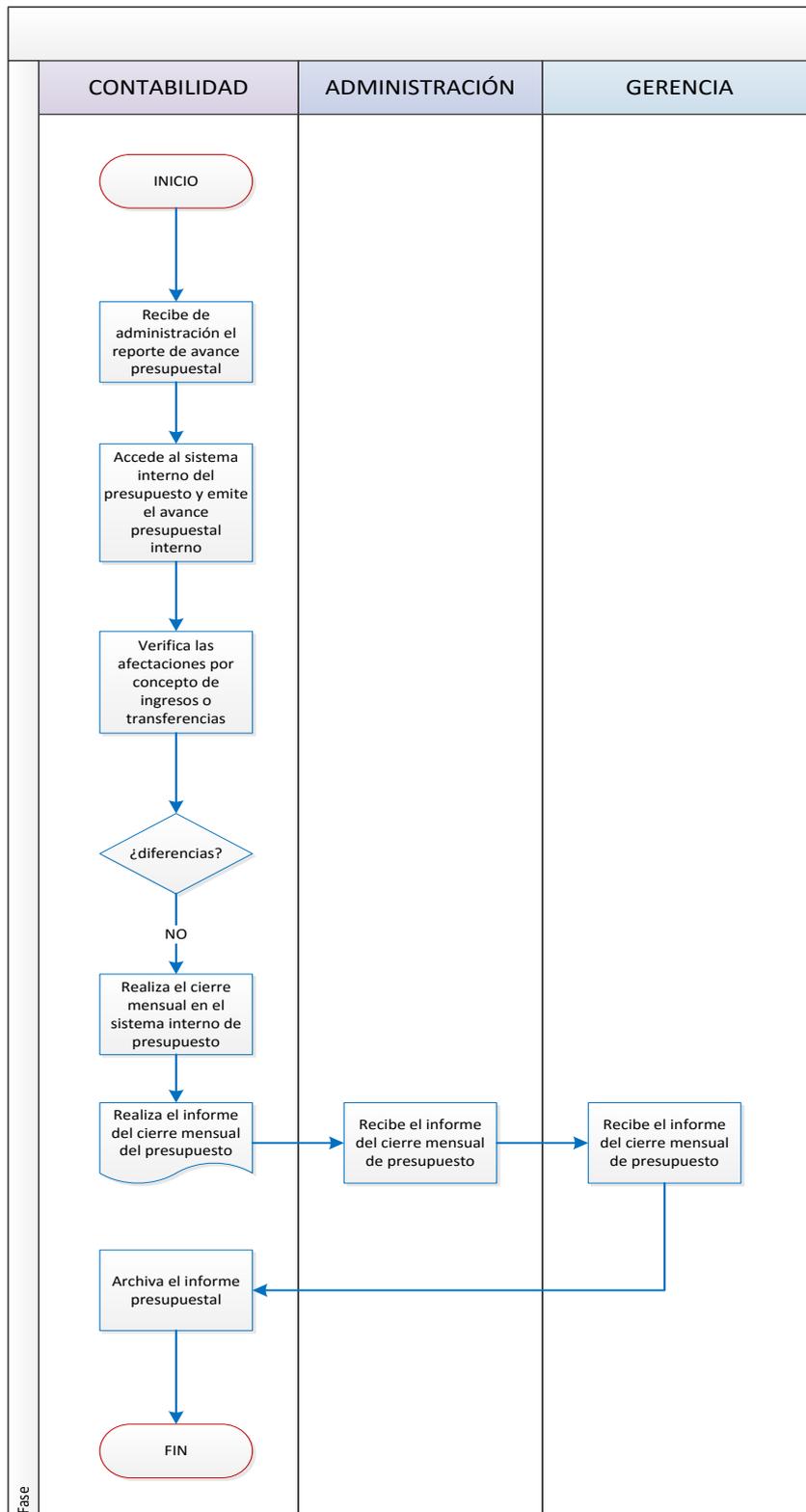
No.	ACTIVIDADES
1	La unidad de contabilidad recibe de la unidad de administración el reporte de avance presupuestal registradas en el mes en cada farmacia.
2	La unidad de contabilidad accede al sistema interno del presupuesto y emite el avance presupuestal interno, con los movimientos de afectaciones, transferencias registradas en el mes.
3	El contador verifica las afectaciones que por concepto de ingresos o transferencias se han registrado en el reporte de avance presupuestal (documento del sistema interno de presupuesto), para determinar si existen diferencias
4	En caso de no existir diferencias el contador realiza el cierre mensual en el sistema interno de presupuesto y archiva de manera cronológica permanente el reporte de avance presupuestal.
5	El contador realiza el informe del cierre mensual del presupuesto, con los ajustes de los movimientos que afectaron el presupuesto en el mes.
6	La unidad contable, con el sistema interno del presupuesto revisa los ajustes realizados y archiva de manera cronológica el reporte de avance presupuestal.
7	El contador realiza el cierre mensual en el sistema interno de presupuesto y emite un informe a la gerencia.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 30

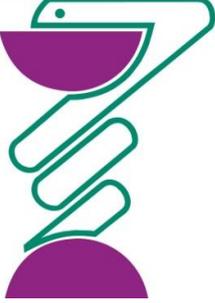
Cierre mensual de presupuesto



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La autora

Cuadro 56

Proceso: Control presupuestario

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Control presupuestario
	CÓDIGO	PF-05
OBJETIVO	Verificar que las partidas cuenten con disponibilidad presupuestal en tiempo y forma para que la farmacia cumpla con los compromisos establecidos.	
RESPONSABLE	Contador y administrador	

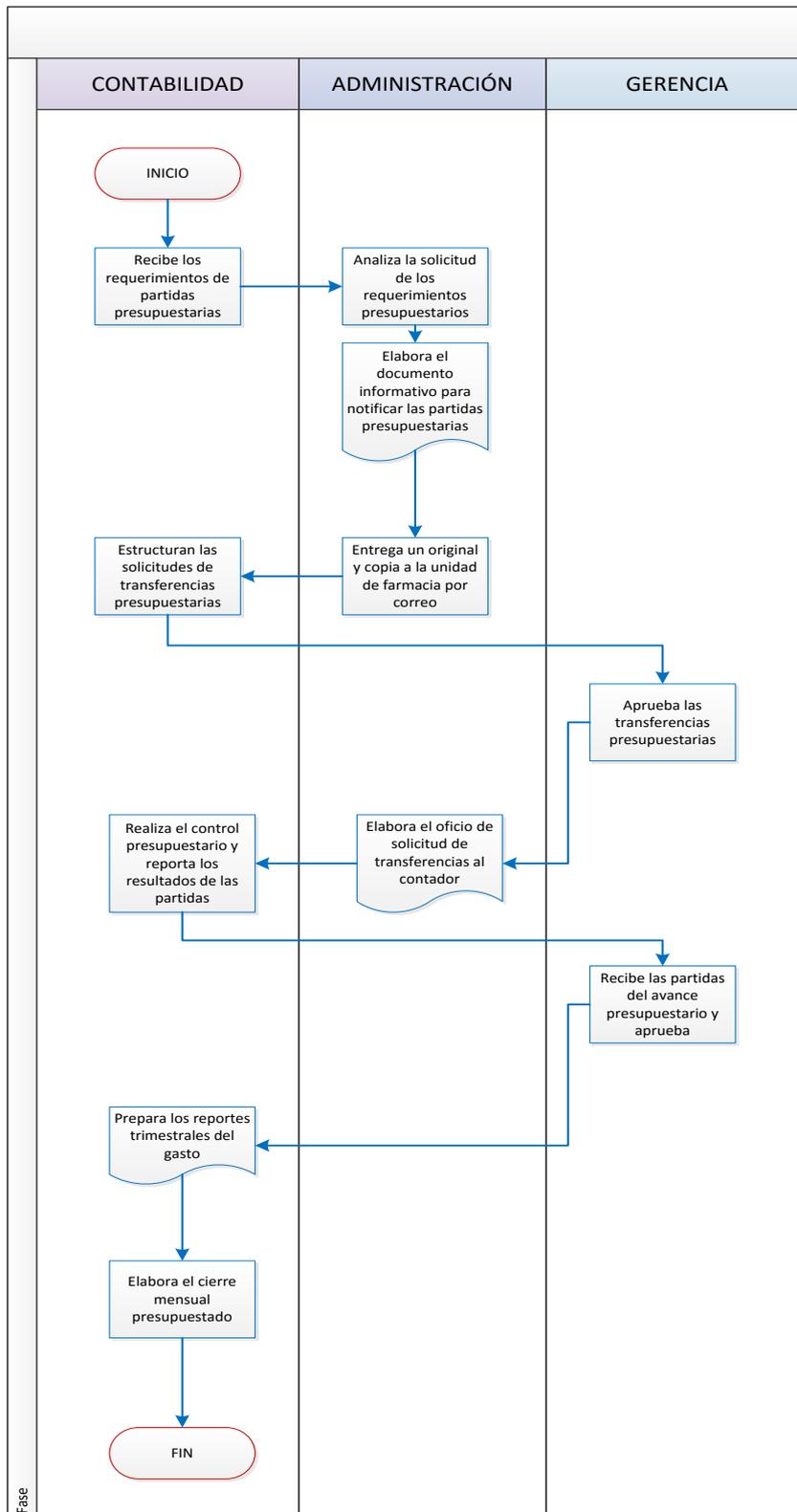
No.	ACTIVIDADES
1	Recibe el contador y administrador, de las diversas áreas los requerimientos de partidas presupuestarias, en original y copia
2	El administrador y contador analiza la solicitud de los requerimientos presupuestarios de las unidades farmacéuticas, para que sean aprobadas o no.
3	El administrador de farmacias elabora el documento informativo en original y copia para notificar a la unidad de farmacia que las partidas presupuestarias están consideradas en el presupuesto.
4	El administrador de farmacias entrega un original y copia de las respuestas de las partidas presupuestarias a la unidad de farmacia y envía por correo electrónico.
5	El administrador y el contador estructuran las solicitudes de transferencias presupuestarias, para enviar a la gerencia para su aprobación
6	El administrador elabora el oficio de solicitud de transferencias al contador y a la gerencia para su aprobación
7	El contador realiza el control presupuestario y reporta los resultados de las partidas a la gerencia para su aprobación del avance presupuestario (reporte de avance presupuestario)
8	El contador prepara los reportes trimestrales del gasto y envía a la gerencia y al administrador. Estado de flujo de efectivo, estado económico de los ingresos y gastos, estado analítico de los programas y partidas.
9	Elabora el cierre mensual presupuestado

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 31

Control Presupuestario



Fase
Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Cuadro 57

Proceso: Elaboración de Estados Financieros del gasto corriente

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Elaboración de Estados Financieros de gasto corriente
	CÓDIGO	PF-06
OBJETIVO	Generar información financiera veraz y oportuna que permita analizar los registros contables realizados durante el ejercicio, facilitar la toma de decisiones.	
RESPONSABLE	Contador	

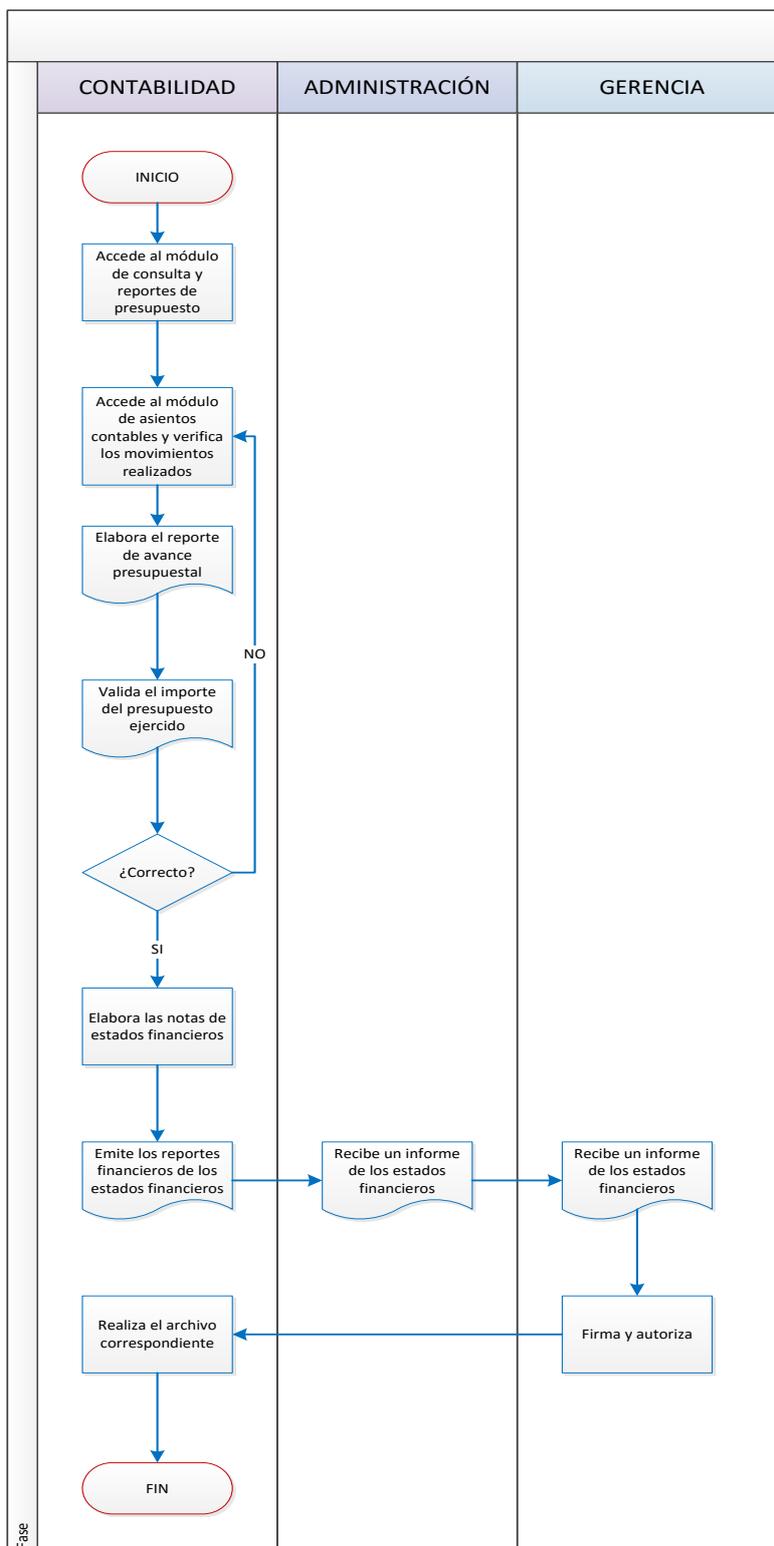
No.	ACTIVIDADES
1	Accede el contador al módulo de consulta y reportes de presupuesto y contabilidad y emite el reporte de información financiera del gasto corriente
2	Accede al módulo de asientos contables y verifica los movimientos realizados, para contabilizarlos.
3	Elabora el reporte de avance presupuestal por farmacia y por programa con sus respectivas cuentas y elabora el balance de comprobación
4	Valida el importe del presupuesto ejercido o ejecutado con el documento: Reporte de Avance Presupuestal por partida, programa y por farmacia.
5	Si está correcta la información pasa al siguiente proceso, caso contrario accede al módulo de asientos contables y realiza los ajustes que sean necesarios bajo el principio de las normas contables.
6	Elabora las notas de Estados Financieros que permitan tener una interpretación amplia y clara sobre la aplicación de los recursos presentados en los estados financieros.
7	Emite los reportes financieros siguientes: Balance General, Balance de Comprobación, Estado de Ingresos y Egresos, Estado de ingresos y egresos por cada farmacia, elaboración de notas de los estados financieros, resumen de movimientos de bodega y suministros y arqueo de fondo sobrante.
8	Entrega un informe al administrador de farmacias y a la gerencia, sobre los estados financieros a fin de que reciba la firma de autorización y archivo.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 32

Elaboración de estados financieros del gasto corriente



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 58

Proceso: Elaboración de Estados Financieros

	CADENA DE FARMACIAS LA DOLOROSA	
	Manual de procedimientos	
	MACROPROCESO	APOYO
	SUBPROCESO	Elaboración de Estados Financieros.
	CÓDIGO	PF-07
OBJETIVO	Analizar las cédulas presupuestarias de estados de resultados, flujo neto de efectivo del ejercicio económico.	
RESPONSABLE	Contador	

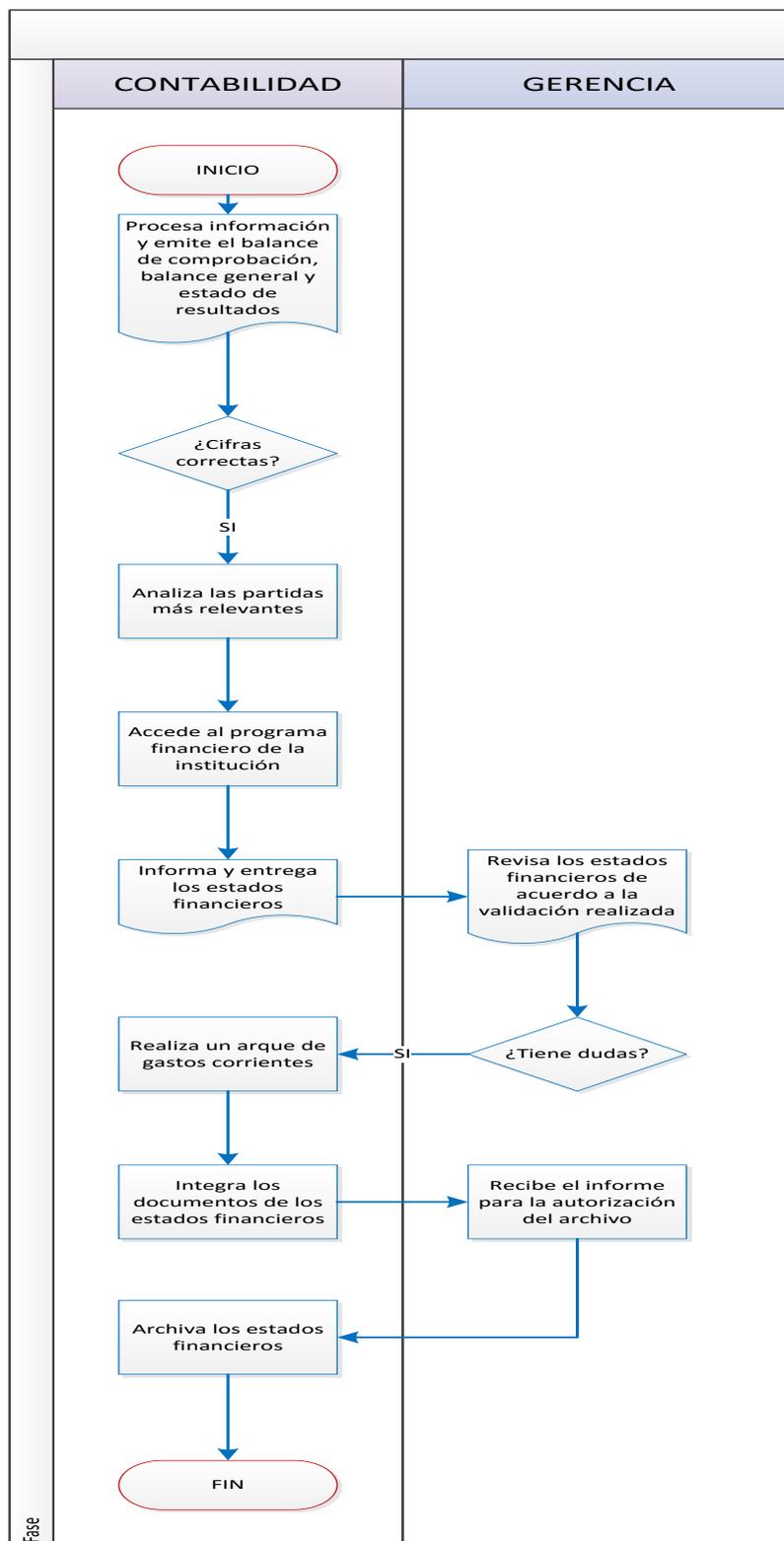
No.	ACTIVIDADES
1	El departamento contable procesa la información y emite el balance de comprobación, el balance general y el estado de resultados
2	Si están correctas las cifras analiza las partidas más relevantes de acuerdo al monto ejercido en el mes y año en el balance de comprobación.
3	El contador accede al programa financiero de la institución y captura las notas de los estados financieros que señalen la justificación de la aplicación de recursos.
4	El contador informa y entrega, para su revisión y autorización a la gerencia lo siguiente: balance de comprobación, balance general, estado de resultados, flujo de caja, notas a los estados financieros.
5	La gerencia procede a revisar los estados financieros, de acuerdo a la validación realizada por la unidad contable y aprueba. En caso de tener dudas exige la aplicación de un arqueo de los gastos corrientes para determinar un análisis más completo de los ingresos y gastos.
6	La unidad contable integra los documentos de estados financieros, balance de comprobación, balance general, estado de resultados, conciliación bancaria y las notas de los estados financieros.
7	La unidad contable informa a la gerencia y recibe de la misma la autorización para archivar los estados financieros de manera cronológica.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 33

Elaboración de estados financieros



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO.

4.1 Evaluación de impactos

Para la evaluación de impactos que puede aportar el manual de funciones y procedimientos administrativo-financiero para la cadena de farmacias la Dolorosa se utilizó la siguiente herramienta de valoración:

Cuadro 59

Valoración cualitativa

PARÁMETROS	INDICADOR DE TENDENCIAS (CUALITATIVO)	CALIFICACIÓN (CUALITATIVO)
	Alto	3
MAGNITUD (Intensidad)	Medio	2
	Bajo	1

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

4.1.1 Impacto organizacional

Cuadro 60

Matriz de impacto organizacional

Indicadores	1	2	3
Alta cultura organizacional			X
Fomentar el trabajo en equipo		x	
Mejoramiento en la atención al cliente			x
Mejorar el despacho de medicamentos de acuerdo a normativas técnicas			x
Optimizar la distribución física de medicamentos		X	
Total	0	4	15

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Del análisis valorativo de la matriz se determina que el impacto es de 2.71 que significa impacto positivo “Medio Alto”. Esta calificación desde el punto de vista organizacional se fundamenta en que con la implementación del manual de funciones y procedimientos administrativos y financieros se mejorará la cultura organizacional y el trabajo en equipo, las instrucciones de trabajo del talento humano a través de los flujogramas que son ayudas visuales sobre las actividades que tienen que desempeñar cada ejecutor de los procedimientos según los macro procesos a los que pertenece.

Análisis

Alta cultura organizacional

Este indicador tiene una calificación alta, debido que con el manual de procedimientos administrativo-financiero, se podrá desarrollar una cultura organizacional en la cadena de farmacias, ya que se tendrá de una manera ordenada y sistemática los procesos que se debe realizar.

Fomentar el trabajo en equipo

Este indicador es importante porque el trabajo en equipo ayuda a que las metas y objetivos de la cadena de farmacias se cumplan con eficiencia y eficacia mediante la colaboración de todo el talento humano.

Mejoramiento en la atención al cliente

Con la implementación de procesos administrativos y financieros en la cadena de farmacias la Dolorosa, directamente se beneficiará al cliente, en vista de que se tendrá un aprovechamiento óptimo de los recursos y tiempo, logrando atender de una forma ágil a sus clientes.

Mejorar el despacho de medicamentos de acuerdo a normativas técnicas

Es importante que la cadena de farmacias La Dolorosa despache los medicamentos de acuerdo a normativas técnicas a sus clientes, con la finalidad de evitar problemas futuros en su actividad económica.

4.1.2 Impacto empresarial

Cuadro 61

Matriz de impacto empresarial

Indicadores	1	2	3
Fortalecimiento del desempeño empresarial			X
Mejorar la estructuración y estandarización de procedimientos para la óptima consecución de objetivos y metas		x	
Cumplir con expectativas de los clientes (producto más servicios)			x
Mejoramiento en la gestión de servicios farmacéuticos		x	
Total	1	10	9

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

La calificación ponderada de los indicadores de la matriz tiene una calificación cuantitativa de 2.5 que significa impacto empresarial medio.

Es decir muestran la habilidad que tendrá la empresa para satisfacer las actividades de los clientes a través de los procesos y macro procesos que establece las principales funciones de la organización, alineados a su misión para el cumplimiento de los propósitos afines y expresan una cadena de valor organizacional.

Análisis

Fortalecimiento del desempeño empresarial

Con la implementación del manual de procedimientos administrativo-financiero en la cadena de farmacias La Dolorosa se tendrá una herramienta que sirva de consulta al talento humano en los procesos que debe realizar, de manera que se mejore su desempeño, logrando que la institución se fortalezca.

Mejorar la estructuración y estandarización de procedimientos para la óptima consecución de objetivos y metas.

Mediante la aplicación de los procedimientos administrativos-financieros, la empresa dispondrá de una estandarización de las actividades de manera que le permita cumplir de una forma óptima sus objetivos y metas.

Cumplir con expectativas de los clientes (producto más servicios)

La empresa deberá cumplir con las expectativas de sus clientes manteniendo una variedad de productos farmacéuticos que son necesarios y requeridos por sus clientes, de esta manera se cumplirá con sus necesidades y expectativas.

Mejoramiento en la gestión de servicios farmacéuticos

Con la aplicación del manual de procedimientos administrativo-financiero, se mejorará la gestión de los servicios farmacéuticos, en vista de que los procedimientos son elementos importantes en la gestión empresarial que permiten un óptimo desempeño.

4.1.3 Impacto ético

Cuadro 62

Matriz de impacto ético

Indicadores	1	2	3
Mejorar la gestión funcional y de procesos			x
Incentivar la actitud positiva de mejoramiento del desempeño		x	
Optimizar el comportamiento organizacional			x
Implementar una estrategia innovadora en la administración, como una metodología adecuada para el liderazgo			x
Mejorar la confianza en el talento humano de la institución y en sus clientes		X	
Total	0	8	15

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

El impacto ético medido con los indicadores propuestos es de 2.75 que equivale a un impacto positivo alto.

Análisis

Mejorar la gestión funcional y de procesos

El diseño de la gestión funcional y de procesos se fundamenta en la construcción de la distribución de la empresa con la finalidad de establecer bases sólidas o pilares fundamentales en la gestión ética de su talento humano.

Incentivar la actitud positiva de mejoramiento del desempeño

El manual de funciones y procedimientos tiene como objetivo estructurar concepos y praxis de tal forma que su talento humano adquiera habilidades y destrezas.

Optimizar el comportamiento organizacional óptimo

Mediante la aplicación del manual de procedimientos administrativo-financiero, la empresa generará un fortalecido comportamiento organizacional, la ingeniería de procesos y la vinculación ética de su talento humano hacia mejores desempeños y atención al cliente en una forma creativa perceptiva, utilizando paradigmas de mejoramiento continuo.

Implementar una estrategia innovadora en la administración como una metodología adecuada para el liderazgo.

Con la implementación del presente manual se dispondrá de una innovación administrativa en la cadena de farmacias La Dolorosa que le permitirá generar una metodología adecuada de liderazgo en el talento humano.

Mejorar la confianza en el talento humano de la institución y en sus clientes

El diseño de la gestión funcional y de procesos se fundamenta en la construcción de la distribución de la empresa con la finalidad de establecer bases sólidas o pilares fundamentales en la gestión ética de su talento humano, y a la vez crear canales de comunicación entre el personal de la empresa y el cliente que es nuestro motor fundamental.

4.1.4 Impacto cultural.

Cuadro 63

Matriz de impacto cultural

Indicadores	1	2	3
Crear una cultura de calidad en el talento humano de la empresa			x
Implementar la aplicación de procesos químicos farmacéuticos en la gestión de comercialización de medicamentos		x	
Crear un conjunto de actividades estructuradas y diseñadas para el uso adecuado de la venta de medicamentos (que satisfaga las especificaciones de medicamentos de sus clientes)			x
Poner en práctica los documentos de los subprocesos como una forma de planear, almacenar, distribuir y vender medicamentos		x	
Promover la venta de medicamentos al usuario en forma oportuna, completa y adecuada			x
Total	0	4	9

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

El impacto cultural nos da como resultado 2.65, que equivale a un impacto positivo alto.

Análisis

Crear una cultura de calidad en el talento humano de la empresa

El cambio de la forma de administración, impulsará el desarrollo tanto de la empresa, como la de sus trabajadores, de esta manera se mejorará la calidad de vida de todos quienes conforman la empresa.

Implementar la aplicación de procesos químicos farmacéuticos en la gestión de comercialización de medicamentos

Con la aplicación de los procesos químicos farmacéuticos en la comercialización de medicamentos podremos llevar a cabo con éxito la venta de los mismos y evitar conflictos posteriores con las entidades controladoras de salud.

Crear un conjunto de actividades estructuradas y diseñadas para el uso adecuado de la venta de medicamentos (que satisfaga las especificaciones de medicamentos de sus clientes)

Las actividades estructuradas y diseñadas adecuadamente permitirán ofrecer a sus clientes los medicamentos solicitados en un documento (receta), respetando las especificaciones ahí descritas.

Poner en práctica los documentos de los subprocesos como una forma de planear, almacenar, distribuir y vender medicamentos

Con la implementación del presente manual se pondrá en práctica los documentos que respalden la forma de almacenamiento de la medicina, la distribución y venta de los mismos.

Promover la venta de medicamentos al usuario en forma oportuna, completa y adecuada

Este indicador es importante ya que está en juego el prestigio de la empresa y la salud de los clientes, y mediante el presente manual tendremos una guía para llevar a cabo con éxito las actividades diarias.

4.2. Resumen de los impactos

Cuadro 64

Matriz general

NIVEL DE IMPACTO	1	2	3
Organizacional		x	
Empresarial			X
Ético			X
Cultural			X
Total	0	2	9

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Al relacionar los valores de las matrices de los impactos se establece que estos tienen un puntaje de 11 que dividido para el número de impactos equivale 2.75 que significa un impacto Medio-Alto.

Por medio del manual de funciones y procedimientos se avizora cumplir con los indicadores que establece la matriz. Los indicadores medidos en forma cuantitativa establecen un impacto positivo Alto, que justifica el propósito del manual de funciones y procedimientos como una herramienta de optimizar la gestión de la empresa, buscando un mayor grado de eficiencia y eficacia en todos y cada uno de los procedimientos implementados y de esta manera lograr los resultados que coadyuvará al mejoramiento de la imagen institucional y a ofrecer al usuario niveles de satisfacción óptimos.

CONCLUSIONES

Con la presente investigación se ha llegado a concluir lo siguiente:

1. La Cadena de Farmacias La Dolorosa de la ciudad de Ibarra no dispone de un manual de procedimientos administrativo-financiero que le permita visualizar con mayor facilidad las tareas o actividades para poder ejercerlas.
2. No cuenta con un organigrama estructural que permita identificar los niveles jerárquicos, tampoco cuenta con un manual de funciones que permita a los empleados identificar sus funciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo en la empresa.
3. El personal de la empresa no recibe capacitación, motivo por el cual existe el descontento y desmotivación que les impide que entreguen su mejor esfuerzo en bien de la empresa.
4. En la Cadena de Farmacias La Dolorosa no existen canales de comunicación coordinados que permita una mejor integración entre todo el personal y además se dé a conocer los objetivos que se deben cumplir dentro de la empresa.
5. La falta de reglamentos internos y políticas son una de las principales causas para que la empresa no pueda aplicar los incentivos o correctivos necesarios al personal tanto administrativo como de ventas.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe implementar el presente manual de procedimientos administrativo-financiero, para contar con una base firme que nos sirva de guía para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa y así lograr los objetivos propuestos.
2. Es recomendable que la empresa adopte el organigrama propuesto que designa autoridad, para que cada trabajador pueda identificar su puesto, sus límites y nivel de responsabilidad.
3. El administrador de farmacias conjuntamente con la gerente propietaria, deberán analizar los diferentes temas en los que hay que reforzar con la capacitación según el área de trabajo en el cual se desenvuelven sus colaboradores.
4. Crear canales de comunicación e integración entre el personal administrativo y ventas, con el propósito de mejorar el ambiente laboral y dar a conocer claramente los objetivos establecidos en la empresa a través del establecimiento del organigrama funcional.
5. Aplicar los reglamentos internos y políticas para que la empresa tenga mayor rentabilidad optimizando todos los recursos disponibles.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

8va. Edición 2010.

- BRAVO VALDIVIESO MERCEDES, Contabilidad General, Editorial Escobar/Quito 10ma.Edición 2011.
- CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. 9na. Edición 2011.
- ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN FINCOWSKY. Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill 3ra. Edición Colombia 2009.
- HARRINSON WALTER, Contabilidad. Editorial Perason Educación
- ROMERO LÒPEZ ÁLVARO JAVIER “Principios de Contabilidad” Editorial McGraw-Hill, 4ta. Edición México 2010.
- ZAPATA SÁCHEZ PEDRO, Contabilidad General. Editorial McGraw-Hill/Madrid, 7ma. Edición 2011.

LINKOGRAFIA

- <https://docs.google.com/presentation/d/1mVIABZIR>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/RecursosHumanos>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/articulos/26/>
- http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUALDE_FU..
- <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>
- <http://cuarto.bligoo.com.ar/gerente-administrativo>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>
- <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- <https://apps.contraloria.gob.pe>

ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE NIVEL MEDIO Y VENTAS**

Cargo:.....

Objetivo.-

El objetivo primordial de esta encuesta, es recopilar información referente a las funciones y procedimientos que se desempeñan dentro de la empresa y llevar a cabo la elaboración de un Manual de Procedimientos para incrementar la productividad de la misma.

La información que Ud. Proporcione es confidencial, y reservada para el uso del investigador; no se solicita nombre, firma, ni dato que lo identifique.

Por lo que solicitamos muy comedidamente leer con atención las preguntas que se plantean a continuación, esperando que sus respuestas sean concretas.

Instrucciones:

De las preguntas planteadas conteste con una X una de las opciones propuestas a continuación:

1.- ¿La empresa tiene documentado la misión, visión y objetivos que persigue?

SI

NO

2.- ¿Los procesos operativos de la cadena de Farmacias la Dolorosa garantiza la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa-Financiera?

Totalmente Medianamente Ni de acuerdo Totalmente
de acuerdo de acuerdo ni desacuerdo en desacuerdo

3.- ¿Actualmente la Cadena de Farmacias cuenta con normas, manuales o reglamentos suficientes que ayuden a mantener un buen desempeño laboral a nivel administrativo-Financiero dentro de la misma?

Mucho Poco Nada

4.- ¿La cadena de farmacias la Dolorosa cuenta con una estructura organizacional (organigrama) donde se detalle los niveles jerárquicos y la responsabilidad de las funciones de cada empleado?

SI NO

5.- ¿La empresa cuenta con una Planificación Estratégica que permita determinar y evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos, metas propuestas y desempeño laboral?

SI NO

6.- ¿Cómo calificaría los procesos operativos que mantiene la Cadena de Farmacias la Dolorosa en las actividades administrativas, contables y financieras?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

7.- ¿Con que frecuencia el personal de la empresa recibe capacitación en el desarrollo de los procesos operativos?

Siempre A veces Nunca

8.- ¿Al diseñarse un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros piensa usted que bridaría apoyo eficiente y efectivo en las funciones y actividades de la Institución?

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

9.- ¿Existiría la predisposición de los Propietarios de la Empresa para implementar el Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la institución?

SI NO

10.- ¿Considera usted que el Diseño de un Manual de Procedimientos es una herramienta necesaria dentro de su entorno de trabajo?

Muy Importante Importante Poco Importante

DATOS TÉCNICOS

Edad: 18-25 26-35 36-45 46-55

Sexo: Masculino Femenino

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

ANEXO 2 Entrevista**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA**

- 1.- Detalle el o los objetivos que persigue la empresa.
- 2.- ¿Los empleados conocen los objetivos, misión y visión de la empresa?
- 3.- ¿Dispone su empresa de un organigrama?
- 4.- ¿El personal tiene conocimiento de la jerarquía que existe en el empresa?
- 5.- ¿Tiene por escrito un manual de funciones y procedimientos?
- 6.- ¿Qué deficiencias identifica en este Manual?
- 7.- ¿Conocen los empleados el Manual de Funciones y procedimientos?
- 8.- ¿Cree usted que los resultados obtenidos por sus colaboradores son los esperados?
- 9.- ¿Por qué considera que es prioritario diseñar un manual de funciones y procedimientos?
- 10.- ¿Considera que el manual de funciones y procedimientos garantizará calidad en la entrega del bien o servicio al cliente?

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

ANEXO 3 Permiso de funcionamiento

	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA COORDINACIÓN ZONAL DE SALUD 1 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE IMBABURA	
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO		
CORRESPONDIENTE AL AÑO 2013 N° 0001529		
Codigo del establecimiento: VSI- 2683		
Razón Social: FARMACIA LA DOLOROSA		
Propietario: PAREDES VALVERDE GABRIELA MARGARITA		
Representante: MENDOZA CUENCA EDISON FERNANDO		
RUC: 1091719947001	N° C.C. del propietario: 100152729-8	Telefono: 092347189
Ubicación: Cantón: IBARRA	Ciudad: IBARRA	Parroquia: SAN FRANCISCO
Dirección: LIBORIO MADERA Y SUCRE ESQUINA		
Tipo de Establecimiento: FARMACIAS		
Categoría: 1) FARMACIAS		
Actividad: SERVICIO		
N° Orden: 4072035	Fecha de Expedición: 12/06/2013	Fecha de Vencimiento: 31/12/2013
		Valor a Pagar: \$22,90
Dra. Yu ling Reascos P. DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DE IMBABURA		Ing. Fernando Valdivieso COORDINADOR DE VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL
<p>NOTA: Este Permiso deberá ser colocado en un lugar visible para procesos de control, las condiciones bajo las cuales fue autorizado serán verificables en cualquier momento y será retirado solo por la autoridad de salud.</p> <p style="text-align: center;">EN CASO DE CIERRE DEL ESTABLECIMIENTO, NOTIFICAR A LA DIRECCIÓN DE SALUD</p>		

ANEXO 4 Licencia



Ministerio
de Salud Pública
INSPI
Instituto Nacional de Investigación
en Salud Pública

**LICENCIA PARA EXPENDER MEDICAMENTOS QUE CONTENGAN
SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS**

Nº 007011

SERIE F. 953/9.07

LICENCIA N° 10-01-128

VALIDO POR AÑO 2.013

A FAVOR DE: FARMACIA LA DOLOROSA

PARA LA DISPENSACIÓN Y EXPENDIO DE MEDICAMENTOS QUE
CONTENGAN SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS.

PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL: PAREDES VALVWEDE GABRIELA MARGARITA

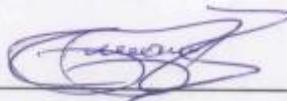
REPRESENTANTE TÉCNICO: BILOQ. F. MENDOZA CUENCA EDILSON FERNANDO

REGISTRO INSPI: _____

DIRECCIÓN: LIBORIO MADERA Y SUCRE ESQUINA

EMAIL: _____ TELÉFONO: " 012601140

LUGAR Y FECHA: Ibarrá, 04 Julio 2.013



INSPI

SUBPROCESO DE TOXICOLOGÍA

<p>GUAYAQUIL Av. Juan Tanca Marengo y Alberto Borges Telf.: 04-2296153</p>	<p>QUITO Iquique N-14-285 y Yaguachi Telf.: 02-2502068 / 2565858</p>	<p>CUENCA Av. Huaynacapac 1212 Telefax.: 06-2869637 / 2869639</p>
--	--	---

ANEXO 5 Reglamento

N° 248

Considerando:

Que de conformidad con lo que dispone el Art. 111 del Código de la Salud, corresponde a la autoridad de salud otorgar los permisos previos para la apertura y funcionamiento de plantas industriales, procesadoras de alimentos, de laboratorios farmacéuticos y biológicos y de cosméticos y plaguicidas;

Que la autorización de funcionamiento y su control periódico deben sujetarse a los requisitos que para el efecto se establecen en el Código de la Salud y sus respectivos reglamentos;

Que es necesario reunir en un solo reglamento las disposiciones que establecen requisitos para la apertura, funcionamiento y control de los establecimientos farmacéuticos; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el Art. 171, numeral 5 de la Constitución Política de la República,

Decreta:

El siguiente

REGLAMENTO DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS.**TITULO I****CAPITULO UNICO****ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Art. 1.- El funcionamiento y control de las farmacias, droguerías, botiquines, casas de representación y laboratorios farmacéuticos, a los que se refiere el Art. 152 del Código de la Salud, están sujetos a las disposiciones de este reglamento.

TITULO II

CAPITULO I

DE LAS FARMACIAS

Art. 2.- La Dirección Nacional de Control Sanitario en el transcurso del primer trimestre de cada año dispondrá que las direcciones provinciales de salud procedan al estudio de la sectorización en las áreas urbanas, urbano marginales y rurales donde podrán ubicarse los establecimientos farmacéuticos.

Art. 3.- En las direcciones provinciales de salud se exhibirá para conocimiento de los interesados un listado de los sectores, en los cuales se podrá autorizar el funcionamiento de farmacias.

Art. 4.- La autoridad de salud concederá permiso para la instalación de farmacias privadas cuando se justifique su necesidad, por el incremento de la densidad poblacional en un sector determinado, tomando en cuenta el número de establecimientos similares, que hubieren al momento de la solicitud del permiso, así como los años de funcionamiento de las antiguas farmacias, información que será proporcionada por los funcionarios competentes de la respectiva Dirección Provincial de Salud.

Se podrá incrementar el número de farmacias privadas de un sector cuando existan servicios de atención médica como: institutos médicos, clínicas, hospitales y centros médicos, áreas de servicios públicos como: mercados, supermercados, cines y centros comerciales, complejos

habitacionales, multifamiliares y condominios; indiferentemente de la distancia entre ellos, en los lugares de alta densidad poblacional o de intenso tránsito de personas.

Art. 5.- Para la instalación, cambio de local, o creación de sucursales de una farmacia requiere el permiso previo de la Dirección Provincial de Salud a través del Departamento de Control Sanitario.

Art. 6.- Para obtener el permiso que se señala en el artículo anterior el interesado presentará por cuadruplicado una solicitud donde constarán los siguientes datos:

- a) Nombre del propietario o representante legal;
- b) Nombre, razón social o denominación del establecimiento; y,
- c) Nombre del profesional, químico-farmacéutico responsable debidamente registrado en el Ministerio de Salud y el respectivo colegio profesional.

Art. 7.- A la solicitud se adjuntará un plano del local, a escala 1:50, el mismo que deberá tener un área mínima de cuarenta metros cuadrados.

Art. 8.- Si una persona natural solicita permiso para la instalación de una farmacia deberá presentar el certificado de antecedentes policiales, si lo hace una persona jurídica, deberá presentar certificado de que la compañía se encuentra legalmente constituida y de que se halla al día en el pago de sus obligaciones a la Superintendencia de Compañías.

Art. 9.- El departamento correspondiente emitirá su informe dentro de un plazo de 48 horas a contarse desde la fecha de presentación de la respectiva documentación.

Art. 10.- La documentación presentada se considerará válida únicamente por ciento veinte días, tiempo en el cual el interesado deberá haber concluido con todos los trámites de instalación, incluido el permiso de funcionamiento correspondiente.

Art. 11.- Para conceder el permiso anual de funcionamiento de farmacias deberá realizarse una inspección con la presencia del Director Provincial de Salud, del Jefe de Control Sanitario o sus delegados debidamente autorizados.

El Jefe de Control Sanitario, dentro de un plazo de 15 días desde la fecha de la inspección emitirá su informe. En caso de ser favorable se concederá el permiso anual.

Art. 12.- El propietario o representante legal de una farmacia solicitará al Departamento de Control Sanitario de la correspondiente Dirección Provincial la renovación del permiso de funcionamiento. La solicitud será firmada por el representante químico-farmacéutico y se acompañará el comprobante de pago de la respectiva tasa.

Art. 13.- De acuerdo con el cuadro y horario de turnos determinados y aprobados por el Departamento de Control Sanitario, todas las farmacias de turno están obligadas a prestar servicio durante las veinticuatro horas del día.

Art. 14.- Toda farmacia para su funcionamiento deberá contar con el químico-farmacéutico responsable y se determinará su horario de trabajo.

Art. 15.- En las farmacias no se despacharán recetas médicas que no sean claras y legibles. En el caso de que una receta contenga dosis mayores a las prescritas por la USP o incompatibilidad de asociaciones en la mezcla de dos o más sustancias, el farmacéutico está obligado a pedir al médico su rectificación, salvo el caso en que la dosis esté escrita en letras y subrayada.

Art. 16.- Las recetas en las que se prescriban sustancias, estupefacientes y psicotrópicas o elementos que las contengan, serán prescritas de conformidad con lo establecido en la ley y respectivos reglamentos.

Art. 17.- Las recetas magistrales y oficiales serán archivadas cronológicamente de acuerdo con su despacho y se conservarán por el lapso de un año.

Art. 18.- Despachada una receta en ningún caso se podrá devolverla, repetir su preparación, ni podrá remitirse copia.

Art. 19.- Para el despacho de una receta que contenga una fórmula magistral se procurará copiarla textualmente, adhiriéndole al envase, juntamente con la indicación médica, el nombre del profesional que la prescribió, su uso el nombre del profesional químico-farmacéutico que la preparó.

Art. 20.- Las farmacias de hospitales o clínicas tanto públicas como privadas, funcionarán bajo la responsabilidad de un profesional químico-farmacéutico.

Art. 21.- Para el despacho de medicamentos que puedan ser vendidos al detal, la farmacia utilizará sus propios envases en donde constará: el nombre del medicamento, la cantidad despachada, el número del lote y fecha de expiración del producto y el sello o etiqueta de la farmacia. Dicho despacho se hará únicamente tomándolo de los envases originales.

Art. 22.- Queda prohibida la venta de los medicamentos que no reúnan los requisitos y condiciones establecidas en el Código de la Salud y sus reglamentos.

Art. 23.- Todos los medicamentos deberán llevar impresos en el envase interior, así como, en el envase exterior, el precio fijado por el Comité Interinstitucional.

Art. 24.- Los envases o cajas que contengan productos farmacéuticos, para ser despachados al consumidor en ningún caso contendrán literatura médica en su interior. Solo se harán constar el nombre del medicamento, el laboratorio productor, el número del lote, la fecha de elaboración y caducidad, la vía de administración y la siguiente leyenda: "DOSIS: la que el Médico señale".

Art. 25.- En los establecimientos autorizados por el Código de la Salud para la venta de medicamentos es obligatoria la entrega del comprobante de venta, en el que constarán el nombre del medicamento, la cantidad y su precio.

Art. 26.- Son deberes y obligaciones del químico-farmacéutico responsable de la farmacia:

- a) Realizar la supervisión permanente de los medicamentos en las farmacias, a efectos de detectar cualquier anomalía que pueda presentarse, tanto en la adquisición como en el despacho de los mismos;
- b) Revisar las fechas de elaboración y caducidad de los medicamentos,
- c) Verificar que todos los medicamentos, cosméticos, productos higiénicos y demás productos autorizados tengan vigente su registro sanitario;
- d) Controlar que en la farmacia se mantenga el número y cantidad de medicamentos necesarios para su normal funcionamiento y en las mejores condiciones;
- e) Responsabilizarse personalmente de la preparación de recetas magistrales y oficiales, cuando formen parte de su composición sustancias activas de uso delicado;
- f) Responsabilizarse del control de recetas despachadas durante cada año, transcurrido el lapso señalado se solicitará a la respectiva Dirección Provincial de Salud el permiso para proceder a su destrucción; y,

g) Responder del control y despacho de estupefacientes y sustancias psicotrópicas, siendo necesario que presente informes mensuales sobre el expendio de las mismas, dentro de los diez primeros días de cada mes, de acuerdo con la ley.

Art. 27.- Las personas que atienden el expendio de medicinas en las farmacias deberán tener una mínima instrucción, requiriéndose indispensablemente el diploma o certificado de haber terminado el tercer curso del ciclo básico y certificado o diploma de haber realizado un curso especial de capacitación en el manejo de medicamentos, luego de lo cual las direcciones provinciales de salud les otorgarán el correspondiente carné que les faculte el desempeño de esta actividad.

CAPITULO II

DE LOS REQUISITOS INDISPENSABLES PARA LA INSTALACIÓN DE FARMACIAS

Art. 28.- Los requerimientos del local, saneamiento ambiental y seguridad serán los siguientes:

- a) El local estará destinado exclusivamente para la farmacia y no se le destinará, además, para vivienda;
- b) Deberá poseer luz natural y artificial suficiente y una ventilación adecuada;
- c) Los pisos del local deben ser impermeables y lisos: baldosas, vinyl o material que pueda lavarse; paredes de superficie lisa y adecuadamente pintadas o tratadas con material impermeabilizante;
- d) El cielo raso ofrecerá una superficie lisa y limpia;

- e) Deberá poseer una ventanilla para atención nocturna al público conforme a los turnos establecidos;
- f) Instalación y aprovisionamiento de agua potable de acuerdo a las disposiciones sanitarias;
- g) Servicios higiénicos y lavabo de manos, convenientemente aislados del área de trabajo y en buen estado de funcionamiento;
- h) Dispositivos adecuados para la eliminación de desechos, con su respectiva tapa;
- i) Ventanas protegidas con malla anti-insectos, cuando sea necesario;
- j) Instalación eléctrica indirecta o aislada, de acuerdo a lo establecido convencionalmente; y,
- k) Extinguidor de incendios.

Art. 29.- Las áreas o ambiente físicos de las farmacias serán utilizadas para el propósito a que están destinados, y son los siguientes:

1. Área de atención al público, debe ser de fácil acceso, con una superficie integral, adecuada al volumen de servicio que preste, constará de:

- a) Mostrador de vitrina perimetral para exhibición de cosméticos, perfumes, artículos higiénicos y de tocador, etc.;
- b) Perchas suficientes, rotuladas con el membrete del correspondiente laboratorio para medicamentos; y,
- c) Asientos para ubicación del público.

2. Áreas auxiliares integradas por las siguientes secciones:

a) Para recetario, que debe contar con los materiales que se indican en el anexo correspondiente; y,

b) Bodega, lugar de almacenamiento de productos farmacéuticos, envases y demás artículos destinados al aprovisionamiento de la farmacia, dispondrá de perchas y anaqueles para mantener protegidos y clasificados debidamente los artículos.

El área de farmacia debe poseer un lavadero instalado en un sitio conveniente y con el suministro necesario de agua para lavado de envases y útiles. Debe haber así mismo una cama plegable para ser utilizada en las noches de turno.

Art. 30.- Para el funcionamiento de la farmacia se requiere:

1. Permiso de funcionamiento actualizado concedido por la Dirección Provincial de Salud de la respectiva jurisdicción donde estuviere ubicada la farmacia y expuesto en un lugar visible.
2. Rótulo luminoso con el nombre de la farmacia, y otro letrero adicional, también luminoso, con la palabra TURNO, ubicado en lugar visible.
3. Título del representante químico-farmacéutico p fotocopia del mismo debidamente inscrito en la dependencia correspondiente del Ministerio de Salud y copia del carné profesional vigente, conferido por el Colegio de Químicos y Farmacéuticos respectivo, expuestos en lugar visible.
4. Licencia concedida a la farmacia por la Oficina de Control de Estupefacientes para poder expender este tipo de sustancias.
5. Horario de trabajo del químico-farmacéutico, que no podrá ser menor a cuatro horas diarias.

6. Certificado anual de salud del personal que labora en la farmacia conferido por un centro de salud del Ministerio de Salud Pública.
7. Fechador y sello con el nombre y dirección de la farmacia.
8. Comprobante de venta con la razón social o nombre de la farmacia.
9. Cumplir con los requisitos que se señalan en el presente reglamento y sus correspondientes anexos.
10. Listas oficiales de precios a disposición permanente del público.
11. Archivo de recetario. Todas las recetas antes de su archivo, deberán tener el sello de despacho y la respectiva fecha.
12. El personal que labora en las farmacias deberá disponer de por lo menos dos delantales de color blanco para uso diario.
13. Toda farmacia previa a su apertura y posterior funcionamiento deberá mantener un stock de medicamentos, especialidades farmacéuticas, productos higiénicos, cosméticos, auxiliares médico quirúrgico, etc. suficiente.

Art. 31.- Las farmacias dispondrán de muebles, enseres y etiquetas, necesarios para el recetario.

En igual forma, dispositivos y accesorios médicos, vacunas, estupefacientes, sustancias para formulación colorante, permitida, extractos vegetales, tinturas, productos alimenticios infantiles, medicamentos de patente, etc.

El correspondiente listado consta en anexo adjunto.

Art. 32.- Es obligación de las farmacias formar su arsenal terapéutico de conformidad con el cuadro nacional de medicamentos básicos, integrado por productos genéricos el cual podrá

renovarse, en la medida que cada dos años sea revisado el mencionado cuadro, y, además dispondrá de los de patente, según se indica en el Art. precedente.

Art. 33.- Las farmacias poseerán textos de consulta profesional, leyes, reglamentos y libros de control, como los siguientes:

- Código de la Salud y leyes conexas, reglamentos, disposiciones sobre actividades de los establecimientos farmacéuticos, estas últimas, disponibles, en la Dirección Nacional de Control sanitario
- Ley de Control y Tráfico de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas.
- Lista de sustancias, estupefacientes que están bajo el control del Departamento de Estupefacientes.
- Cuadro nacional de medicamentos básicos y su correspondiente reglamento.
- Lista de precios oficiales de medicamentos de laboratorios nacionales y extranjeros.
- Reglamento de Control y Funcionamiento de Establecimientos Farmacéuticos.
- Texto de farmacología.
- Diccionario de especialidades farmacéuticas (PLM).
- Archivo para recetas de estupefacientes.