

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN
FINANCIERA PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, TRUJILLO 2023”

Tesis para optar el título profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Autor:

Alex Gustavo Leon Gutierrez

Asesor:

Mg. Lic. Cesar Enrique Santos Gonzales
<https://orcid.org/0000-0003-4679-1146>

Trujillo- Perú
2023

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Enrique Martín Avendaño Delgado	18087740
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Miguel Ángel Rodríguez Alza	18081624
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Mario Alberto Alfaro Cabello	07752467
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

A Dios por guiar nuestros pasos y
especialmente a mis padres por
permitirme alcanzar mis sueños.

AGRADECIMIENTO

A nuestros docentes por su apoyo
en el desarrollo de nuestra
formación profesional

TABLA DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
TABLA DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad Problemática	10
1.2. Antecedentes	12
1.3 Marco Teórico.....	15
1.4. Problema	23
1.5. Objetivo.....	23
1.6. Hipótesis.....	23
1.7. Justificación.....	23
1.8. Aspectos Éticos	24
CAPITULO II: METODOLOGIA.....	25
2.1. Tipo y Diseño de Investigación:	25
2.2. Técnicas e instrumentos:	25
2.3. Procedimientos.....	27
2.4. Descripción de la Empresa.....	27
2.5. Diagnóstico del Área Problemática:.....	30
2.6. Solución de la propuesta Descripción de las causas-raíz.	36
2.7. Monetización (Costeo) de Pérdidas	38
2.8. Solución de la propuesta: desarrollo de las herramientas	41
2.9. Evaluación Económica-Financiera Inversión de Herramientas	65
CAPÍTULO III: RESULTADOS	68
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	72
4.1. Discusión:.....	72
4.2. Conclusiones:	75
REFERENCIAS	76
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Técnicas e instrumentos utilizados.....	25
TABLA 2 Matriz Stakeholders.....	29
TABLA 3 Matriz de Operacionalización de variables	33
TABLA 4 Descripción de las causas-raíz encontradas.....	34
TABLA 5 Porcentaje acumulado de las diversas causas-raíz	34
TABLA 6 Matriz de indicadores donde se muestra el beneficio esperado	35
TABLA 7 Cronograma de actividades	43
TABLA 8 Principales parámetros necesarios para la simulación.....	45
TABLA 9 Primera parte de la simulación	46
TABLA 10 Segunda parte de la simulación	46
TABLA 11 Resumen de la simulación de datos obtenidos	47
TABLA 12 Análisis vertical realizado al balance general	48
TABLA 13 Análisis horizontal realizado al balance general	50
TABLA 14 Análisis horizontal realizado al balance general 2019-2020.....	52
TABLA 15 Análisis vertical del estado de resultados 2018-2020	54
TABLA 16 Análisis horizontal realizado al estado de resultados 2018-2019.....	55
TABLA 17 Análisis horizontal realizado al estado de resultados 2019-2020.....	56
TABLA 18 Diversas razones de liquidez calculadas en el periodo 2018-2020	57
TABLA 19 Diversas razones de actividad calculadas en el periodo 2018-2020	58
TABLA 20 Diversas razones de rotación realizado en el periodo 2018-2020.....	59
TABLA 21 Diversas razones de endeudamiento realizado en el periodo 2018-2020.....	61
TABLA 22 Diversas razones de rentabilidad realizado en el periodo 2018-2020.....	62
TABLA 23 Balance general proyectado para el periodo 2020-2021	63
TABLA 24 Estado de resultados proyectado para el periodo 2020-2021	64
TABLA 25 Costos de implementación de la propuesta de mejora	65
TABLA 26 Cálculo de la tasa aceptable de rendimiento	66
TABLA 27 Cálculo de los indicadores financieros VAN y TIR.....	66
TABLA 28 Principales indicadores de viabilidad económica.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Empresas que podrían cerrar como consecuencia de la crisis, según sector.....	10
<i>Figura 2.</i> PEA ocupada en Lima Metropolitana (trimestre set-oct-nov 2020).	11
<i>Figura 3</i> Diagrama de Pareto. Fuente Gonzales y Gibler, 2003.....	15
<i>Figura 4</i> Ejemplo del diagrama de Ishikawa. Fuente Massaki Imai,2001.	16
<i>Figura 5</i> Ciclo de PVHA. Fuente Massaki Imai, 2001.....	17
<i>Figura 6.</i> Análisis FODA de la empresa farmacéutica.	28
<i>Figura 7.</i> Diagrama de Operaciones del Área Financiera de la empresa Farmacéutica.....	31
<i>Figura 8.</i> Diagrama de Ishikawa de la Problemática del Área Financiera de la empresa Farmacéutica..	32
<i>Figura 9.</i> Diagrama de Pareto Mostrando las Principales Causas Raíces a Desarrollar.....	34
<i>Figura 10.</i> Evolución de las utilidades netas respecto a las ventas totales.....	36
<i>Figura 11.</i> Evolución de los ratios de deuda total entre los años 2018-2020.	37
<i>Figura 12.</i> Evolución del activo corriente caja entre los años 2018-2020.	37
<i>Figura 13.</i> Evolución del nivel de apalancamiento entre los años 2018-2020.	38
<i>Figura 14.</i> Beneficio esperado para aumentar las utilidades (causa-raíz 1).	39
<i>Figura 15.</i> Beneficio esperado para aumentar el nivel de inventarios, (causa-raíz 7).	39
<i>Figura 16.</i> Beneficio esperado para aumentar la cuenta de caja, (causa-raíz 2).....	40
<i>Figura 17.</i> Aumento del activo mediante la cuenta bancos, (causa-raíz 3).	41
<i>Figura 18</i> Organigrama simplificado de la empresa farmacéutica	42
<i>Figura 19</i> Tiempo promedio de atención de cada trabajador	43
<i>Figura 20</i> Tiempo de atención promedio antes y después de la capacitación de cada trabajador.....	44
<i>Figura 21</i> Máximo beneficio esperado.....	47
<i>Figura 22.</i> Estado de las principales cuentas del balance general (2018-2020).	49
<i>Figura 23.</i> Evolución del balance general entre el periodo 2018-2019.	51
<i>Figura 24.</i> Estado de las principales cuentas del balance general (2019-2020).	53
<i>Figura 25.</i> Estado de las principales cuentas del balance general (2018-2020).	54
<i>Figura 26.</i> Estado de las principales cuentas del estado de resultados (2018-2019).	55
<i>Figura 27.</i> Estado de las principales cuentas del estado de resultados (2019-2020).	56
<i>Figura 28.</i> Evolución de los diferentes ratios de liquidez entre los años 2018-2020	58
<i>Figura 29.</i> Evolución de los diferentes ratios de actividad entre los años 2018-2020.....	59
<i>Figura 30.</i> Evolución de los principales ratios de rotación entre los años 2018-2020.	60
<i>Figura 31.</i> Evolución de los principales ratios de endeudamiento entre los años 2018- 2020.....	61
<i>Figura 32.</i> Evolución de los principales ratios de rentabilidad entre los años 2018-2020	62
<i>Figura 33.</i> Ahorro en los costos para el aumento de la utilidad, años 2020-2021.....	68
<i>Figura 34.</i> Ahorro en los costos para el aumento de la utilidad, años 2020-2021.....	68

<i>Figura 35.</i> Aumento de los inventarios para el aumento del activo corriente 2020-2021	69
<i>Figura 36.</i> Aumento de la liquidez entre los años 2020-2021	69
<i>Figura 37.</i> Aumento de la capitalización de utilidades para aumentar el activo 2020-2021.	70
<i>Figura 38.</i> Evolución del porcentaje de utilidad neta entre los años 2020-2021.	70
<i>Figura 39.</i> Evolución del ratio de razón circulante entre los años 2020-2021.	71
<i>Figura 40.</i> Evolución del ratio de deuda a corto plazo entre los años 2020-2021	71
<i>Figura 41.</i> Evolución del indicador de capital social entre los años 2020-2021.	71

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende determinar la influencia de una propuesta de una gestión financiera sobre la rentabilidad de una empresa dedicada al rubro farmacéutico, la hipótesis planteada según los antecedentes internacionales, nacionales y locales es que la rentabilidad se ve incrementada por una adecuada gestión financiera.

La metodología de trabajo empieza con el planteamiento de los principales problemas que afectan a la empresa, mientras que el desarrollo de la investigación se basa principalmente con la cuantificación y análisis de los principales ratios y medidas financieras, además se cuantifica el costo y la viabilidad económica de la propuesta de mejora.

Los principales resultados encontrados es que la empresa tiene un beneficio neto anual de S/.146,700 debido a un aumento en variables como disminución en los costos generando un superávit de S/.68.850, aumento de inventarios con S/.25000, aumento de liquidez con S/.17.840 y aumento de la capitalización con S/.35000.

Se concluye que efectivamente la propuesta de la gestión financiera influye positivamente en la rentabilidad de la empresa farmacéutica, además los principales indicadores de la viabilidad dicha propuesta de mejora son positivos, siendo el VNA de S/.31.110, TIR de 41%, B/C de S/.1.94 y un PRI de 3.59 meses.

PALABRAS CLAVES: Gestión financiera, Rentabilidad, Ratios financieros.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La gestión financiera siempre ha sido un eje importante de cualquier organización, sin embargo, en el actual contexto de crisis política-económica-sanitaria no solo a nivel nacional sino que además mundial, el tema del manejo del financiamiento, los recursos económicos, el costo del capital, el análisis de indicadores de rentabilidad, la capacidad para pagar deuda acorto plazo y políticas eficientes de gestión de la organización se han convertido en un pilar de vital importancia no solo para grandes compañías, sino que además para toda empresa que quiera ser mucho más rentable y por lo tanto logre ser vista como una empresa capaz de generar y dar confianza a todos los stakeholders, ya sea internos (personal de las diferentes áreas, accionistas, socios, etc.), como externos (entidades financieras, clientes, socios comerciales, etc.). La gestión financiera como lo afirma Fedorková (2018), debe ser una estrategia que debe contener objetivos, criterios de decisión y planificación que sirvan para asegurar la estabilidad a largo plazo de la compañía, sin embargo, ésta se vuelve una tarea sumamente difícil debido al evidente retroceso de la economía a nivel mundial, como lo demuestra el estudio realizado por CEPAL (2020) en la figura número 1, aquí se evidencia que son innumerables las empresas de américa latina según el sector que podrían cerrar como consecuencia de la actual crisis.

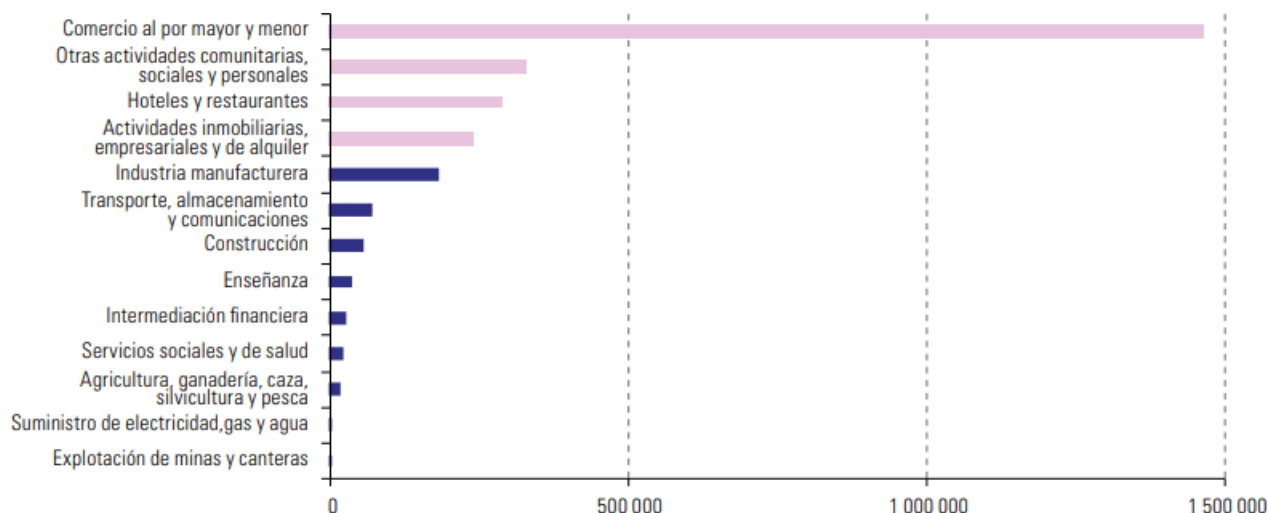


Figura 1. Empresas que podrían cerrar como consecuencia de la crisis, según sector. Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2020).

El indicador por excelencia que mide el valor de cualquier organización es la rentabilidad, este es un potente indicador que según Belloso (2014) se define como la relación de los recursos utilizados y el beneficio que estos producen, sin embargo, desde el punto de vista netamente económico también se define como la relación entre las utilidades obtenidas y el capital invertido. Se entiende según García (2018) que el fin supremo de cualquier

compañía con ánimos de lucro es conseguir el mayor nivel de utilidades posibles, para ello la empresa debe contar con un alto nivel de rentabilidad empresarial, esto sin embargo en el contexto peruano es un objetivo difícil de alcanzar, debido a que como lo afirma la Superintendencia de Banca y Seguros (2020), la económica peruana está en su peor momento de los últimos 100 años, siendo más precisos el producto bruto interno en el año 2020 ha caído un 12% y pese a que se estima que en el actual periodo 2021 crezca un 11%, es innegable los grandes estragos que han sufrido especialmente las micro y pequeñas empresas, estas han tenido que cerrar operaciones y en el mejor de los casos sus niveles de rentabilidad se han visto seriamente comprometidos, tema aparte es el grave daño al proletariado del país, este caso el INEI señala que se han perdido más de 2.9 millones de empleos solo en el ámbito formal, aquí los jóvenes son los más afectados con una disminución del empleo del casi 20%.

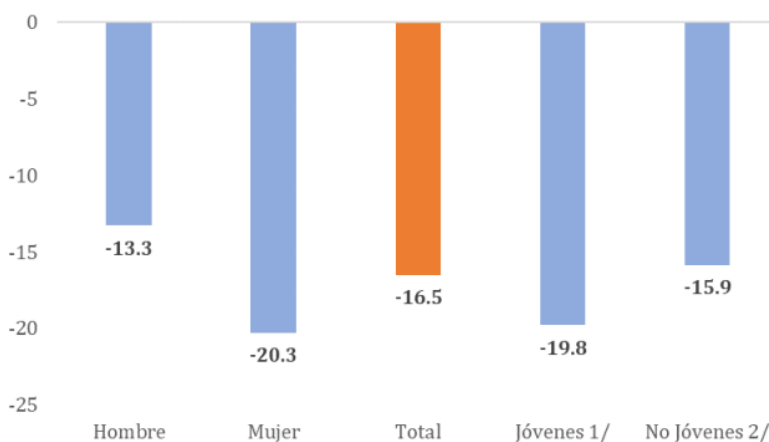


Figura 2. PEA ocupada en Lima Metropolitana (trimestre set-oct-nov 2020). Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), (2020).

El nivel económico y rentabilidad de los principales sectores productivos de la libertad - Trujillo también se ha visto afectado, como lo afirma la Cámara de Comercio de La Libertad (2020), la construcción declinó un 36.3%, la minería 17.5% y manufactura 14.8% en el primer semestre respecto al año anterior, solo el sector agropecuario mantuvo su desempeño. Llegados a este punto es evidente que las empresas tanto a nivel internacional, nacional y local se han visto seriamente afectadas en su nivel de ganancias y por supuesto la rentabilidad financiera y económica. Por lo tanto, para mitigar los estragos económicos y déficit del valor de las empresas es evidente la necesidad de plantear una propuesta de mejora en base a una eficiente gestión financiera con el objetivo de aumentar la rentabilidad en una empresa farmacéutica, Trujillo 2021.

1.2. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Salazar, E. (2020). Tesis. **“La gestión financiera y su efecto en la rentabilidad de la empresa Biomax, durante el período 2018-2019”**. Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.

Concluye en:

La tesis pretende confirmar la hipótesis que establece una relación entre la gestión financiera y la rentabilidad, para ello hace uso de diversas herramientas, la primera es la utilización de fuentes de información primaria (encuestas realizadas al gerente de la organización Biomax), luego se realizó una análisis horizontal vertical de los estados financieros de los dos últimos años de ejercicio de la empresa, con esta data se calculó y analizo diversos indicadores financieros como la razón de liquidez, endeudamiento total, apalancamiento financiero, rotación del activo fijo, margen de utilidad bruta, margen de utilidad neta, rentabilidad sobre el patrimonio y análisis Dupont. Luego de analizar toda esta data se comprueba la hipótesis de relación entre las variables gestión financiera y rentabilidad, además, el autor concluye que la organización presenta serios problemas financieros como un elevado nivel de apalancamiento en relación al valor de los activos fijos, esto pone en peligro la continuidad de la empresa evidenciándose una continua disminución de las ganancias obtenidas, se recomienda la adopción de un sistema que gestione de manera eficiente los recursos económicos y disminuya el nivel de endeudamiento..

Caiza,P. (2019).Paper. **“Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador”**. Universidad del Rosario, Colombia.

Concluye en:

Para este estudio los autores tomaron como muestra las 5 empresas más grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. Aquí se desarrolló un modelo de valoración de activos de capital para evaluar cual era el sector industrial más efectivo para hacer una inversión, para tal propósito se hizo la relación entre la gestión financiera con elementos como el rendimiento sobre el patrimonio, las ventas y por supuesto la rentabilidad. Este estudio arrojó como resultado que factores como la gestión en los inventarios, proveedores y créditos financieros aumentan la rentabilidad de la empresa y por supuesto que la hace mucho más atractiva para eventuales proyectos de inversión.

Antecedentes Nacionales

Velázquez S. (2020). Tesis. **“Gestión financiera y rentabilidad en una empresa de régimen general”**. Universidad Nacional del Callao, Lima, Perú.

Concluye en:

La presente investigación busca encontrar una relación entre la planificación de la gestión financiera y la rentabilidad, para ello se utiliza un diseño de investigación no experimental debido a que no se manipulan las variables de estudio, sino que se analizan para tomar decisiones en lo que ha planificación, organización, dirección y control se refiere. Para la realización del estudio se hace un análisis estadístico en base a cuestionarios conformados por 21 preguntas con 5 alternativas de respuesta con escala ordinal tipo Likert, estas son realizadas a 15 empleados del área administrativa de la empresa, después del desarrollo y análisis de toda la data resultante se comprueba la veracidad de la hipótesis empleando la prueba del coeficiente de correlación Rho Spearman, luego de su aplicación se concluye que existe una correlación entre la planificación de la gestión financiera y la rentabilidad de 0.875, además una asociación positiva entre los cuatro componentes de la gestión financiera, además hace hincapié en la relevancia del director de finanzas ya que este es en definitiva pieza clave de la organización, por último se recomienda optimizar el uso de la gestión financiera, debido a que esta le permitirá a la organización incrementar sus niveles de rentabilidad.

Linares C, Márquez R. (2019). Tesis. **“Gestión financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa industrias del perno S.A.C, periodo 2017”**. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú

La tesis tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión financiera principalmente en los ratios de rentabilidad sobre los activos y patrimonio de la empresa (ROA-ROE), para tal fin utiliza encuestas con preguntas clave acerca de la utilización de los recursos financieros, estas están dirigidos al gerente y a ciertos trabajadores del área administrativa y contable de la organización. Luego de analizar toda la data resultante el autor no solo confirma la hipótesis de relación entre ambas variables sino que además recomienda a la empresa adoptar una estrategia que comprende precios de ventas más bajos, enfoque en el cliente, reducción de gastos en la planilla, cerrar las tiendas que no son tan redituables y encontrar nuevos proveedores que proporcionen precios más bajos con mayores plazos de pago, todas estos cambios apuntan a que la empresa aumente su nivel de rentabilidad, en este caso el autor estima que el ROA aumenta respecto al periodo

anterior en un 25%, mientras que el ROE lo hace en un destacable 494%.

Vega B. (2019). Tesis. **“Impacto de la gestión financiera y propuesta de mejora en la rentabilidad de la corporación HDH S.A.C Chiclayo 2013-2017”**. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Concluye en:

Es esta tesis el autor pretende determinar si la empresa tiene una buena salud financiera, para ello comienza recabando información del gerente de la empresa a través de encuestas, además hace un análisis de las principales razones financieras, esto lo realiza a través de los estados de resultados de los tres últimos periodos de ejercicio de la organización, después del análisis de toda la data recabada se concluye que la empresa tiene una deficiente salud financiera, esto es debido a diversos factores, entre los que más resaltan son que la empresa tiene una gran cantidad de activos en la partida de cuentas por cobrar, el leasing que adquirió la empresa no es aprovechado debido a que parte del mismo no está siendo utilizado y además la tasa de interés es bastante alta respecto a la ofrecida por la competencia, en base a esto se concluye que se debe diseñar políticas de gestión que den solución a estos graves problemas, es así que se proponen plazos de cobranza adecuados que no afecten la liquidez de la organización, el alquiler de los activos adquiridos mediante el leasing y por supuesto la adquisición de nuevo capital a entidades financieras que cuenten con competitivas tasas interés. Todas estas mejoras se ven reflejadas en el flujo de caja proyectado donde se puede observar que la liquidez aumenta considerablemente.

Antecedentes Locales

Alcántara, D. (2020). Tesis. **“La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la empresa RYV ingeniería, servicio y construcción sac.”**. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

Concluye en:

En la presente investigación cuantitativa no experimental los autores tomaron como muestra al personal encargado de las áreas de finanzas y contabilidad, mediante cuestionarios y guías de entrevista se recaba la información necesaria para determinar la incidencia de una gestión financiera sobre la rentabilidad de la empresa servicios y construcción SAC. Después de procesar, analizar e interpretar todos los datos recabados llegaron a la conclusión de que si se emplea un modelo de gestión eficiente se consigue aumentar los índices de rentabilidad de la organización.

Ibañez, B. (2020). Tesis. **“La gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Cia Greer SAC”**. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Concluye que:

Esta es una investigación no experimental longitudinal, aquí se tomó como muestra los documentos referentes a los estados financieros proporcionados por el área contable, el objetivo principal es determinar la incidencia de la gestión financiera en la rentabilidad de la empresa Cia Greer SAC. Para tal fin, se compararon los estados financieros haciendo un análisis horizontal y vertical para determinar que cuentas son las más vulnerables. Luego del respectivo análisis se logra determinar que existe una relación directa entre estas dos variables (gestión financiera y rentabilidad), cuando se realiza una mejor gestión financiera la rentabilidad aumenta de forma positiva y viceversa.

1.3 Marco Teórico

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una gráfica de barras combinada con una curva tipo creciente que indica el porcentaje que representan los datos graficados en las barras. Para construir un diagrama correctamente se siguen los siguientes pasos: elegir un problema que se quiera resolver y detectar las causas más comunes que provocan dicho problema, clasificar las causas detectadas de acuerdo con el número de veces que dichas causas ocasionaron el problema, ordena las frecuencias de mayor a menor y calcular los porcentajes de cada una, graficar analizar el diagrama para poder resolver las causas de los problemas que se consideren necesarios atacar (Baca, 2014).

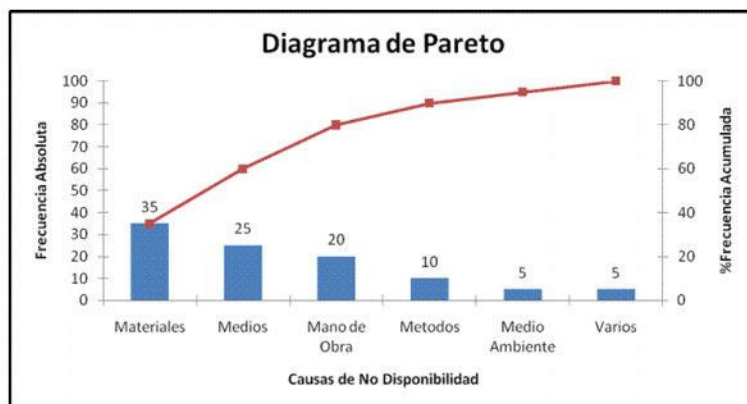


Figura 3 Diagrama de Pareto. Fuente Gonzales y Gibler, 2003.

Diagrama de causa y efecto

El diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa, es reconocido como una herramienta práctica, cuyos objetivos esenciales son: la detección de soluciones a problemas, la detección de causas raíces, las propuestas de mejora en algún proceso, el diagrama de Ishikawa puede ser utilizado y aplicado en el análisis de cualquier proceso (administrativo, operativo, etc.), pues tiene una estructura genérica. La base para realizar un diagrama de Ishikawa es la estatificación de la información, ya que ésta representará la entrada del diagrama y, con base en ella, se analizarán los posibles factores causales de un efecto determinado (Baca, 2014).

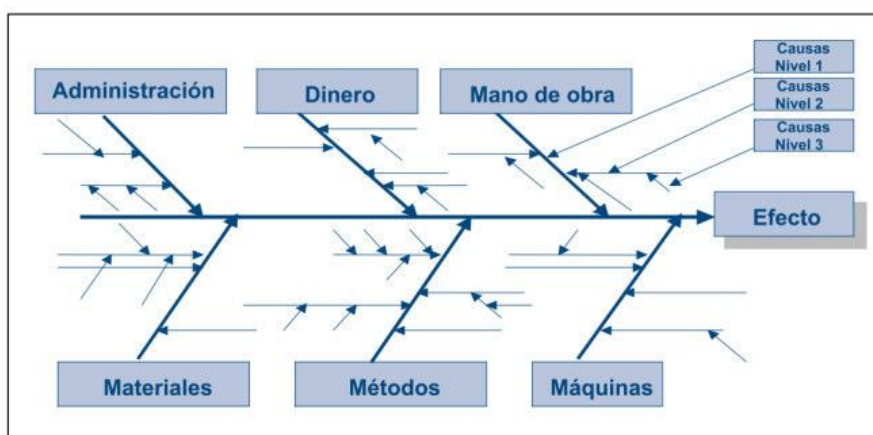


Figura 4 Ejemplo del diagrama de Ishikawa. Fuente Massaki Imai,2001.

Ciclo de PVHA (Mejoramiento Continuo).

Según Massaki Imai (2001) es una correlación de actividades, que comienza con la recopilación de información para un análisis de la situación actual y formular un plan de mejora. Una vez elaborado el plan se procede a ejecutarlo, revisar y validar si se han producido mejoras, si el plan propuesto ha tenido éxito se procede a la estandarización metodológica para asegurar el mejoramiento sostenido.

Según Massaki Imai (2001) los pasos para implementación del PHRA son:

ETAPA: Planificar

- Definir el problema y los objetivos del proyecto implementando sistemas de mejora continua.
- Elaborar un plan de acción para cumplir con los objetivos definidos.

ETAPA: Hacer

- Ejecutar o aplicar el plan propuesto.

ETAPA: Verificar

- Analizar los resultados después de aplicar la mejora a través de indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y producción).

ETAPA: Actuar

- Revisar el plan propuesto de manera periódica para analizar los resultados.
- Si el plan propuesto tiene observaciones se procede a hacer las correcciones para evitar que se repita.

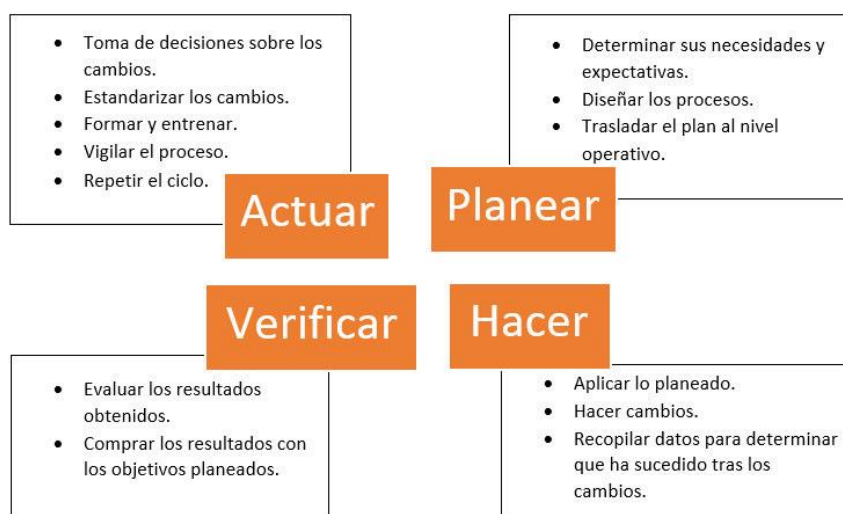


Figura 5 Ciclo de PVHA. Fuente Massaki Imai, 2001.

Simulación de Montecarlo.

La herramienta de Monte Carlo se aplica en el campo de las simulaciones, es por esto que es llamada “simulación de Monte Carlo”. La simulación es una técnica cuantitativa utilizada para obtener la respuesta más probable de un evento por medio de la simulación de un modelo matemático. Una simulación se puede definir como “el proceso de diseñar y desarrollar un modelo computarizado de un sistema o proceso y conducir experimentos con este modelo con el propósito de entender el comportamiento del sistema o evaluar varias estrategias con las cuales se puede operar el sistema (Coss, 1999)”.

Herramientas de la Gestión Financiera.

En toda gestión financiera de una organización se necesita usar algunas herramientas para poder direccionar de manera correcta la administración de los negocios, y son aplicables en los sectores comerciales, industriales y de servicios, así como en nuestro diario vivir. Estas herramientas nos brindan estructura, información y recursos para tomar decisiones sobre dinero, también reduce el temor a la incertidumbre financiera y amplía la capacidad de tomar decisiones. Estas herramientas se relacionan con la Información Financiera, Los Estados Financieros, el Análisis e interpretación de los Estados Financieros y las Razones Financieras (Córdova, 2012). Las herramientas para evaluar la situación financiera de una organización son primero Los Estados Financieros, conocer la estructura de propósito general y específico, la lectura horizontal y vertical y la lectura e interpretación de los Estados Financieros; y segundo los Indicadores Financieros, es decir el análisis por medio de razones e indicadores financieros, movimientos de efectivo y análisis de fuentes y aplicación de fondos y flujos de caja (Baena, 2010). Para lograr el éxito de una empresa se debe conocer algunas herramientas que ayudaran en la administración financiera, para crear o cambiar todo lo referente al nivel de la gestión y mejorar las probabilidades de éxito en lograr sus objetivos.

El Balance General.

El balance general es una fotografía instantánea (tomada por un contador) del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil. El balance general tiene dos lados: en el lado izquierdo están los *activos*, mientras que en el derecho se encuentran los *pasivos* y el *capital contable*. El balance general muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia. La definición contable en que se basa el balance general y que describe su equilibrio es: $\text{Activo} = \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$. Se presenta un signo de igualdad de tres líneas en la ecuación del balance para indicar que, por definición, siempre es válida. En realidad, el capital contable se define como la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa. En principio, el capital contable es lo que queda para los accionistas después de que la empresa cumple con sus obligaciones (Ross, 2012).

Estado de Resultados

El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, por ejemplo, un año. La definición contable de utilidades es: Ingresos - Gastos = Utilidades. Si el balance general es como una fotografía instantánea, el estado de resultados es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas. Por lo general, el estado de resultados incluye varias secciones. La sección de operaciones registra los ingresos y gastos de la empresa provenientes de las operaciones principales. Una cifra de particular importancia es la de utilidades antes de intereses e impuestos (UAI, o EBIT, siglas de earnings before interest and taxes) que resume las utilidades antes de impuestos y costos de financiamiento. Entre otras cosas, la sección no operativa del estado de resultados incluye todos los costos de financiamiento, como los gastos por intereses (Ross,2012).

Razones Financieras

Liquidez

En concordancia con su nombre, las razones de solvencia a corto plazo, como grupo, tienen la finalidad de proporcionar información sobre la liquidez de una empresa, por lo que algunas veces se denominan medidas de liquidez. El punto de interés principal es la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas. En consecuencia, estas razones se centran en el activo circulante y el pasivo circulante.

Por motivos obvios, las razones de liquidez son en particular interesantes para los acreedores a corto plazo. Debido a que los administradores financieros constantemente trabajan con los bancos y otros prestamistas a corto plazo, es esencial comprender estas razones. La razón circulante se define como Razón circulante = Activo circulante entre el Pasivo circulante. (Ross,2012).

Razón rápida o prueba de ácido

Con frecuencia, el inventario es el activo circulante menos líquido. También es el activo cuyos valores en libros son menos confiables como medidas del valor de mercado porque no se considera la calidad del inventario. Una parte de éste puede resultar dañada, obsoleta o perdida. Otro aspecto interesante es que los inventarios relativamente grandes son con frecuencia una señal de problemas a corto plazo. La empresa puede haber sobreestimado las ventas y haber comprado o producido en exceso como resultado de ello. En este caso, la empresa puede tener una porción sustancial de su liquidez

comprometida en un inventario que se mueve muy despacio. Para evaluar más a fondo la liquidez, la razón rápida, o prueba del ácido, se calcula del mismo modo que la razón circulante, excepto que se omite el inventario (Ross,2012).

Rendimiento sobre los activos

El rendimiento sobre los activos (ROA, por las siglas de return on assets) es una medida de la utilidad por dólar de activos. Puede definirse de varias formas,⁴ pero la más común es utilidad neta entre los activos totales (Ross,2012).

Rendimiento sobre el capital

El rendimiento sobre el capital (ROE, por las siglas de return on equity) es una herramienta que sirve para medir cómo les fue a los accionistas durante el año. Debido a que la meta es beneficiar a los accionistas, el ROE es, en el aspecto contable, la verdadera medida del desempeño en términos del renglón de resultados. Por lo general, el ROE se mide como: utilidad neta entre el capital total. En razón de que el ROA y el ROE son cifras que se mencionan de manera corriente, es necesario hacer hincapié en que es importante recordar que son tasas de rendimiento contables. Por esta razón, estas medidas deben ciertamente denominarse rendimiento sobre los activos en libros y rendimiento sobre el capital en libros. Además, algunas veces el ROE se denomina rendimiento sobre el valor neto. Como sea que se le llame, sería inapropiado comparar el resultado con, por ejemplo, una tasa de interés observada en los mercados financieros (Ross,2012).

Tasa interna de Retorno

La alternativa más importante al método del valor presente neto: la tasa interna de rendimiento, universalmente conocida como TIR. El resultado que proporciona la TIR es lo más parecido que existe al VPN, sin que en realidad sea éste. El argumento básico que respalda el método de la tasa interna de rendimiento es que proporciona una sola cifra que resume los méritos de un proyecto. Esta cantidad no depende de la tasa de interés que prevalece en el mercado de capitales. Por eso se denomina tasa interna de rendimiento, la cifra es interna o intrínseca al proyecto y no depende de otra cosa que no sean los flujos de efectivo del proyecto (Ross,2012).

Análisis Vertical

El Análisis Vertical del Balance General como del Estado Financiero es la evaluación del funcionamiento de la empresa en un periodo ya especificado. Este análisis sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria. El análisis vertical consiste

en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Análisis Horizontal

El Análisis Horizontal se realiza con Estados Financieros de diferentes periodos, quiere decir de diferentes años y se examina la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo ya establecido para su análisis. El cálculo de este análisis se realiza con la diferencia de dos o más años para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje tomando un año base para poder tener datos relevantes que analizar. En dado caso que se haga el examen con los valores absolutos o los porcentajes, podría resultar un error en la toma de decisiones. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro; determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

La diferencia entre ambos radica en que el análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro, esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado, el análisis vertical en cambio, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global.

Rentabilidad Económica

Mide el rendimiento de los activos que posee una compañía independientemente del método de financiamiento, en un periodo definido. En resumen, la rentabilidad económica reflejaría la tasa en la que se remunera la totalidad de los recursos utilizados en la explotación (Ccaccya, 2015).

Rentabilidad Financiera

Mide el rendimiento obtenido por medios propios independientemente de cómo se realice la repartición de los resultados. Asimismo, según Ccaccya, 2015 la rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios. A consecuencia de ello, se ha convertido en la más utilizada por los directivos o responsables dado que dicho indicador maximiza sus intereses.

Definición de Términos

ACTIVO: Son los bienes, derechos y otros recursos controlados por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener beneficios económicos.

BENEFICIO: Calculado como ingresos menos gastos.

CAPITAL DE TRABAJO: Financiamiento proporcionado para respaldar los activos a corto plazo de la empresa (acciones y deudores) en la medida en que estos no sean financiados por acreedores a corto plazo. Se calcula como activo circulante menos pasivo circulante.

CAPITAL: Cantidad de financiación proporcionada para permitir que una empresa adquiera activos y mantenga sus operaciones.

CONTROL: El poder de gobernar las políticas financieras y operativas de una entidad con el fin de obtener beneficios de sus actividades.

ESTADOS FINANCIEROS: También denominados estados contables, informes financieros o cuentas para conocer la situación económica financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

FLUJO DE EFECTIVO O CASH FLOW: Es el estado de cuenta que refleja cuánto efectivo queda después de los gastos, los intereses y el pago en concepto al capital. El estado de flujo de efectivo, por lo tanto, es un estado contable que presenta información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes.

INFORMACIÓN FINANCIERA: Información que se puede informar en términos monetarios.

INVERSIÓN: Es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios, etc. Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción que la empresa va a utilizar.

LA RENTABILIDAD: Se refiere al grado en que una empresa obtiene una ganancia financiera al llevar bienes y servicios al mercado después de que se han tomado en consideración todos los gastos de hacerlo.

LA PRODUCTIVIDAD: se define como la relación entre la entrada y la salida de un sistema de producción.

1.4. Problema

¿Cuál es la influencia de la propuesta de mejora en la gestión financiera sobre la rentabilidad de una empresa farmacéutica, Trujillo 2023?

1.5. Objetivo

Objetivo General

Determinar la influencia de la propuesta de mejora en la gestión financiera sobre la rentabilidad de una empresa farmacéutica, Trujillo 2023.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del área financiera de la empresa farmacéutica
- Desarrollar la propuesta de mejora de una gestión financiera
- Evaluar económica y financieramente la propuesta de mejora de una gestión financiera

1.6. Hipótesis

La propuesta de mejora en la gestión financiera aumenta la rentabilidad de una empresa farmacéutica, Trujillo 2023.

1.7. Justificación

Valor Teórico: Esta investigación pone de manifiesto conceptos clave sobre la gestión financiera y la rentabilidad. Se describen los principales elementos que son la fuente primaria para desarrollar y analizar los principales ratios o razones financieras. La amplia teoría que desarrollan estas dos variables es sumamente importante para toda persona, profesional y empresa que esté interesado en aumentar sus beneficios económicos.

Valor Práctico: La propuesta de mejora de una gestión financiera para aumentar la rentabilidad está desarrollada en una empresa, el grado de mejora de esta propuesta se ha estimado a través de estados de flujo proyectados que demuestran el beneficio potencial que genera una eficiente gestión financiera. Este proceso puede aplicarse a cualquier tipo de empresa o rubro empresarial, debido a que el manejo y costo del capital son aspectos inherentes a cualquier organización.

Valor Metodológico: Para lograr los objetivos propuestos se recurre a una metodología de trabajo, esta incluye cuestionarios, análisis de estados financieros, análisis de ratios o razones financieras, estados de flujo proyectado, además de una serie de planteamientos matemáticos que generan las bases necesarias para que el personal encargado de la gestión financiera pueda aumentar el valor de la organización.

1.8. Aspectos Éticos

El presente estudio se rige bajo los aspectos éticos de toda investigación académica científica, teniendo como compromiso que el presente estudio se encuentra: Exento de fraude científico o de la invención parcial o total de datos que no se hayan efectuado en el presente análisis. Libre de falsificación y/o manipulación de información alterada con el objetivo de obtener resultados sesgados o favorables con la hipótesis de estudio. Exento de plagio o apropiación de ideas, sin citar ni reconocer la fuente de investigación, puesto que en todo momento se ha respetado la propiedad intelectual y se ha realizado el respectivo reconocimiento de los trabajos utilizados. Libre de conflictos de conciencia, puesto que las creencias del investigador con respecto a un tema en particular no influyen en los resultados de la investigación. Exento de autoría ficticia o también denominada regalo de coautoría, considerando que el autor del presente estudio es el único quien ha contribuido intelectualmente al desarrollo del mismo.

Finalmente, la presente investigación no atropella ningún interés ni atenta contra el bienestar de la unidad de estudio, debido a que la empresa en mención ha facilitado todos los datos e información para su tratamiento con el objetivo de desarrollar el presente, el cual traerá beneficios para ambas partes interesadas.

CAPITULO II: METODOLOGIA

2.1. Tipo y Diseño de Investigación:

Investigación Propositiva: Según Hernández, Fernández y Baptista, 2014 también llamada investigación diagnóstica, debido a que se tiene que diagnosticar la problemática de la organización, una vez hecho esto se debe plantear una alternativa de solución que resuelva total o parcialmente la problemática encontrada.

Investigación Pre-Experimental: Como lo afirma (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) en el diseño Pre-experimental se busca manipular la variable independiente en diferentes grados con el objetivo de verificar el nivel de incidencia en la variable dependiente, ésta debe ser medida para contrastar la hipótesis de investigación.

Población y Muestra:

Población:

Todos los procesos de la empresa farmacéutica.

Muestra:

Los procesos del área financiera de la empresa farmacéutica.

2.2. Técnicas e instrumentos:

TABLA 1
Técnicas e instrumentos utilizados

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis de documentos	Guía de análisis de documentos
Encuesta	Cuestionario

Encuestas:

La encuesta es una técnica de investigación ampliamente utilizada debido a que permite obtener datos de manera rápida y eficaz. En esta investigación se utilizó como instrumento al cuestionario, éste, de elaboración propia mediante preguntas cerradas y abiertas permite conocer las políticas financieras adoptadas por la organización, por lo tanto, está claro que ayuda a determinar las principales problemáticas de la empresa.

Análisis Documental:

Según Gómez, Iglesias (2004), el análisis documental es una forma de investigación técnica que tiene como objetivo describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación. En esta investigación se utilizó como instrumento a la guía de análisis de documentos, este adaptó los principales documentos financieros necesarios para la presente investigación.

2.3. Procedimientos

Procedimiento de la secuencia Metodológica Empleada

Para la recolección de datos se utilizaron dos técnicas de investigación las cuales son la encuesta y el análisis documental. En la primera herramienta se realizó dos cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas al gerente de la empresa farmacéutica, luego del análisis de la misma se pudo determinar la problemática que aqueja a la organización y genera una baja rentabilidad en la empresa. Esta información es sintetizada en el diagrama Ishikawa de la figura 4, aquí según las categorías de método, material, medida y mano de obra se logran identificar las causas raíces más relevantes. Estas como se observa en la tabla 3 se han puntuado mediante una escala valorativa de acuerdo a los datos del cuestionario antes descrito. Una vez identificada las 7 causas raíces que aquejan a la empresa se procede a priorizar mediante un diagrama de Pareto, éste a través de los porcentajes acumulados de cada causa raíz observado en la tabla 4, se seleccionan las 4 causas raíces más importantes que representa aproximadamente un 80% de valor para la empresa. Esto se observa gráficamente en la figura 4.

Por último, se procede realizar una matriz de indicadores como se observa en la tabla 5, aquí se cuantifican monetariamente las 4 causas raíces más importantes, además se estima el beneficio económico esperado al aplicar las diversas herramientas de ingeniería y los diversos indicadores y fórmulas que ayudan a su realización.

En cuanto al análisis documental, este brinda la información financiera más relevante de la empresa de los periodos de ejercicio 2019 y 2020, esta información comprende a los estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo. Toda esta data será de vital importancia para la realización de todos los cálculos necesarios para aumentar los niveles de rentabilidad de la organización.

2.4. Descripción de la Empresa

La empresa farmacéutica objeto de la presente investigación es una pequeña empresa dedicada a la venta de fármacos de múltiple propósito, estos son vendidos al por mayor y especialmente al por menor, es decir al público en general que requiera de productos farmacéuticos. Esta empresa cuenta con numerosas sucursales, cabe mencionar que todas cuentan con la misma disponibilidad en cuanto a los productos brindados y a la calidad del servicio. La empresa tiene como objetivo estratégico a largo plazo ser la cadena farmacéutica con más sucursales en el

lugar en el que opera, además y como cualquier organización con fines de lucro, siempre está buscando aumentar su nivel de rentabilidad económica y financiera.

La organización está compuesta por un único socio y fundador, este es además el responsable de diseñar, gestionar y aplicar las políticas financieras encaminadas en cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para la empresa es de vital importancia brindar productos y servicios de calidad, en cuanto a los productos, estos son provistos por proveedores de confianza con injerencia de nivel nacional e internacional, sobra decir que las normativas de calidad están más que aseguradas. En cuanto al servicio, este siempre está enfocado a asegurar la máxima satisfacción para el cliente, todos los colaboradores internos constantemente reciben charlas y capacitaciones para brindar la mejor experiencia posible.

Análisis FODA

La empresa de venta de productos farmacéuticos en lo que respecta a fortalezas cuenta con productos de calidad, respaldados por marcas de comercialización multinacional, ofreciendo los mismos a precios competitivos. El local de ventas cuenta con las características necesarias para que la experiencia del cliente sea positiva, además el personal de ventas está capacitado no solamente en la parte técnica sino además en la adecuada atención al cliente.



Figura 6. Análisis FODA de la empresa farmacéutica.

Las oportunidades más valiosas para el crecimiento de la empresa es aprovechar la creciente demanda de diversos productos, esto debido especialmente al último gran problema sanitario de alcance global. También es necesario aprovechar los préstamos otorgados por entidades como el estado peruano y su programa en pro de reactivar la alicaída economía “Reactiva Perú”, estos créditos tienen una muy baja tasa de interés y extensos periodos de pago.

En cuanto a las debilidades, las de orden más crítico son la falta de un plan financiero que permita a la empresa aumentar su rentabilidad y por consiguiente generar más utilidades. Al no contar realmente con unas finanzas sólidas es muy difícil tener un acceso a crédito barato por parte de entidades financieras comerciales. Por último, nunca está de más generar más y mejores maneras de promocionar los productos y por supuesto a la empresa en general.

Las amenazas a las cuales se enfrenta la empresa son básicamente la competencia con las grandes empresas que pertenecen a un mismo holding, además existe una lucha encarnada entre todos los competidores por ofrecer los precios más bajos posibles, esto es un tema muy sensible porque afecta directamente los beneficios que se esperaba lograr. Por último, pero no menos importante se tiene la gran inestabilidad político y económica generado por factores de escala global y por supuesto por las decisiones del gobierno de turno que desalientan el hacer inversiones por el temor de fracasar o incluso ser expropiado.

Análisis de los principales Stakeholders

Los principales stakeholders pueden observarse en la tabla XXX, según la valoración realizada tomando como principales parámetros el grado de poder e influencia que tienen sobre la empresa, la parte más interesada internamente es el propietario, este tiene la mayor calificación

TABLA 2

Matriz Stakeholders

	Indentificación	Influencias		Grado de Poder	Grado de Influencia	Matriz
	Steakholder	Positivas	Negativas			
EXTERNOS	Cadenas Farmacéticas	Impulso a mejorar	Acapara el mercado	5	4	Gestionar cercanamente
	Proveedores	Precios competitivos	Dependencia	4	4	Notificarles
	Clientes	Políticas de precios	Poco margen de ganancia	2	4	Mantenerlos satisfechos
	Acreedores	Rápido crecimiento	Altas tasas de pago	4	2	Notificarles
INTERNOS	Colaboradores	Mayor cantidad de ventas	Falta de experiencia	1	4	Mantenerlos satisfechos
	Propietario	Genera crecimiento	Genera alta presión	5	5	Mantenerlo informado

Las partes externas más preponderantes son los competidores, estos están conformados por las principales cadenas de ventas, estas al poseer una gran cuota de mercado, generan un alto grado de poder y sobre todo de influencia sobre la empresa. Esta siempre tiene que estar adecuándose a la política de precios establecida muchas veces por estos grandes conglomerados.

La segunda parte externa más interesada son los proveedores, estos tienen un alto grado de poder sobre la empresa debido a que esta depende totalmente del abastecimiento de los productos, la parte positiva es que existen numerosos proveedores en el mercado. El grado de influencia de los proveedores también es alto debido a que si existe un aumento en los precios estos influirán en los costos extra que tendrá que asumir eventualmente el consumidor final.

2.5. Diagnóstico del Área Problemática:

Pese a que la empresa ha venido teniendo utilidades positivas en los últimos ejercicios de operación, estas no han sido las esperadas por la organización. La rentabilidad ha sufrido además por los últimos acontecimientos pandémicos, políticos y económicos que ha dejado grandes estragos en todos los sectores a nivel nacional e internacional. La problemática de la empresa tiene que ver con el ineficiente análisis de la documentación financiera, la inexistencia de ratios o razones financieras que cuantifiquen la salud de financiera de la empresa, el manejo impreciso de los activos líquidos y por supuesto la falta de estados financiero proyectados que brindan diversas perspectivas de los diferentes escenarios provistos frente a diversas políticas de gestión financiera. La falta de una gestión enfocada en el análisis de la gestión financiera puede verse reflejado en el diagrama de operaciones de la figura 3, aquí se puede observar que solo existe un flujo de información mas no un análisis de la data mediante herramientas de evaluación y previsión económica

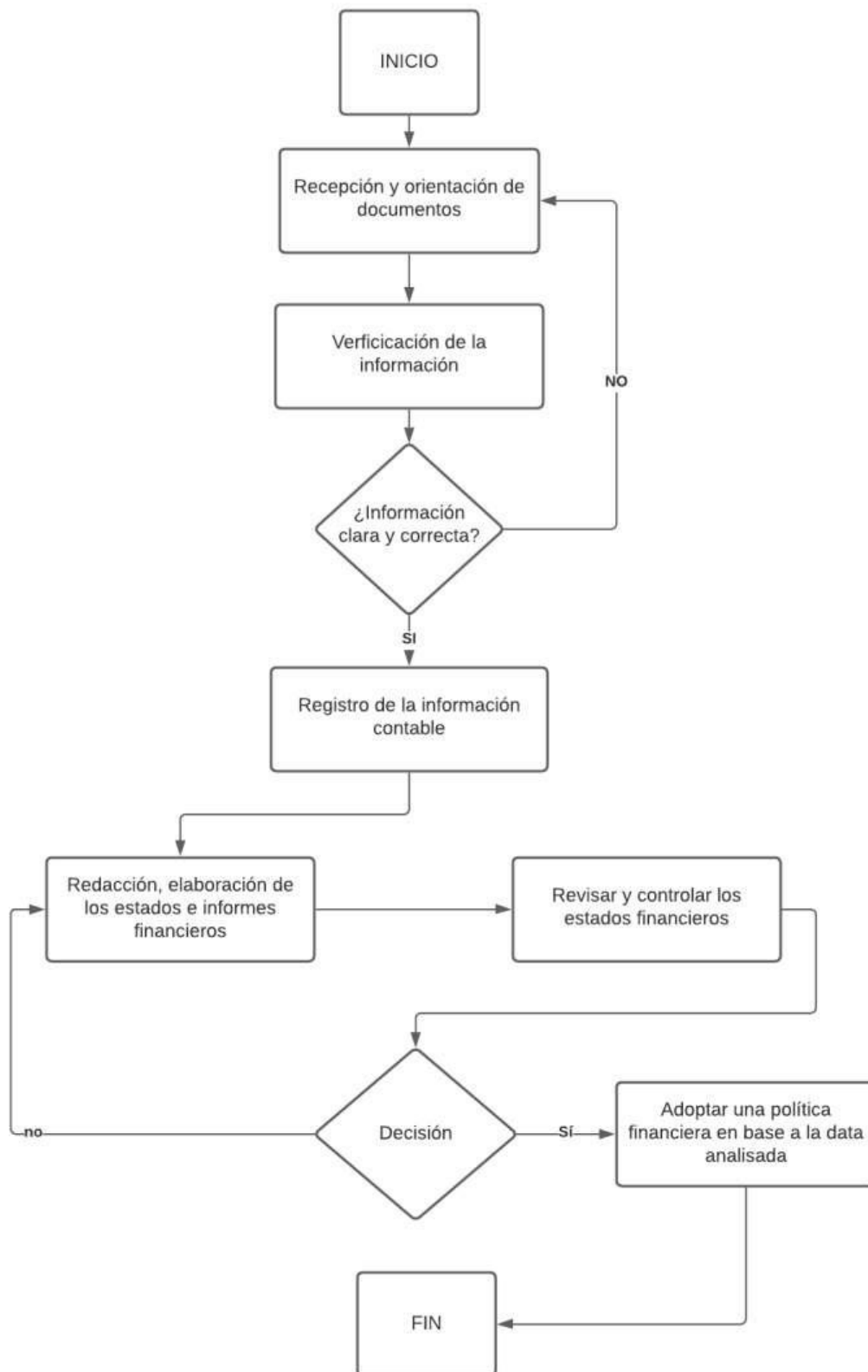


Figura 7. Diagrama de Operaciones del Área Financiera de la empresa Farmacéutica.

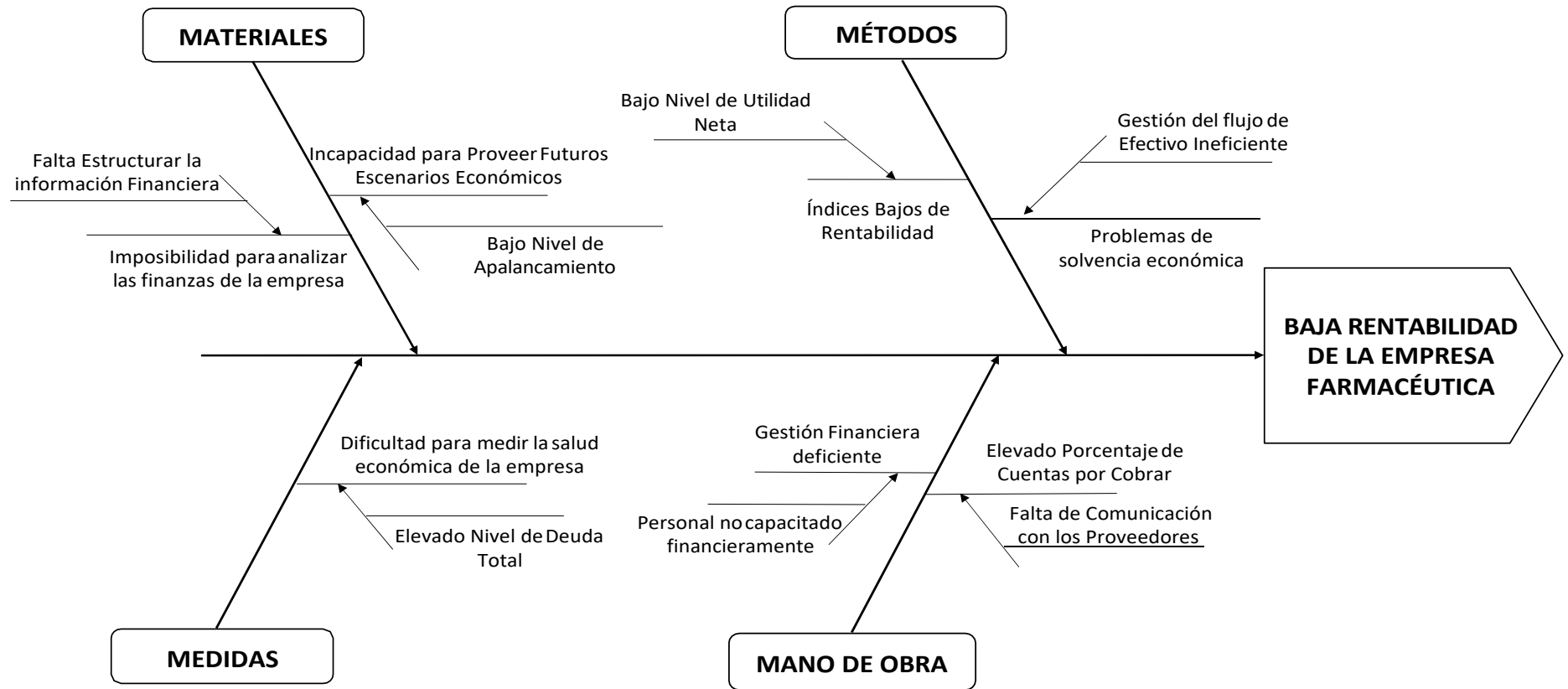


Figura 8. Diagrama de Ishikawa de la Problemática del Área Financiera de la empresa Farmacéutica.

TABLA 3

Matriz de Operacionalización de Variables

Estudiante: Alex Gustavo León Gutiérrez					
Título: PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, TRUJILLO 2023.					
VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
V. Independiente: Gestión Financiera	Es una de las ramas de las ciencias empresariales que tiene como objetivo analizar cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos económicos de una compañía (Salazar, 2020).	Conjunto de herramientas que miden y analizan el flujo económico de una organización	Ratios Financieros	Liquidez Endeudamiento Rotación de activos	Razón
V. Dependiente: Rentabilidad	Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión (Porto, & Gardey, 2015).	Variable medible mediante el control y comparación de una eficiente gestión económica	Rentabilidad	Rentabilidad del activo total Rentabilidad del patrimonio	Razón

TABLA 4

Descripción de las Causas-Raíz Encontradas

CAUSA RAIZ	DETALLE	PESO ENCUESTA
CR1	Bajo Nivel de Utilidad Neta	20.00%
CR2	Falta de Liquidez	18.00%
CR3	Bajo Nivel de Apalancamiento	16.00%
CR4	Falta Estructurar la Información Financiera	8.00%
CR5	Personal No Capacitado Financieramente	10.00%
CR6	Falta de Comunicación con los Proveedores	9.00%
CR7	Elevado Nivel de Deuda a Corto Plazo	19.00%
	Total	100.00%

TABLA 5

Porcentaje acumulado de las diversas causas-raíz

DIAGRAMA DE PARETO		
CAUSA RAIZ	PESO ENCUESTA	%ACUMULADO
CR1	20.00%	20.00%
CR7	19.00%	39.00%
CR2	18.00%	57.00%
CR3	16.00%	73.00%
CR5	10.00%	83.00%
CR6	9.00%	92.00%
CR4	8.00%	100.00%
TOTAL	100.00%	

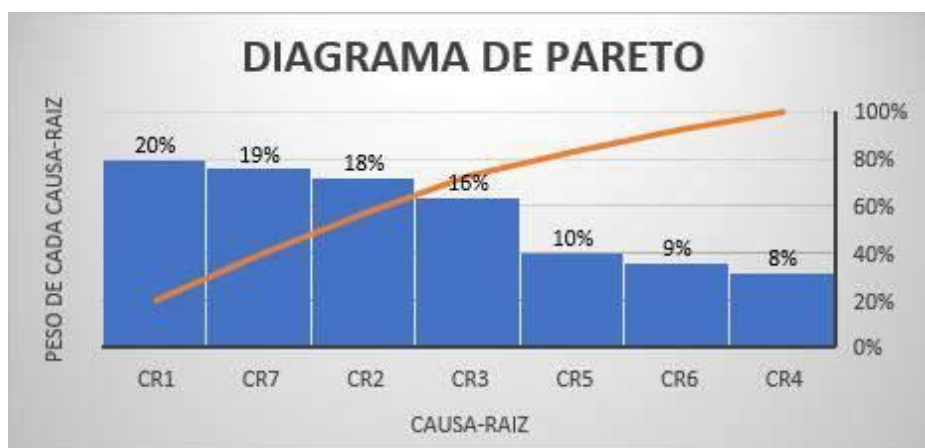


Figura 9. Diagrama de Pareto Mostrando las Principales Causas Raíces a Desarrollar.

TABLA 6
Matriz de Indicadores donde se muestra el Beneficio Esperado de la Propuesta de Mejora

CR	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA RAIZ	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR ACTUAL	VALOR META	BENEFICIO	HERRAMIENTA DE MEJORA
CR1	Poco Margen de Utilidad Neta	Margen de Utilidad	Utilidad neta / Ventas Netas	S/ 280,440	S/ 349,300	S/ 68,860	Análisis Vertical/Horizontal del Estado de Resultados
CR7	Elevado Nivel de Deuda a Corto Plazo	Razón de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	S/ 137,940	S/ 162,940	S/ 25,000	Ratios financieros de Endeudamiento
CR2	Falta de liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	S/ 14,820	S/ 32,660	S/ 17,840	Análisis Horizontal del Balance General
CR3	Bajo Nivel de Apalancamiento	Endeudamiento	Pasivo Total / Capital Contable	S/ 70,680	S/ 105,680	S/ 35,000	Ratios Financieros de Liquidez
				S/ 503,880	S/ 650,580	S/ 146,700	

2.6. Solución de la propuesta

Descripción de las causas-raíz.

Causa Raíz Número 1: Poco Margen de Utilidad Neta (CR1).

El bajo nivel de utilidad neta es una seria problemática que aqueja a la organización. Esta causa origina que se vea perjudicada la rentabilidad de la empresa, por lo que pese a aumentar las ventas totales, las utilidades solo se ven afectadas en promedio un 11% en los últimos tres periodos de ejercicio (2018-2020). Para diagnosticar esta causa raíz se hace uso del análisis vertical realizado al estado de resultados, en la siguiente figura se puede apreciar gráficamente la evolución de las utilidades respecto a las ventas netas.

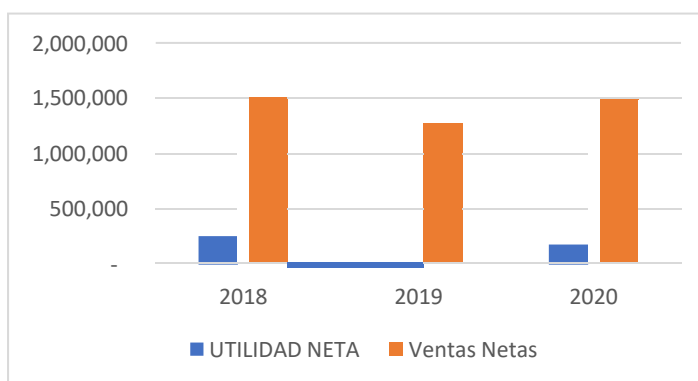


Figura 10. Evolución de las utilidades netas respecto a las ventas totales.

Causa Raíz 7: Elevado Nivel de Deuda a Corto Plazo (CR7).

Evidentemente la deuda es un grave lastre que poseen la mayoría de compañías independientemente del sector al que pertenezcan, es así que se ha podido evidenciar que la empresa farmacéutica cuenta con un elevado nivel de deuda tanto a corto como a largo plazo, alcanzando ratios de endeudamiento en promedio de 58.14% en los tres últimos años de ejercicio. La deuda que tiene la empresa no está dividida equitativamente entre la deuda contraída por los socios de la empresa y por terceros (bancos y/o inversionistas externos). En la figura 11 se puede apreciar con más detalle el historial de los ratios de endeudamiento de la empresa.

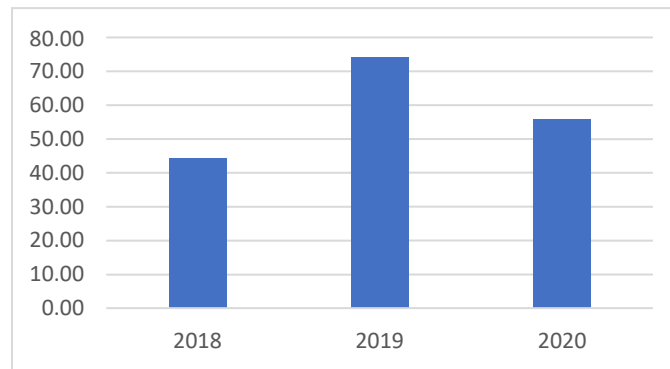


Figura 11. Evolución de los ratios de deuda total entre los años 2018-2020.

Causa Raíz 2: Falta de Liquidez (CR2).

La liquidez es un factor preponderante en cualquier empresa, esta se utiliza principalmente para afrontar pasivos corrientes o deuda a corto plazo, el quedarse sin dinero en caja supone no poder cumplir con las obligaciones, pudiendo provocar la situación indeseable de impago o cerrando el círculo vicioso de tomar más deuda a tasas onerosas para satisfacer las obligaciones con los clientes internos y externos de la organización. Por consiguiente, esta causa raíz afecta enormemente las tasas de rentabilidad, en la siguiente figura se aprecia la evolución de la cuenta de caja del balance general en múltiples periodos de ejercicio.

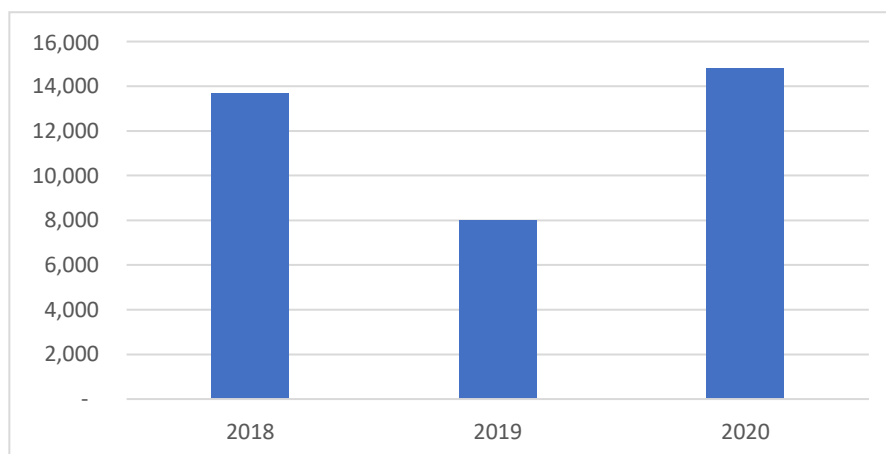


Figura 12. Evolución del activo corriente caja entre los años 2018-2020.

Causa Raíz 3: Bajo Nivel de Apalancamiento (CR3).

Una eficiente gestión de los recursos económicos genera grandes beneficios, cuando se tiene dinero ocioso se pierde por el costo de oportunidad que tiene ese dinero estanco. Para aumentar los dividendos, la empresa debe tener un buen nivel de apalancamiento que multiplique las

ganancias para los socios, en un contexto donde los préstamos son entregados con grandes tasas de interés, es recomendable utilizar el capital contable como palanca para aumentar la capitalización de la empresa, cabe destacar que el nivel óptimo debe superior a 1. En la siguiente figura se muestra el nivel de apalancamiento respecto al capital contable aportado por el socio de la empresa.

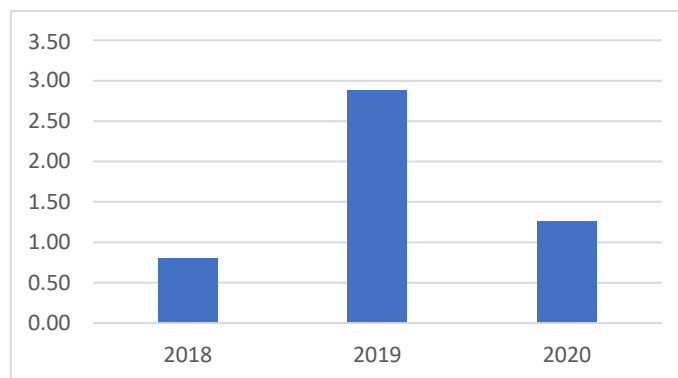


Figura 13. Evolución del nivel de apalancamiento entre los años 2018-2020.

2.7. Monetización (Costeo) de Pérdidas

Las causas raíces tienen asociado herramientas de solución y cantidades monetarias de pérdida y/o ahorro (véase la tabla de matriz de indicadores), los montos base o las cantidades a ser optimizadas corresponden al último periodo de ejercicio (2020), estos a través de la debida identificación, cálculo y análisis del estado de resultado y el balance general, con la ayuda de diversas herramientas son disminuidos o aumentados de valor. La diferencia es contrastada con los estados financieros proyectados del periodo 2021, esta diferencia monetaria se detalla a continuación con el fin de cuantificar la propuesta de mejora central de la presente investigación

Cuando se realiza el análisis vertical del estado de resultados se ha encontrado que las utilidades netas del periodo 2020 solo representa el 12.8% de las ventas totales, esto claramente implica una baja rentabilidad financiera para los socios de la organización. Para aumentar las utilidades se propone tomar diversas medidas enfocadas en disminuir los costos de venta, gastos de administración y gastos de ventas en S/. 31360, S/. 30000 y S/.7500 respectivamente, este ahorro es totalmente factible de realizar ya que solo con realizar ajustes principalmente en la planilla del personal se puede ahorrar un promedio de 6% del total de los costos. Este beneficio se puede observar en el estado de resultados proyectado del periodo 2021, aquí se observa que las utilidades netas pasan a aumentar en un 19.1%, cabe

mencionar que, para evitar sesgos, los estados financieros proyectados han considerado las mismas ventas del periodo 2020.

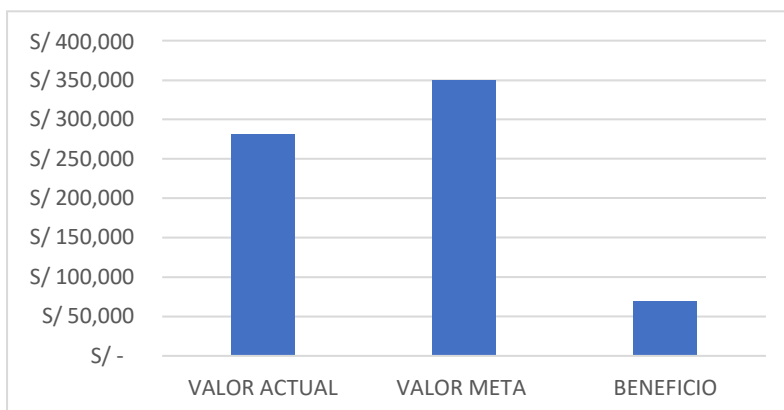


Figura 14. Beneficio esperado para aumentar las utilidades (causa-raíz 1).

La causa raíz 7 encausada en la deuda total con una tendencia alcista es un agravante de la baja rentabilidad, para disminuir este factor de deuda total y deuda a corto plazo es necesario aumentar el activo total. Aprovechando que el pago de las cuentas por pagar tiene un elevado número de días (138 días en el periodo 2020), es posible aumentar el número de inventarios, esto tiene un gran beneficio debido a que la empresa básicamente es una del sector comercial. Todo esto permite aumentar las ventas, disminuir el capital ocioso y por supuesto aumentar la cuenta de los activos para disminuir el ratio de deuda y depender menos del activo líquido de la organización. Según la simulación Montecarlo es factible comprar 450 cajas de productos, esto generaría un beneficio de S/.24170 y óptimo de S/. 25594. En la figura 15 se aprecia cómo aumentaría en promedio los inventarios en S/.25000 para el periodo 2021.

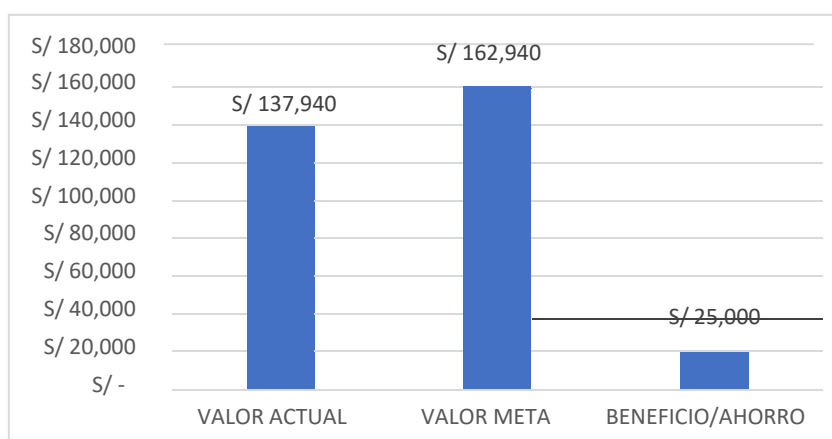


Figura 15. Beneficio esperado para aumentar el nivel de inventarios, (causa-raíz 7).

La gestión ineficiente del flujo de efectivo concentrado en la causa raíz número 2 hace referencia a la poca liquidez que tiene la empresa a lo largo de los periodos 2018, 2019 y 2020. Esta iliquidez puede provocar contratiempos e incluso posibilidad de impago a los diversos acreedores o ante contingencias extemporáneas. Para tal fin, es necesario incrementar la liquidez o activo corriente mediante la reducción de las cuentas por cobrar, estas son cobradas a los clientes con una media de 45 días aproximadamente, este es un elevado periodo para recibir los retornos por las ventas realizadas. Reestructurando la política de cobranza solo en un 6.5% se lograría disminuir las cuentas por cobrar en el periodo 2021 a S/.160000. Con esta disminución se lograría aumentar el efectivo líquido en S/.17840.

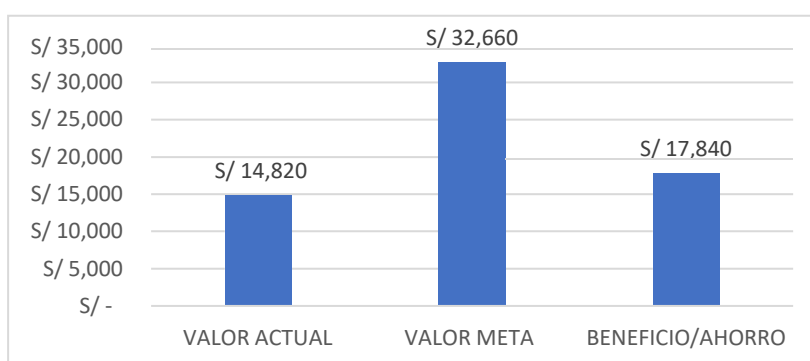


Figura 16. Beneficio esperado para aumentar la cuenta de caja, (causa-raíz 2).

El nivel de apalancamiento de la empresa hace referencia al capital contable que básicamente es la sumatoria de dos factores: el capital social y las utilidades del ejercicio en curso, en cuanto al primer factor este ha estado disminuyendo constantemente a lo largo de los 3 últimos períodos, mientras que la utilidad ha tenido un comportamiento variable, es decir no sigue una tendencia definida. Para que sea efectiva esta mejora es necesario aumentar los activos, especialmente los líquidos, por lo que se debería capitalizar las ganancias incurridas en el periodo de ejercicio o solicitar un préstamo a una entidad financiera aprovechando el historial crediticio de la organización. Este apalancamiento lograría aumentar el activo, específicamente la cuenta bancos en un monto de S/.35000.

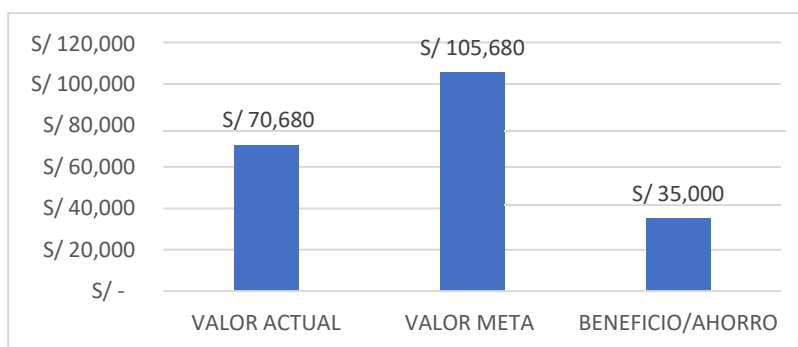


Figura 17. Aumento del activo mediante la cuenta bancos, (causa-raíz 3).

Fuente: Elaboración Propia.

2.8. Solución de la propuesta: desarrollo de las herramientas

Según los objetivos propuestos en la presente investigación primero se desarrollan las herramientas enfocadas a diagnosticar la situación actual de la empresa, luego se sugieren alternativas de solución, consistiendo básicamente en ajustes de ciertos factores que están generando mermas en la rentabilidad de la organización. Para tal propósito se desarrollan herramientas de ingeniería industrial como lo son la metodología de mejoramiento continuo (PVHA), además de la simulación de Montecarlo. Por último, se hace una evaluación mediante el uso de los estados financieros proyectados para cuantificar y demostrar las mejoras económicas en las que incurrirá la empresa al implementar las propuestas de mejora sugeridas.

Plan de Mejoramiento Continuo (PHVA)

1. ETAPA: Planificar

Existe un alto coste que genera un bajo nivel de la utilidad neta, esta problemática pretende ser paliada mediante la optimización del rendimiento de los colaboradores de la empresa. Estos en base a su rendimiento observado en la figura 19 deberán ser capacitados para no solo mejorar sus habilidades en cuanto a la venta de los productos farmacéuticos sino, además, en atención al cliente y logística. Se deberán aprovechar al máximo las capacidades de los recursos humanos con el objetivo de disminuir el total del personal y por ende reducir los costos totales de ventas. Actualmente como se observa en la figura 18, la empresa cuenta con 6 trabajadores (v1-v6) encargados exclusivamente de realizar las ventas y cuenta además con 2 colaboradores (L1-L2) encargados de área logística.

Para tal propósito se deberá estimar el rendimiento de cada trabajador en función del tiempo requerido para realizar una venta, esta métrica deberá ser comparada con la subsiguiente, la que se realiza después del plan de capacitación. Se pretende que el tiempo por venta realizada disminuya, con esto el trabajador puede aprovechar el tiempo disponible en mantener el inventario perfectamente controlado. Estos, además, cuando se necesite recibir y ordenar los pedidos de productos que se realizan de manera periódica podrán asumir las labores del personal de logística.

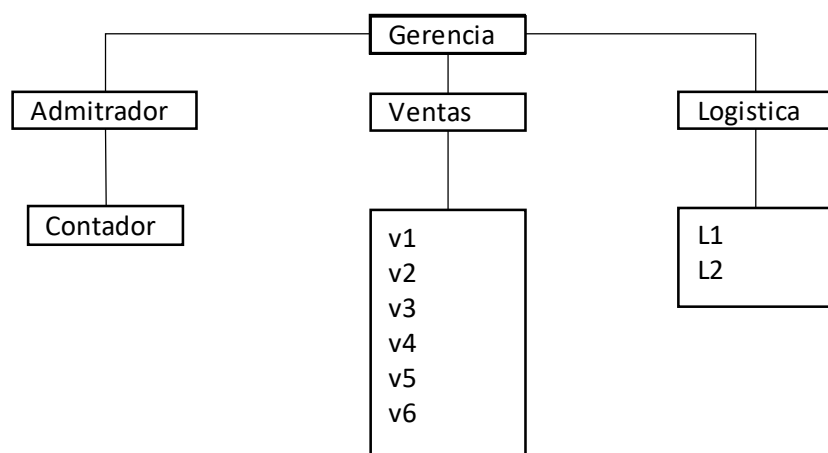


Figura 18 Organigrama simplificado de la empresa farmacéutica

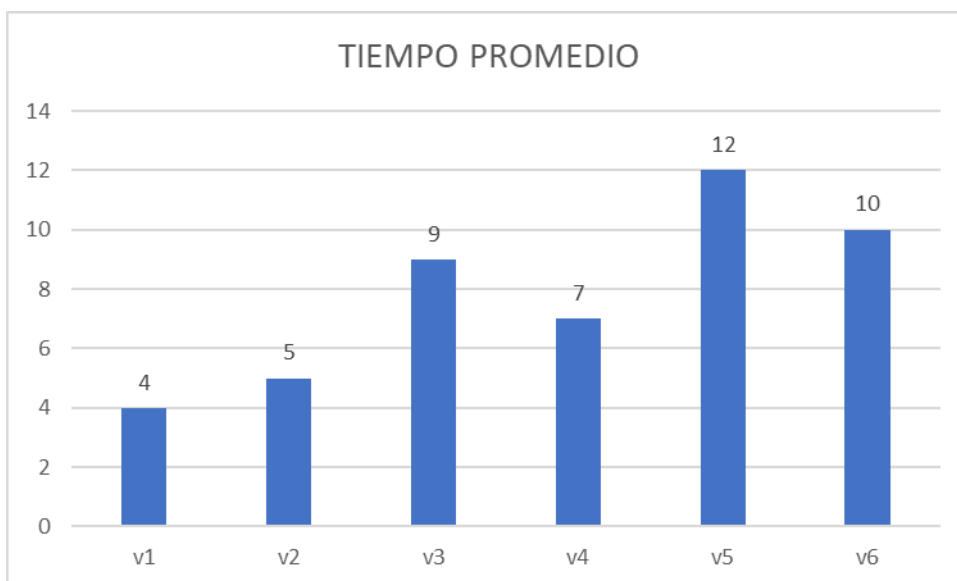


Figura 19. Tiempo promedio de atención de cada trabajador

En la figura 19 se observan los tiempos promedio de atención del personal de ventas, esta es la principal medida que utiliza la empresa para determinar su rendimiento. El plan consiste en determinar el personal que tiene la mayor capacidad y eliminar a los que satisfagan las exigencias requeridas.

2. ETAPA: Hacer

En esta etapa se realizarán las capacitaciones correspondientes a lo largo de 5 meses. Como se observa en la tabla 7, este plan de capacitación será tercerizado teniendo un costo aproximado de S/.7000.

TABLA 7

Cronograma de Actividades.

AREA	ACTIVIDAD	COMIENZO	FIN	PLANEADO/ EJECUTADO	N. TRABAJADO RES	COSTO
CONOCIMIENTOS	Conocimiento del negocio	Enero	Marzo	Ejecutado	6	S/. 3000
	Conocimiento del cliente					
	Conocimiento del mercado					
	Metodos de venta					
	Productos mas demandados					
	Control de inventarios					
HABILIDADES	Negociación	Marzo	Abril	Ejecutado	6	S/. 2000
	Planificación					
	Establecer prioridades					
	Escuchar					
	Comunicar					
ACTITUDES	Empatía	Abril	Mayo	Ejecutado	6	S/. 2000
	Iniciativa					
	Persistencia					

Si

bien la empresa tercerizará el proceso de capacitación, esta deberá contar con el desarrollo de las áreas de conocimientos, habilidades y actitudes. Todas estas nuevas competencias adquiridas permitirán que los trabajadores aumenten su productividad. Aunque hay muchas métricas para determinar la valía del personal, se ha decidido que el tiempo promedio de atención al cliente sea el parámetro para indicar que personal continuará su relación laboral con la empresa y cual no lo hará.

3. ETAPA: Verificar

Al terminar el periodo de capacitación se deberá determinar las mejoras respectivas, se debe cuantificar la mejora de cada trabajador respecto al tiempo de atención promedio al cliente. En la figura 20 se observa que los trabajadores 1,2,6 y 4 han logrado disminuir menos de 6 minutos el tiempo de atención. De esta manera y mediante una calificación por criterios internos de la empresa se determina que estos 4 trabajadores son lo que deben seguir su contrato laboral. A los trabajadores 3,5 y los 2 colaboradores encargados del área de logística se les deberá rescindir su contrato

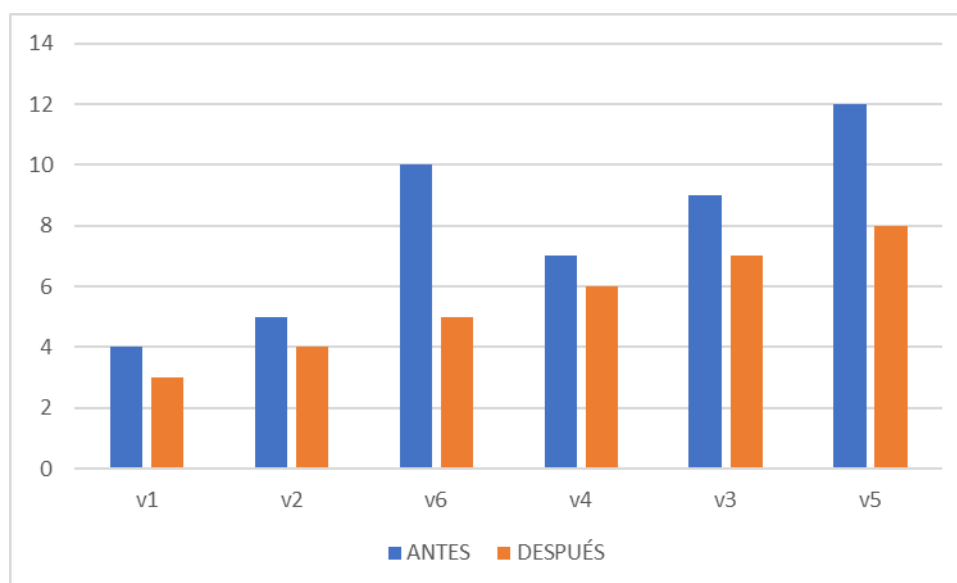


Figura 20. Tiempo de atención promedio antes y después de la capacitación de cada trabajador.

4. ETAPA: Actuar

Caber recalcar que se debe de analizar los tiempos y el desempeño de cada colaborador de manera periódica. Evidentemente no baste con hacerlo una vez. Con un pago por trabajador de S/.1430 se consigue reducir los costos totales de ventas en S/.68860 contrarrestando de esta

manera la problemática encontrada en la causa-raíz número 1. De continuar con la mejora continua en el largo plazo incluso los trabajadores podrían ser más eficientes y por consiguiente podrían realizar más tareas a un costo mucho menor para la empresa. De ser necesario se debería destinar un porcentaje fijo de las utilidades para que el personal esté constantemente capacitado, especialmente si hay personal nuevo.

Simulación de Montecarlo:

Esta herramienta es utilizada para contrarrestar la problemática presente en la causa-raíz número 7, siendo así, el desarrollo de esta herramienta permitirá determinar la cantidad del pedido óptimo de productos enfocados a las afecciones respiratorias. Esto es así debido a que son el tipo de productos más solicitados por los clientes, cabe mencionar además que el proveedor entrega estos productos en cajas donde vienen varios tipos de productos entre inyectables y pastillas de diversos tipos.

Para la empresa estas cajas tienen un costo de S/. 78 cada una, se asigna además un costo de remate de S/50 por caja no vendida y S/.35 por caja faltante.

El volumen anual de la venta de estos productos depende principalmente del precio de venta asignado, se asume que la cantidad de productos sigue una típica distribución normal. Siendo así, se tienen los datos de probabilidad, precio, volumen y desviación estándar en la tabla número 8. El objetivo es determinar la cantidad de productos a solicitar considerando que se pueden pedir de entre 350 a 450 cajas.

TABLA 8

Principales parámetros necesarios para la simulación

Precio de Venta	Probabilidad	Cantidad	Desv, Estándar
140	0,15	380	55
144	0,35	420	65
150	0,25	430	70
154	0,15	400	65
160	0,1	350	55

TABLA 9
Primera parte de la simulación

Alt. Precio venta	0,24
Precio venta	144
Alt. Cantidad	0,30
Media	420
Desv. Estándar	65
Cantidad(demanda)	385
Cantidad de cajas pedidas	400
Venta real	385
Sobra	15
Falta	0
Beneficio anual	24990

En la tabla número 9, se realiza en base al supuesto de pedir 400 cajas, este es escogido por ser la media del total de cajas disponibles para pedir. En esta simulación la venta real es de 385 cajas, por lo que sobran 15 cajas. Con este escenario se tiene un beneficio de S/.24990, este es un escenario no óptimo, en la tabla 10, se simulan en base a una serie de 10000 datos aleatorios teniendo siempre en cuenta las cantidades disponibles a pedir.

TABLA 10
Segunda parte de la simulación

29595	350	360	370	380	390	400	410	420	430	440	450
1	18305	23505	24044	23575	25140	26105	20420	19636	20512	16080	30500
2	16835	17910	29815	25365	19480	32275	27590	24140	26140	28410	27856
3	17290	16320	18260	20935	25355	24705	24580	24600	17912	35590	26786
4	16708	17705	22310	24460	25005	29595	16130	15190	26020	24904	27565
5	17740	19630	27980	18594	15180	22264	25170	24500	24260	28340	10720
6	26250	23825	22240	26885	29080	27610	28610	24016	11270	20680	27390
7	25550	27210	25905	24735	25280	25755	28120	27300	27480	20856	25700
8	22155	20355	26755	23210	21840	25928	16600	29050	30680	27980	27565
9	20160	23025	16895	25160	24580	26875	24050	27040	32225	31900	23496
10	21840	25190	26040	30495	21080	27500	26150	24016	24902	29440	29104
11	22232	24945	23510	27185	29570	28860	29655	22362	32264	20260	25560
12	24115	16860	25765	21510	28350	25720	24195	20040	18604	26314	32016
13	23380	20710	27150	24420	23108	28485	19258	31580	28660	31080	29775
14	22925	24660	19765	22285	21390	18960	28575	30030	25360	21790	28790
9996	20350	25575	25936	17654	14480	23674	26570	21312	23260	16480	25110
9997	18024	23620	29150	26488	24894	30120	28664	26600	27440	25925	25094
9998	18970	27665	21365	28880	13610	27330	26955	14540	27190	26800	31420
9999	21035	17932	22145	24420	21134	15000	13336	25370	24590	27465	31100
10000	27020	21345	23665	21038	29115	27715	28535	26425	26360	31152	28370

TABLA 11
Resumen de la simulación de datos obtenidos

Pedido	Beneficio
350	21464
360	22256
370	22978
380	23505
390	24100
400	24540
410	24811
420	25111
430	25421
440	25557
450	25777

El número de pedido para que las ganancias sean las óptimas, las más altas posibles, es de 450 cajas, este pedido genera S/.25777, está claro que este es un escenario posible según la aleatoriedad de la cantidad y del precio de venta, esto indiscutiblemente varía de simulación a simulación, sin embargo, como lo muestra la figura 21, siempre se sigue una distribución normal siendo los valores de 430-450 los más productivos.

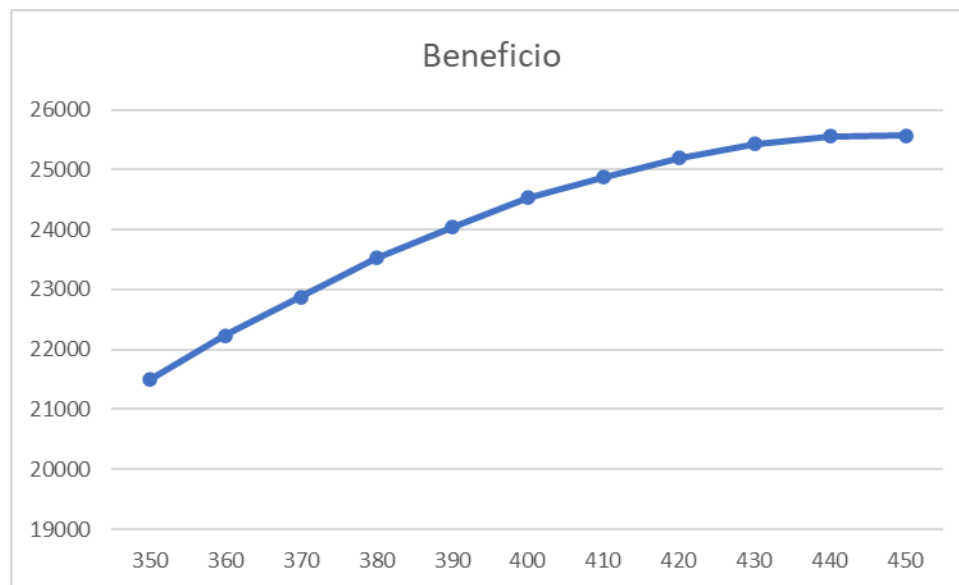


Figura 21 Máximo beneficio esperado

En la siguiente tabla, se hace el cálculo y el análisis vertical del balance general de los últimos periodos (2018-2019-2020).

TABLA 12

Análisis vertical realizado al balance general en el periodo 2018-2020

BALANCE GENERAL				ANALISIS VERTICAL		
Para los años	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Caja	13,680	7,980	14,820	1.92%	1.57%	2.55%
Bancos	63,840	26,220	70,680	8.98%	5.17%	12.18%
Cuentas por Cobrar	187,986	150,480	177,840	26.43%	29.69%	30.65%
Almacén	142,500	137,940	137,940	20.04%	27.21%	23.78%
Total Activos Corrientes	408,006	322,620	401,280	57.36%	63.65%	69.17%
ACTIVO NO CIRCULANTE						
Mob. Y Equipo	61,560	51,300	34,200	8.66%	10.12%	5.90%
Equipo de Cómputo	36,480	28,500	27,360	5.13%	5.62%	4.72%
Equipo De Reparto	88,920	49,761	61,560	12.50%	9.82%	10.61%
Otros Activos	116,280	54,720	55,746	16.35%	10.80%	9.61%
Total Activos No circulantes	303,240	184,281	178,866	42.64%	36.35%	30.83%
TOTAL ACTIVO	711,246	506,901	580,146	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar Prov.	142,500	296,400	269,040	20.04%	58.47%	46.37%
Anticipo de clientes	6,840	10,260	3,420	0.96%	2.02%	0.59%
Acreedores Varios	13,680	13,680	5,700	1.92%	2.70%	0.98%
Total Pasivo Corriente	163,020	320,340	278,160	22.92%	63.20%	47.95%
Pasivo Largo Plazo						
Cuentas por Pagar	63,840	17,100	17,100	8.98%	3.37%	2.95%
Documentos por pagar	88,920	38,760	28,500	12.50%	7.65%	4.91%
Total Pasivo Fijo	152,760	55,860	45,600	21.48%	11.02%	7.86%
Total Pasivo	315,780	376,200	323,760	44.40%	74.22%	55.81%
CAPITAL						
Capital Social	139,080	85,500	74,100	19.55%	16.87%	12.77%
Utilidad Neta	256,386	45,201	182,286	36.05%	8.92%	31.42%
Total Capital	395,466	130,701	256,386	55.60%	25.78%	44.19%
Total Pasivo + Capital	711,246	506,901	580,146	100.00%	100.00%	100.00%

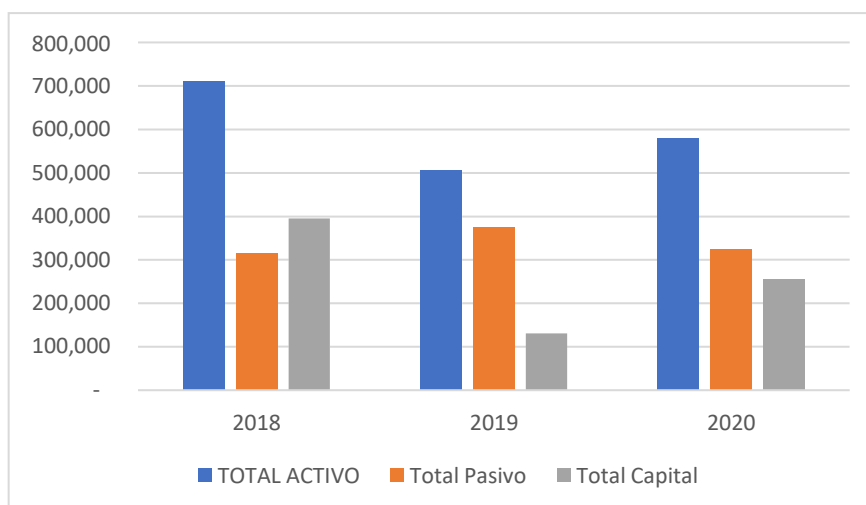


Figura 22. Estado de las principales cuentas del balance general (2018-2020).

En la figura 22, se muestra la evolución de las diferentes cuentas, en un primer análisis general se tiene que el activo es de S/. 711246, S/. 506901 y S/. 580146 para los periodos 2018, 2019, 2020 respectivamente. Esto es así porque pese a no tener utilidades en constante ascenso, la empresa tiene buenas posiciones en las cuentas por cobrar y almacén, sin embargo, esto no garantiza su liquidez inmediata. En cuanto al pasivo, este representa el 44.4%, 74.22% y 55.81% del total de pasivo más capital para los tres periodos (2018-202) respectivamente. De igual manera se tiene que el capital social tiene una tendencia bajista con S/. 139080, S/. 85500 y S/. 74100 respectivamente, esto es porque no se está tomando la decisión de capitalizar las ganancias de la empresa.

Una cuenta muy importante para la empresa es almacenes, estos solo representan del total de activos corrientes el 20.04%, 27.21% y 23.78% respectivamente, ante un eventual exceso de demanda la empresa se quedaría sin stock imposibilitando su capacidad de venta. En cuanto al pasivo fijo, este se ha manejado muy bien, destacando el periodo 2019 y 2020 con 11.02% y 7.86% del total de pasivos.

TABLA 13

Análisis horizontal realizado al balance general en el periodo 2018-2019

BALANCE GENERAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
Para los años	2018	2019	VAR. ABS	VAR.REL
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Caja	13,680	7,980	- 5,700	-41.67%
Bancos	63,840	26,220	- 37,620	-58.93%
Cuentas por Cobrar	187,986	150,480	- 37,506	-19.95%
Almacén	142,500	137,940	- 4,560	-3.20%
Total Activos Corrientes	408,006	322,620	- 85,386	-20.93%
ACTIVO NO CIRCULANTE				
Mob. Y Equipo	61,560	51,300	- 10,260	-16.67%
Equipo de Cómputo	36,480	28,500	- 7,980	-21.88%
Equipo De Reparto	88,920	49,761	- 39,159	-44.04%
Otros Activos	116,280	54,720	- 61,560	-52.94%
Total Activos No circulantes	303,240	184,281	- 118,959	-39.23%
TOTAL ACTIVO	711,246	506,901	- 204,345	-28.73%
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar Prov.	142,500	296,400	153,900	108.00%
Anticipo de clientes	6,840	10,260	3,420	50.00%
Acreedores Varios	13,680	13,680	-	0.00%
Total Pasivo Corriente	163,020	320,340	157,320	96.50%
Pasivo Largo Plazo				
Cuentas por Pagar	63,840	17,100	- 46,740	-73.21%
Documentos por pagar	88,920	38,760	- 50,160	-56.41%
Total Pasivo Fijo	152,760	55,860	- 96,900	-63.43%
Total Pasivo	315,780	376,200	60,420	19.13%
CAPITAL				
Capital Social	139,080	85,500	- 53,580	-38.52%
Utilidad Neta	256,386	45,201	- 211,185	-82.37%
Total Capital	395,466	130,701	- 264,765	-66.95%
Total Pasivo + Capital	711,246	506,901	- 204,345	-28.73%

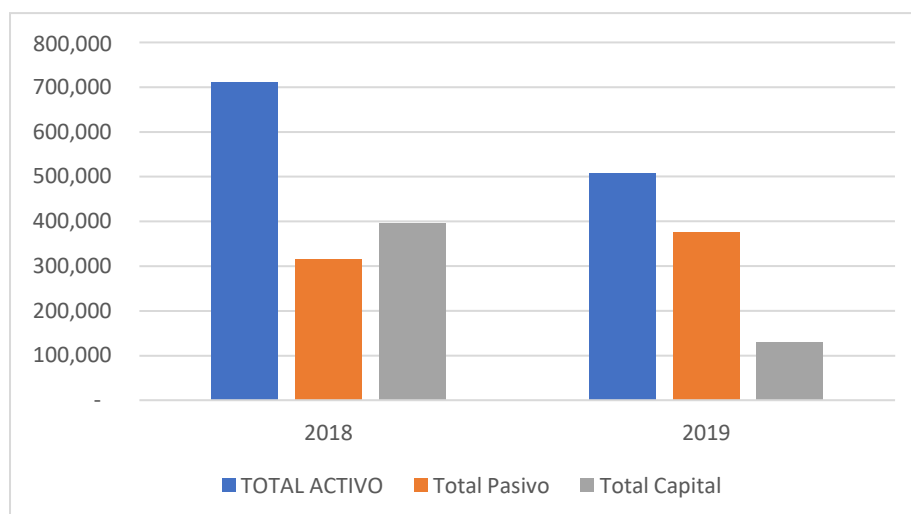


Figura 23. Evolución del balance general entre el periodo 2018-2019.

Al analizar la data presente en el balance general del periodo 2018-2019 se puede verificar que el año 2019 ha sido un mal periodo para la empresa, el análisis horizontal demuestra que la cuenta del activo ha disminuido un 28.73%, pasando de S/. 711246 a S/. 506901, el activo corriente ha disminuido un 20.93%, mientras que el fijo o no circulante lo ha hecho en un 39.23% destaca. En cuanto al pasivo, este ha aumentado S/. 60420 representando un incremento de 19.13%. Esto se explica especialmente porque cuentas como la de cuentas por pagar a proveedores se ha incrementado en un 108%. Este incremento del pasivo corriente se ve compensado por la disminución del pasivo fijo, reduciéndose en total un 63.43% o lo que equivale S/.96900.

Como las utilidades han sido menores (-83% respecto al periodo 2018), el total del capital se ha visto disminuido en un 66.45% o el equivalente S/. 264765, aunque también esta disminución se explica por la disminución del capital contable, o el dinero aportado por los socios de la empresa, este decremento es de S/. 53580 o menos 38.52%. Lo positivo de la comparación entre estos periodos (2018-2019) es que en los pasivos fijos en las cuentas documentos y cuentas por pagar han disminuido en 56.41% y 73.21% respectivamente.

TABLA 14

Análisis horizontal realizado al balance general en el periodo 2019-2020

BALANCE GENERAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
Para los años	2019	2020	VAR. ABS	VAR.REL
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Caja	7,980	14,820	6,840	85.71%
Bancos	26,220	70,680	44,460	169.57%
Cuentas por Cobrar	150,480	177,840	27,360	18.18%
Almacén	137,940	137,940	-	0.00%
Total Activos Corrientes	322,620	401,280	78,660	24.38%
ACTIVO NO CIRCULANTE				
Mob. Y Equipo	51,300	34,200	- 17,100	-33.33%
Equipo de Cómputo	28,500	27,360	- 1,140	-4.00%
Equipo De Reparto	49,761	61,560	11,799	23.71%
Otros Activos	54,720	55,746	1,026	1.88%
Total Activos No circulantes	184,281	178,866	- 5,415	-2.94%
TOTAL ACTIVO	506,901	580,146	73,245	14.45%
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar Prov.	296,400	269,040	- 27,360	-9.23%
Anticipo de clientes	10,260	3,420	- 6,840	-66.67%
Acreedores Varios	13,680	5,700	- 7,980	-58.33%
Total Pasivo Corriente	320,340	278,160	- 42,180	-13.17%
Pasivo Largo Plazo				
Cuentas por Pagar	17,100	17,100	-	0.00%
Documentos por pagar	38,760	28,500	- 10,260	-26.47%
Total Pasivo Fijo	55,860	45,600	- 10,260	-18.37%
Total Pasivo	376,200	323,760	- 52,440	-13.94%
CAPITAL				
Capital Social	85,500	74,100	- 11,400	-13.33%
Utilidad Neta	45,201	182,286	137,085	303.28%
Total Capital	130,701	256,386	125,685	96.16%
Total Pasivo + Capital	506,901	580,146	73,245	14.45%

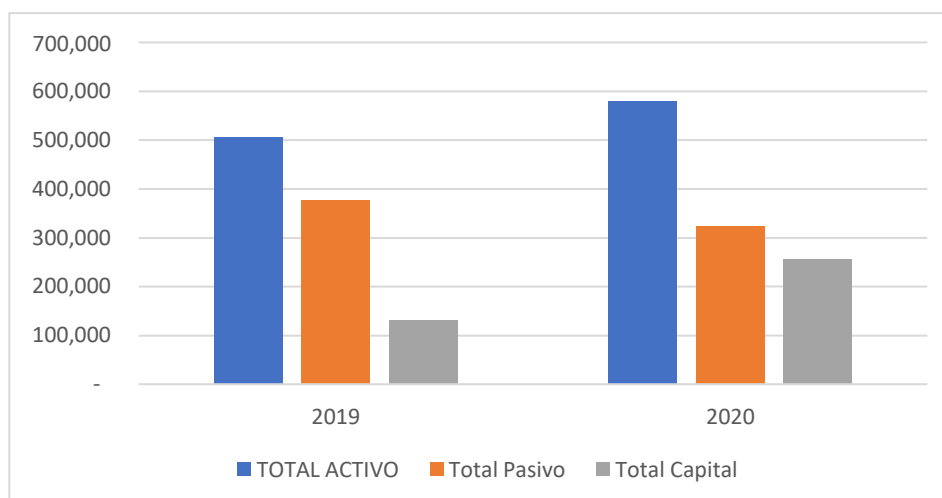


Figura 24. Estado de las principales cuentas del balance general (2019-2020).

La comparativa del periodo 2019-2020 a través del análisis horizontal de las diversas cuentas del balance general demuestra que ha sido un año sumamente productivo para la empresa, el dato que más llama la atención es la cuenta del capital, esta ha aumentado un 303.28%, lo que significa que en comparación al periodo 2019 la utilidad neta ha triplicado su valor, sin embargo, el capital social ha disminuido en un 13.33% pasando de S/.85500 a S/.74100. En cuanto al activo, este ha aumentado en un 14.45%, explicado principalmente por el aumento del activo no circulante en la cuenta equipo de reparto, esta ha aumentado un 23.71%, además el activo circulante representa un 24.38% más, las cuentas de caja, bancos y cuentas por cobrar son las más beneficiadas con aumentos de 85.71%, 169.57% y 18.18% respectivamente.

Está claro que la gerencia ha tomado la decisión de disminuir sus pasivos, la diferencia principalmente se puede observar en anticipo a los clientes y proveedores varios con una reducción de 66.67% y 58.33% respectivamente. Estos cambios han hecho que el pasivo total baje un 13.94% o S/.52440.

En la figura 24 claramente se puede observar la evolución de las principales cuentas del balance general, destacando el aumento del total de activos y la disminución del total de pasivos, mientras que el aumento del capital contable se logra explicar por el aumento de la utilidad neta del periodo 2020.

TABLA 15

Análisis vertical del estado de resultados realizado en el periodo 2018-2020

ESTADO DE RESULTADOS				ANÁLISIS VERTICAL		
(Expresado en Nuevos Soles)	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Ventas Netas	1,533,300	1,265,400	1,419,300	100.0%	100.0%	100.0%
Costo de Ventas	711,360	825,360	711,360	46.4%	65.2%	50.1%
UTILIDAD BRUTA	821,940	440,040	707,940	53.6%	34.8%	49.9%
Gastos de Administración	285,000	228,000	285,000	18.6%	18.0%	20.1%
Gastos de Venta	142,500	142,500	142,500	9.3%	11.3%	10.0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	394,440	69,540	280,440	25.7%	5.5%	19.8%
Impuestos	138,054	24,339	98,154	9.0%	1.9%	6.9%
UTILIDAD NETA	256,386	45,201	182,286	16.7%	3.6%	12.8%

En la tabla 15 se puede verificar que las utilidades netas de los diferentes ejercicios son un porcentaje muy pequeño en comparación a las ventas netas, es así que solo representan el 16.7%, 3.6% y 12.8% del total de S/. 1533300, S/.1265400 y S/. 1419300 respectivamente. El costo de ventas es un factor clave para la empresa, es así que el periodo 2018 representó el 46.4% con S/. 711360, en el año 2019 un 65.2% con S/. 825360 mientras que el periodo 2020 resultó ser el 50.1% con 711360. Claramente esto es un indicador de que la empresa no está teniendo buenos niveles de productividad y por supuesto de rentabilidad.

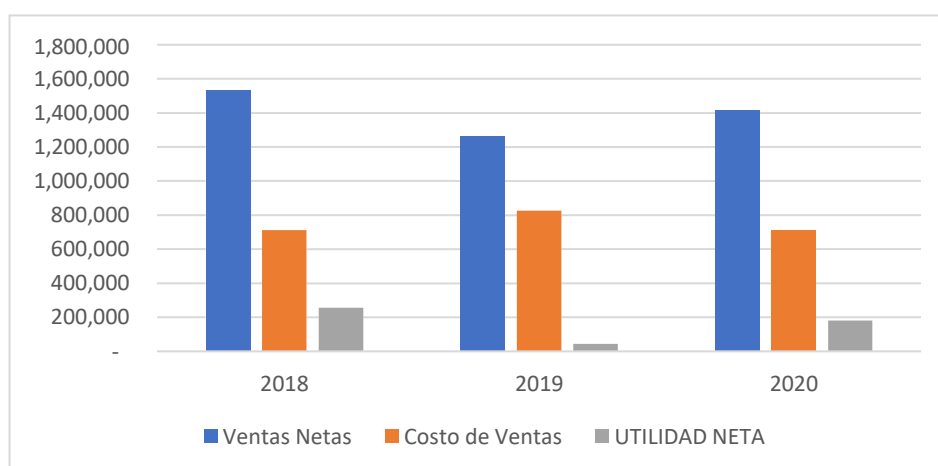


Figura 25. Estado de las principales cuentas del balance general (2018-2020).

TABLA 16

Análisis horizontal realizado al estado de resultados en el periodo 2018-2019

ESTADO DE RESULTADOS			ANÁLISIS HORIZONTAL	
(Expresado en Nuevos Soles)	2018	2019	VAR. ABS	VAR.REL
Ventas Netas	1,533,300	1,265,400	- 267,900	-17.5%
Costo de Ventas	711,360	825,360	114,000	16.0%
UTILIDAD BRUTA	821,940	440,040	- 381,900	-46.5%
Gastos de Administración	285,000	228,000	- 57,000	-20.0%
Gastos de Venta	142,500	142,500	-	0.0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	394,440	69,540	- 324,900	-82.4%
Impuestos	138,054	24,339	- 113,715	-82.4%
UTILIDAD NETA	256,386	45,201	- 211,185	-82.4%

El análisis vertical de la tabla 16 demuestra que para los periodos 2018-2019 la utilidad ha decrecido un 82.4% expresado como S/.211185 menos de utilidades generados por la empresa. Las ventas netas han tenido una variación relativa negativa de 17.5% o S/.267900 sin embargo, el costo de ventas ha aumentado un 16% o S/.114000, esto ha originado las grandes pérdidas en el periodo 2019, no obstante, los gastos de administración han disminuido un 20% mientras que los gastos de ventas se mantienen constantes (presenta una variación de 0%). Después de restarle todos los egresos a las ventas netas se tiene que las utilidades han caído un 82.4% esto es porque el porcentaje de los tributos pagados por la empresa en los diferentes periodos es el mismo.

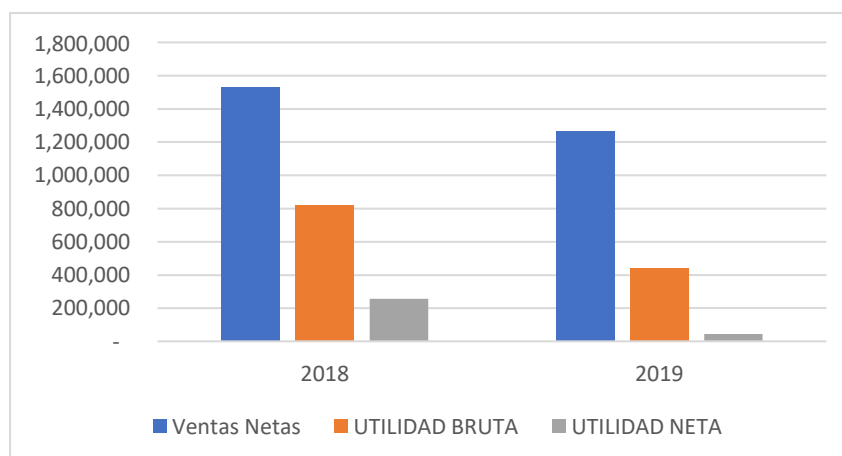


Figura 26. Estado de las principales cuentas del estado de resultados (2018-2019).

TABLA 17

Análisis horizontal realizado al estado de resultados en el periodo 2019-2020

ESTADO DE RESULTADOS			ANÁLISIS HORIZONTAL	
(Expresado en Nuevos Soles)	2019	2020	VAR. ABS	VAR.REL
Ventas Netas	1,265,400	1,419,300	153,900	12.2%
Costo de Ventas	825,360	711,360	- 114,000	-13.8%
UTILIDAD BRUTA	440,040	707,940	267,900	60.9%
Gastos de Administración	228,000	285,000	57,000	25.0%
Gastos de Venta	142,500	142,500	-	0.0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	69,540	280,440	210,900	303.3%
Impuestos	24,339	98,154	73,815	303.3%
UTILIDAD NETA	45,201	182,286	137,085	303.3%

El análisis horizontal realizado a los periodos 2019-2020 reflejan todo lo contrario al análisis realizado en la tabla 17, esta sustancial diferencia puede ser explicada por recientes sucesos inesperados de magnitud macroeconómica mundial como la reciente crisis económica sanitaria, aquí la empresa del rubro farmacéutico ha aumentado sus ventas netas en un 12.2%, con una variación absoluta de S/. 153900. En el apartado del costo de ventas, pese al aumento de las ventas, han disminuido un 13.8% quedando en S/.711360 respecto a los S/. 825360 del periodo 2019. Los costos de administración han aumentado un 25% pasando a ser S/.285000 respecto a los S/. 228000 del periodo 2019.

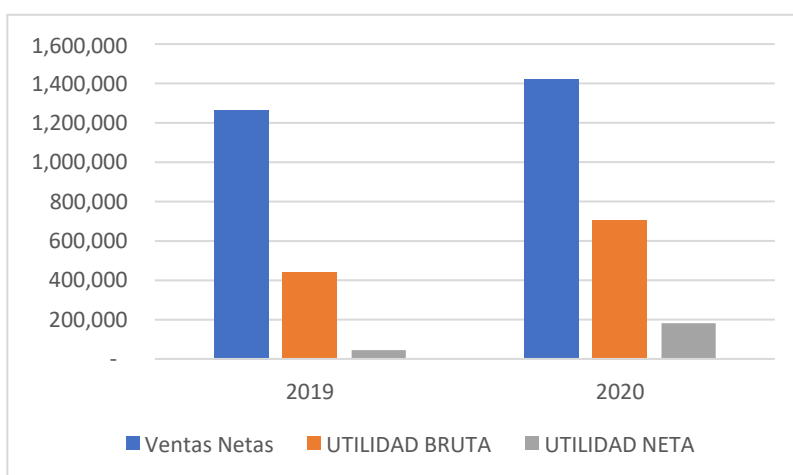


Figura 27. Estado de las principales cuentas del estado de resultados (2019-2020).

RAZONES O RATIOS FINANCIEROS

Para complementar el análisis de la información financiera recabada de la empresa farmacéutica de los tres últimos periodos de ejercicio se ha utilizado diversos tipos de razones o ratios financieros (razones de liquidez, endeudamiento, apalancamiento, rotación de activos, rentabilidad, actividad, rotación de cuentas), se entiende que a lo largo de los diversos periodos hay indicadores que tienen una mayor variación y por lo tanto destacan y son considerados en el análisis para determinar qué puntos se deben mejorar en la organización.

El primer indicador o ratio financiero a analizar es el de liquidez, esta es analizada de diferentes maneras, en primera instancia se tiene a la razón circulante, esta depende del activo y pasivo circulante, como se aprecia en la tabla 18 este índice es relativamente bajo, esto se ve agravado en el periodo 2019, ya que su capacidad de pagar sus deudas a corto plazo solo es de 1.01 veces, en los periodos 2018 y 2019 es de 2.5 y 1.01 veces respectivamente. La prueba ácida descarta a los inventarios que se encuentran en la cuenta de activos corrientes, aquí también hay una buena capacidad de pago en el primer periodo con una ratio de 1.63, sin embargo, esto se agrava en los años 2019, 2020 con ratios de 0.58 y 0.95 respectivamente. De igual manera la razón de efectivo muestra grandes deficiencias con una ratio promedio de 0.3 veces. Con todos estos indicadores está claro que la empresa debe de mejorar su flujo de efectivo, dicho de otro modo, debe mejorar su liquidez. En la figura 28, se observa la variación que han tenido los diferentes indicadores a lo largo de los tres periodos de ejercicio.

TABLA 18

Diversas razones de liquidez calculadas en el periodo 2018-2020

RAZONES DE LIQUIDEZ		2018	2019	2020
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	2.50	1.01	1.44
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo C. - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1.63	0.58	0.95
Razón de Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.48	0.11	0.31

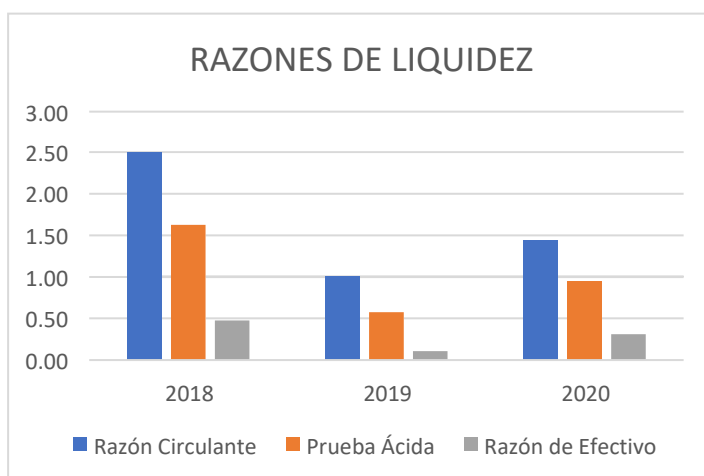


Figura 28. Evolución de los diferentes ratios de liquidez entre los años 2018-2020

Las razones de actividad se han dividido en tres principales indicadores como se puede apreciar en la tabla 19 (rotación de inventarios, periodo de cobro y rotación de cuentas por pagar). La rotación de inventarios para los tres años de estudio varía entre 4.99, 5.98 y 5.16 indicando que la mercadería tiene una alta rotación. En cuanto al periodo de cobro, este es en promedio 8.18 veces al año, este es un valor elevado considerando que uno de los objetivos de la empresa es elevar la liquidez. La rotación de cuentas por pagar varía entre 4.99, 2.78 y 2.64 veces al año, indicando que los proveedores dan buenas facilidades de pago. Para comprender mejor los dos últimos ratios descritos es necesario revisar las razones de rotación.

En la figura 29 se observa como el periodo de cobro ha sido el que menos variación ha tenido, por lo tanto, es necesario disminuir el tiempo en que se cobran estos activos.

TABLA 19

Diversas razones de actividad calculadas en el periodo 2018-2020

RAZONES DE ACTIVIDAD		2018	2019	2020
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	4.99	5.98	5.16
Periodo de Cobro	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	8.16	8.41	7.98
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Proveedores}}$	4.99	2.78	2.64

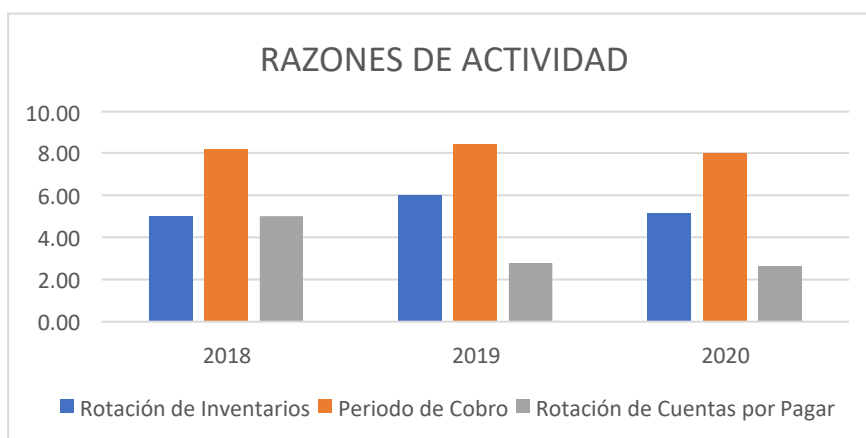


Figura 29. Evolución de los diferentes ratios de actividad entre los años 2018-2020

Los ratios de rotación hacen referencia a los periodos de cobranza de la mercadería y al de las políticas del pago del crédito. Al analizar estas dos razones de rotación se puede comprobar que los periodos de cobranza son de 45, 43 y 45 días para los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Estas son demasiados días para recibir el pago, esta es una de las razones por las que el activo corriente no es mayor, mediante una política de reducción de los días de cobro se beneficiaría en gran medida la liquidez de la empresa.

En cuanto a la política de crédito, ésta maneja muy buenos ratios teniendo una tendencia alcista en los días en que los proveedores requieren el pago (73, 131 y 138 días).

TABLA 20

Diversas razones de rotación realizado en el periodo 2018-2020

RAZONES DE ROTACIÓN		2018	2019	2020
POLÍTICA DE COBRANZA				
Días de rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	45	43	46
POLÍTICA DE CRÉDITO				
Días de rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por Pagar}}$	73	131	138

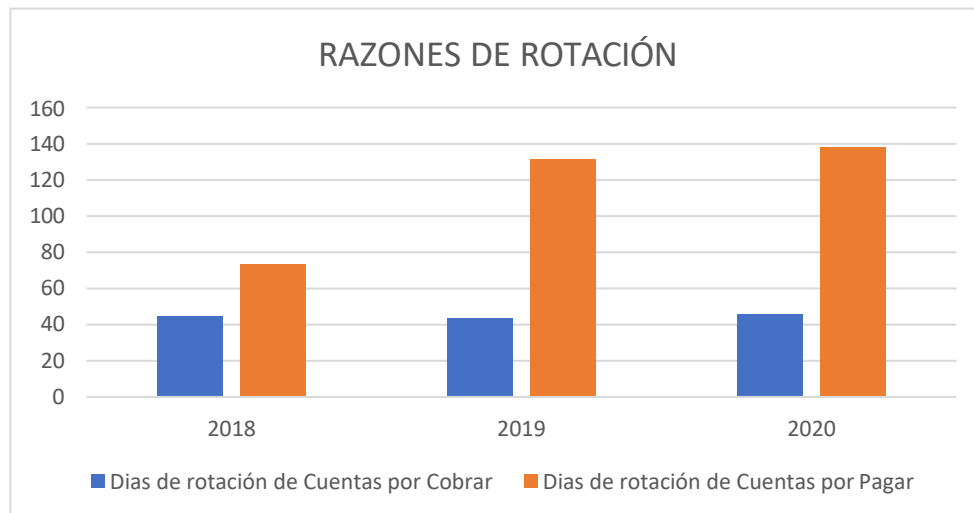


Figura 30. Evolución de los principales ratios de rotación entre los años 2018-2020.

Para el análisis de las razones de endeudamiento se requiere analizar los índices de deuda total, deuda a corto plazo y el apalancamiento. La deuda tiene un comportamiento inestable, en el año 2018 era de 44.4% mientras que en los años 2019 y 2020 ha aumentado de 22.92% a 47.95% respectivamente. La deuda a corto plazo por consiguiente también se ha visto afectada, los índices son de 22.92%, 63.2% y 47.95% respectivamente.

Respecto al apalancamiento, este tiene bajos niveles, en el año 2018 solo registro un índice de 0.8, teniendo en cuenta que los niveles deben ser mínimamente superiores a 1, en los dos años posteriores estos valores fluctúan entre 2.88 y 1.26.

En la figura 31 se puede observar que gran parte de la deuda corresponde a las obligaciones incurridas a corto plazo.

TABLA 21

Diversas razones de endeudamiento realizado en el periodo 2018-2020

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		2018	2019	2020
Deuda Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	44.40	74.22	55.81
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	0.80	2.88	1.26
Deuda Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corto Plazo}}{\text{Activo Total}}$	22.92	63.20	47.95

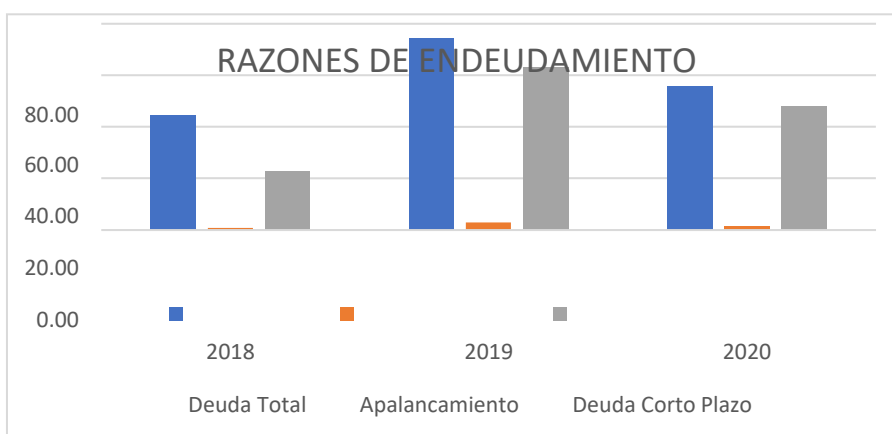


Figura 31. Evolución de los principales ratios de endeudamiento entre los años 2018- 2020.

Las razones de rentabilidad son las que más fácilmente pueden ser verificadas por los clientes internos y externos de la organización. En este análisis se incluyen el margen de utilidad, rendimiento sobre los activos, rendimiento sobre el capital y rendimiento sobre el patrimonio. Como se ha mencionado anteriormente las utilidades son un margen pequeño respecto a las ventas totales, se tiene en promedio un rendimiento del 12%. Respecto a los activos estos han tenido una participación en promedio de 26.46% en las ganancias netas. Aunque el margen de utilidad es pequeño, el rendimiento sobre el capital es relativamente elevado, en los años 2018 y 2020 han sido 184.34%, 246% respectivamente. Esto quiere decir que en base al capital social las ganancias para los socios de la empresa casi se han triplicado, aunque no se tiene cuantificado todo el capital inicial que fue necesario para emprender el negocio de la farmacéutica. De igual manera, el rendimiento sobre el patrimonio tiene valores de 64.83%, 34.58% y 71.12%, solo en el año 2019 el índice ha tenido una disminución considerable.

TABLA 22

Diversas razones de rentabilidad realizado en el periodo 2018-2020

RAZONES DE RENTABILIDAD		2018	2019	2020
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	16.72	3.57	12.84
Rendimiento sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	36.05	8.92	31.42
Rendimiento Sobre el Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$	184.34	52.87	246.00
Rendimiento Sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	64.83	34.58	71.10

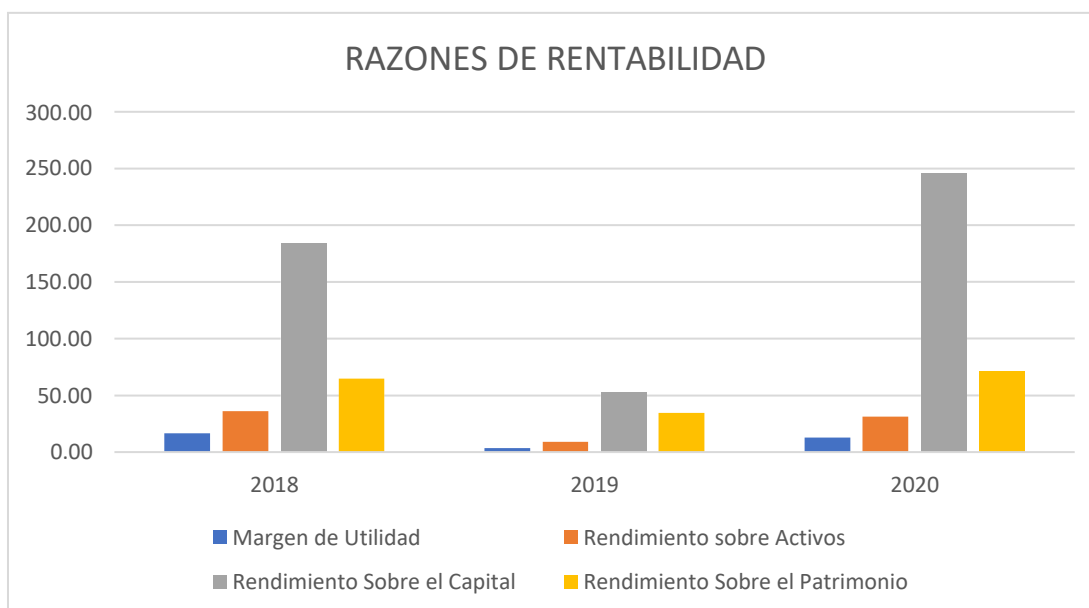


Figura 32. Evolución de los principales ratios de rentabilidad entre los años 2018-2020

TABLA 23

Balance general proyectado para el periodo 2020-2021

BALANCE GENERAL	PERIODOS		ANÁLISI HORIZONTAL	
	2020	2021	VAR. ABS	VAR.REL
Para los años				
	Dic.31	Dic.31		
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Caja	14,820	32,660	17,840	120.4%
Bancos	70,680	105,680	35,000	49.5%
Cuentas por Cobrar	177,840	160,000	- 17,840	-10.0%
Almacén	137,940	162,940	25,000	18.1%
Total Activos Corrientes	401,280	461,280	60,000	15.0%
ACTIVO NO CIRCULANTE				
Mob. Y Equipo	34,200	34,200	-	0.0%
Equipo de Cómputo	27,360	27,390	30	0.1%
Equipo De Reparto	61,560	61,560	-	0.0%
Otros Activos	55,746	55,746	-	0.0%
Total Activos No circulantes	178,866	178,896	30	0.0%
TOTAL ACTIVO	580,146	640,176	60,030	10.3%
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar Prov.	269,040	249,311	- 19,729	-7.3%
Anticipo de clientes	3,420	3,420	-	0.0%
Acreedores Varios	5,700	5,700	-	0.0%
Total Pasivo Corriente	278,160	258,431	- 19,729	-7.1%
Pasivo Largo Plazo				
Cuentas por Pagar	17,100	52,100	35,000	204.7%
Documentos por pagar	28,500	28,500	-	0.0%
Total Pasivo Fijo	45,600	80,600	35,000	76.8%
TOTAL PASIVO	323,760	339,031	15,271	4.7%
CAPITAL				
Capital Social	74,100	74,100	-	0.0%
Utilidad Neta	182,286	227,045	44,759	24.6%
Total Capital	256,386	301,145	44,759	17.5%
Total Pasivo + Capital	580,146	640,176	60,030	10.3%

En el balance general proyectado para el 2021 en base al del periodo 2020 refleja las mejoras que se han hecho en las cuentas clave con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa. En la tabla 23 se puede verificar que el activo corriente se ha incrementado en un 15%, siendo la cuenta caja y bancos las que tienen mayor relevancia, creciendo 120.4% y 49.5% respectivamente. En cuanto al activo no circulante, este no ha sufrido mayor cambio debido principalmente a que no se ha invertido en máquina y/o equipo.

En lo que respecta la pasivo, este básicamente ha sufrido cambios en las cuentas de pagos a proveedores en un 204%, esto se fundamenta o sustenta en que se tiene un alto número de rotación (134 días) de plazo para realizar el pago, por lo cual se facilita contraer esta deuda a largo plazo. Respecto al capital, este ha aumentado un 17.5% principalmente porque se tiene mayores utilidades, resultado de esta manera un total pasivo más capital de 10.35% o S/. 60030 más que el previo período de ejercicio.

En la tabla 24 se puede observar la variación que ha tenido el estado de resultados, teniendo en cuenta que estos se han elaborado teniendo como base un crecimiento de cero por ciento en las ventas, es decir se asume de que ni crecerán ni se decrementarán las ventas totales, esto se ha hecho de esta manera para evitar que cualquier sesgo distorsione las mejoras realizadas. Lo que más destaca es el decremento en los costos de ventas, gastos de administración y gastos de venta con porcentajes de 4.41%, 10,53% y 5.26% respectivamente. También se puede comprobar el aumento de las utilidades en un 24.55%.

TABLA 24

Estados de resultados proyectado para el periodo 2020-2021

ESTADO DE RESULTADOS			ANÁLISIS VERTICAL	
(Expresado en Soles)	2020	2021	VAR. ABS	VAR.REL
Ventas Netas	1419300	1419300	-	0.00%
Costo de Ventas	711360	680000	- 31,360	-4.41%
UTILIDAD BRUTA	707940	739300	31,360	4.43%
Gastos de Administración	285000	255000	- 30,000	-10.53%
Gastos de Venta	142500	135000	- 7,500	-5.26%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	280440	349300	68,860	24.55%
Impuestos	98154	122255	24,101	24.55%
UTILIDAD NETA	182286	227045	44,759	24.55%

2.9. Evaluación Económica Financiera

Inversión de Herramientas

TABLA 25

Costos de la implementación de la propuesta de mejora

ITEM	DESCRIPCIÓN DE LOS COSTOS	MONTO
1	Reorganizar la planilla del personal	13772
2	Capitalizar las utilidades (costo de oportunidad)	5000
3	Costo por implementación de la planeación de cobros a clientes	3568
4	Capacitación al personal	7000
5	Asesoramiento financiero	950
	Total de costos incurridos	30290

Los gastos en los cuales se incurre para realizar los cambios solicitados en los diferentes campos de los estados financieros se pueden apreciar en la tabla 25, estos incluyen en el ítem 1 los costos aproximados en modificar la nómina de colaboradores para disminuir los costos y gastos de venta y administración, aquí se incluyen los costos en asesoramiento legal. El ítem 2 incluye el costo en el que incurren el o los socios al capitalizar las utilidades del periodo pasado, este monto depende de la tasa de inflación (inflación esperada hecha por el BCRP es de 3.4% para el periodo 2021), como esta medida económica es variable el monto final también lo es. En los demás ítems se hace referencia a los costos por modificar y/o ajustar la política de cobranza de cuentas por cobrar a clientes, al costo financiero asumido por la empresa al adquirir un curso de capacitación y al costo necesario para una asesoría financiera que ayude a monitorear todas las medidas de solución antes propuestas.

Flujo de Caja Proyectado

TABLA 26

Calculo de la Tasa aceptable de rendimiento

Obtención del TMAR	
i =	3.01%
f =	14.50%
TMAR =	17.95%

Para empezar a realizar la evaluación económica y financiera es necesario calcular la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), esta como se puede apreciar en la tabla 26 es de 17.95%, este valor es calculado en base a la tasa de inflación promedio (i) de 3.01% para el año 2021 y del premio al riesgo de la empresa (f) de 14.5%.

TABLA 27

Cálculo de los indicadores financieros VAN y TIR

Meses	Flujo de Efectivo		Saldo Actualizado (18%)		Saldo Actualizado Acumulado.	
0	-S/	30,290	-S/	30,290	-S/	30,290
1	S/	12,347	S/	10,464	-S/	19,826
2	S/	12,471	S/	8,956	-S/	10,870
3	S/	12,595	S/	7,666	-S/	3,204
4	S/	12,721	S/	6,562	S/	3,358
5	S/	12,849	S/	5,616	S/	8,974
6	S/	12,977	S/	4,807	S/	13,781
7	S/	13,107	S/	4,115	S/	17,895
8	S/	13,238	S/	3,522	S/	21,417
9	S/	13,370	S/	3,014	S/	24,432
10	S/	13,504	S/	2,580	S/	27,012
11	S/	13,639	S/	2,208	S/	29,220
12	S/	13,775	S/	1,890	S/	31,111

La tabla 27 hace referencia a los cálculos necesarios para determinar si la proyección de la propuesta de mejora es rentable o no. Los cálculos son realizados en base a una proyección de 12 meses o un periodo normal de ejercicio. En el flujo efectivo se ha descontado una tasa mensual del 18%.

Luego de la realización de todos los cálculos pertinentes se llegan a los resultados de la tabla 28, en esta se puede verificar que el valor actual neto (VAN) de la inversión es de S/. 31110, mientras que la tasa interna de retorno (TIR) es del 41%, es decir supera ampliamente el parámetro de la TMAR exigida por la empresa como requisito para hacer la inversión de 14.5%.

Por otra parte, luego de restar el valor actual neto de los ingresos y egresos si tiene como resultado el valor del indicador beneficio costo (B/C), este es de S/.1.94, lo que quiere decir que por cada sol invertido la organización obtendría beneficios de S/.0.94.

El periodo de retorno de inversión es de 3.59, es decir que se recupera la inversión realizada en un periodo de 3 meses y 17 días, esto es así debido a que el flujo de efectivo de la empresa (S/.146700), excede claramente la inversión inicial de S/.30290, debido a las grandes inestabilidades del nivel de inflación estos cálculos se han realizado dividiendo los flujos futuros a 12 meses calendarios.

TABLA 28

Principales indicadores de viabilidad económica

ÍNDICE	VALOR
TMAR =	18%
VNA =	S/ 61.401
VAN =	S/.31.110
TIR =	41%
VNA IN	S/.61.400
VNA OUT	S/.31.603
B/C	S/.1,94
PRI=	3,59

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Resultado según la influencia de la propuesta la propuesta de mejora de una gestión de financiera sobre la rentabilidad.

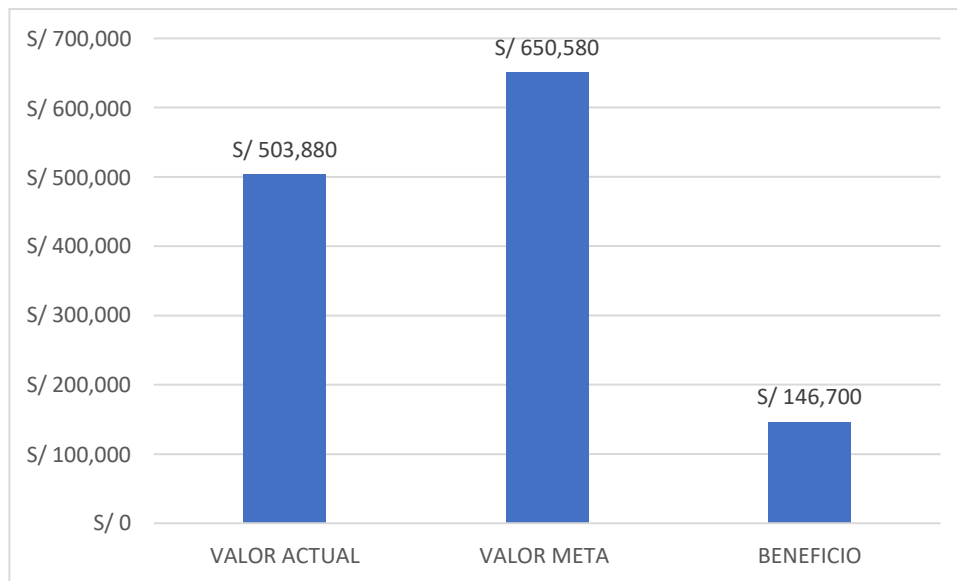


Figura 33. Ahorro en los costos para el aumento de la utilidad, años 2020-2021.

Resultados según el diagnóstico de la situación actual de la empresa y el ahorro esperado con la realización de la propuesta de mejora.

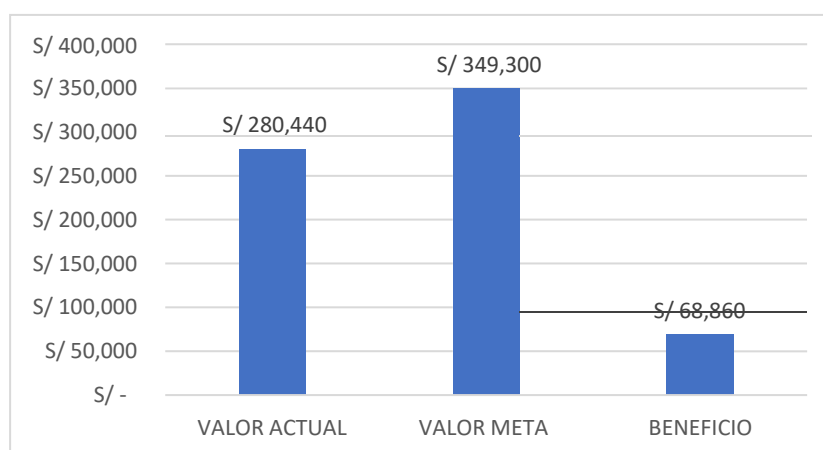


Figura 34. Ahorro en los costos para el aumento de la utilidad, años 2020-2021.

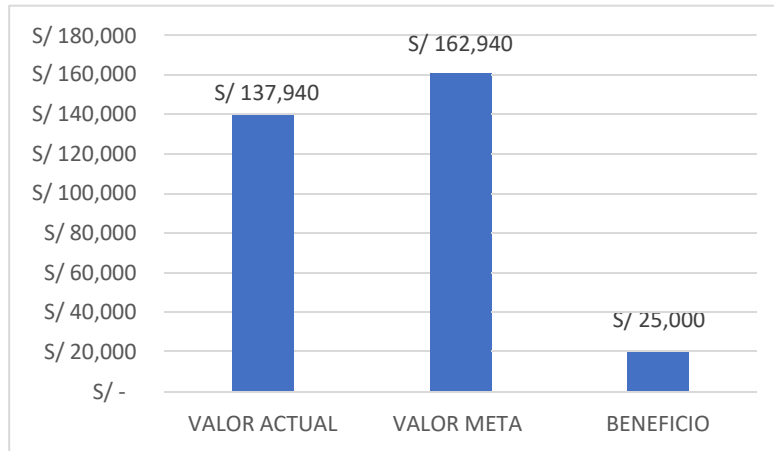


Figura 35. Aumento de los inventarios para el aumento del activo corriente 2020-2021

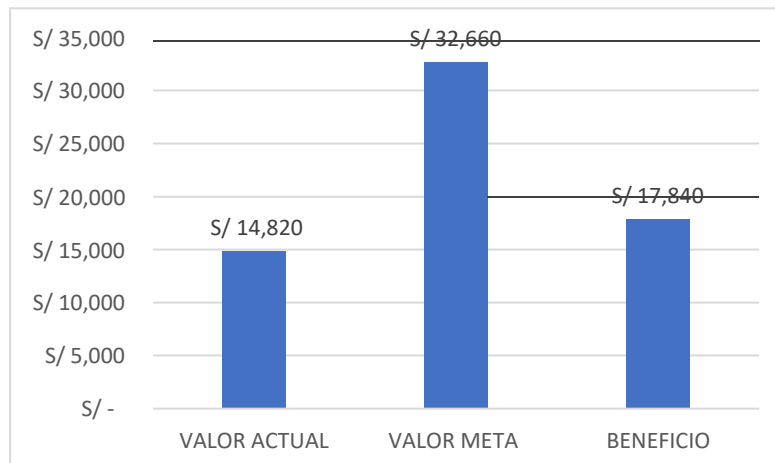


Figura 36. Aumento de la liquidez entre los años 2020-2021

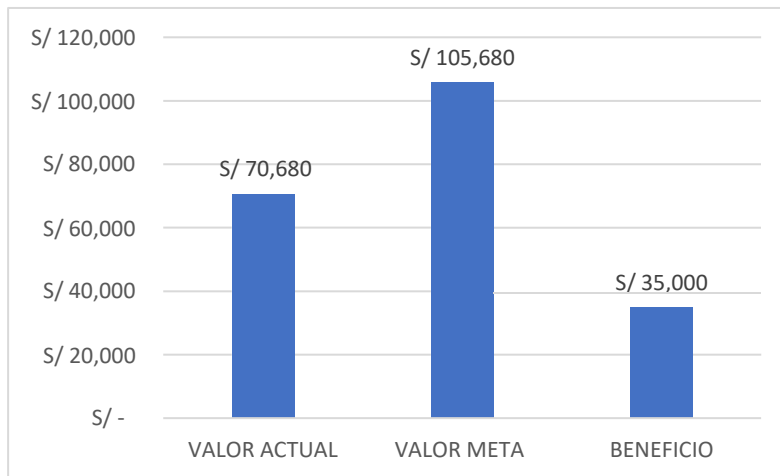


Figura 37. Aumento de la capitalización de utilidades para aumentar el activo entre los años 2020-2021.

Resultados según el desarrollo de las diferentes herramientas propuestas para aumentar la rentabilidad de la empresa.

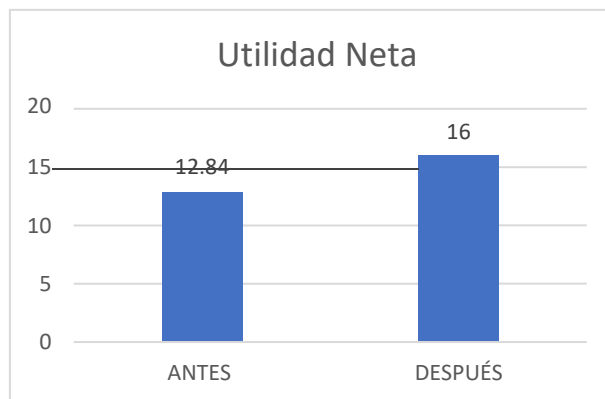


Figura 38. Evolución del porcentaje de utilidad neta entre los años 2020-2021.

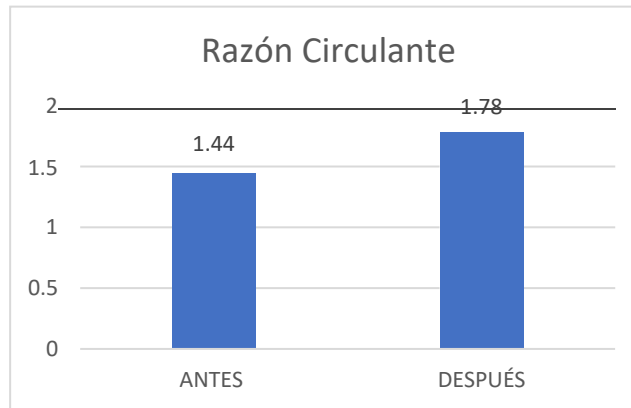


Figura 39. Evolución del ratio de razón circulante entre los años 2020-2021.

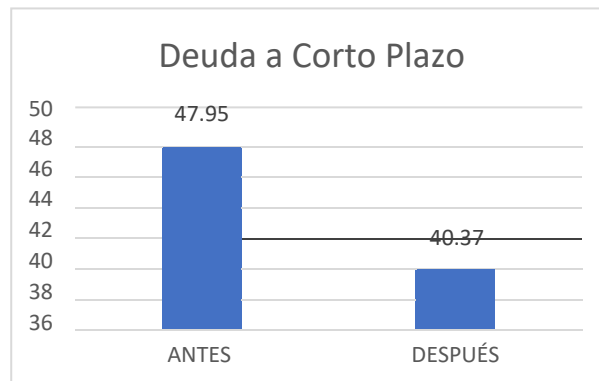


Figura 40. Evolución del ratio de deuda a corto plazo entre los años 2020-2021

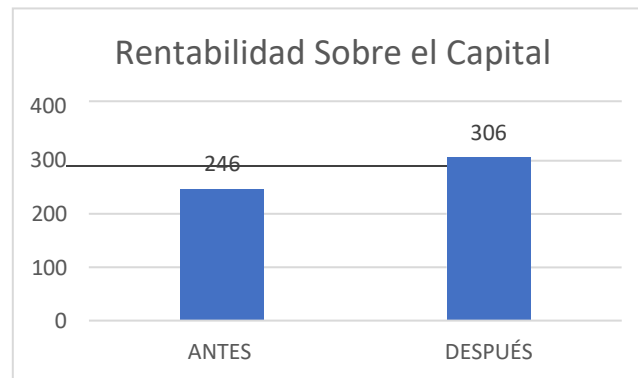


Figura 41. Evolución del indicador de capital social entre los años 2020-2021.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión:

- Con el propósito de determinar la influencia de una propuesta de mejora de la gestión logística sobre la rentabilidad de una empresa farmacéutica, se ha logrado determinar que este indicador económico ha aumentado, obteniendo un beneficio total de S/.146700. Esta reducción en los costos se da gracias a la optimización de las principales causas raíz que se han diagnosticado en la empresa. Estas incluyen al poco margen de utilidad con un beneficio de S/.68860, elevado nivel de deuda a corto plazo con beneficios de S/.25000, falta liquidez con ganancias de S/.17840 y bajo nivel de apalancamiento con beneficios de S/.35000. Estos resultados confirman la hipótesis de que la gestión financiera incrementa la rentabilidad de la empresa. Estos resultados son verificados y contrastados por tesisistas como Salazar, R. (2020) que concluye que efectivamente existe una relación directa entre la gestión financiera y la rentabilidad, además recomienda la adopción de un sistema que gestione de manera eficiente los recursos económicos y disminuya el nivel de endeudamiento. Todo esto nos lleva a confirmar que la gestión financiera es de vital importancia para la organización debido a que de esta depende en gran medida el nivel de rentabilidad alcanzado por la organización.
- Con base al propósito de determinar y diagnosticar la situación actual del área financiera de la empresa, se ha logrado cuantificar los montos actuales de cada una de las problemáticas de la empresa valuadas en un total de S/. 503880, subdividiéndose en un monto de S/.280440 por concepto de utilidades, S/.137940 en el valor de los inventarios, S/.14820 en efectivo líquido y S/.70680 en capital contable. El monto total por lo tanto incluye a las 4 principales causas raíces y es determinante para conocer la situación actual o el punto de partida para determinar el estado económico de la organización. Toda esta data también confirma la hipótesis de que la gestión financiera influye en la rentabilidad. Además, estos resultados son contrastados por tesisistas como Guevara M. (2016), el cual concluye que en base a la situación actual de una empresa es necesario establecer objetivos alcanzables teniendo en cuenta todas las deficiencias que tenga la empresa, además recalca la importancia de una política de gestión financiera basada en el análisis periódico de la principal información financiera. Por lo tanto, el hacer un

diagnóstico de la situación actual de la empresa antes de proponer alguna metodología de mejora es de preponderante, además en base a estos resultados actuales es necesario fijarse metas concretas de mejora alcanzable para la organización.

- En este trabajo de investigación al desarrollar la desarrollar una propuesta de gestión financiera se logra determinar que al aplicar diferentes herramientas de la gestión financiera se incrementan diversos ratios o razones. La utilidad neta aumenta de 12.84% a 16%, la razón circulante pasa de 1.44 a 1.78 veces, la deuda a corto plazo disminuye de 47.95 a 40.37 veces y la rentabilidad sobre el capital aumenta de 246 a 306 veces. En consecuencia, se puede determinar que el desarrollo de las diferentes herramientas de la gestión financiera como análisis vertical, horizontal, razones o ratios de liquidez, actividad, rotación endeudamiento, rentabilidad, sobre el estado de resultados y balance general efectivamente generan resultados positivos corroborando la hipótesis que plantea la influencia de la gestión financiera sobre la rentabilidad. Así lo determina Paredes, R. (2016), quien concluye que para maximizar el valor de la empresa y aumentar el retorno sobre la inversión se deben encontrar un equilibrio entre la rentabilidad, el riesgo y la disponibilidad de liquidez, además, Vega B. (2019), concluye y propone que la propuesta de gestión financiera se debe acompañar con políticas de cobranza adecuados, alquiler de los activos y adquisición de nuevo capital a entidades financieras que cuenten con tasas atractivas de interés. En consecuencia, es necesario implementar una política de gestión financiera enfocado en diversos aspectos de la organización para así aumentar la capacidad general de la empresa para generar más beneficios económicos y por lo tanto aumentar su rentabilidad.
- En base al objetivo de evaluar económica y financieramente la propuesta de mejora de una gestión financiera se logró determinar diversos indicadores de viabilidad económica como el valor actual neto de S/.31110, una tasa interna de retorno de 41% y un ratio de beneficio costo de S/.1.94. Todos estos resultados se interpretan en que la propuesta de mejora a través de una gestión financiera es viable desde el aspecto económico de inversión por parte de los socios de la empresa, contando con un VAN de positivo, una TIR favorable superando con creces la tasa mínima exigida de 18% y un beneficio costo superior a la media.

Esto reafirma la hipótesis planteada de que la gestión financiera influye en la rentabilidad de la empresa. De igual manera, Portilla D. (2015) en su tesis concluye que la gestión financiera tiene una gran importancia en la rentabilidad de la organización, además, los recursos humanos tanto profesionales como técnicos, recursos tecnológicos también inciden en las finanzas de la empresa. Por otro lado, Linares C, Márquez R. (2019) determina que el rendimiento sobre activos y el rendimiento sobre la inversión son fuertemente influenciados por una adecuada gestión financiera. En consecuencia, se puede determinar que una efectiva gestión financiera influye positivamente en la organización, viéndose reflejado cuantitativamente en diversos indicadores, ya sea de rentabilidad y de viabilidad económica para su puesta en marcha como lo son el VAN, TIR y por supuesto el ratio B/C.

4.2. Conclusiones:

- Se concluye que la propuesta de la gestión financiera efectivamente influye en la rentabilidad de la empresa farmacéutica.

- Se concluye que la empresa presenta grandes falencias en cuanto al porcentaje de utilidades netas respecto a las ventas totales, nivel de inventarios, deuda a corto plazo y al nivel de apalancamiento.

- Se concluye que mediante una adecuada gestión financiera se pueden mejorar diversos indicadores o ratios económicos como la rentabilidad, liquidez, utilidad y endeudamiento.

- Se concluye que la propuesta de mejora a través de la gestión financiera desde el punto de vista del inversionista es económicamente viable.

REFERENCIAS

- Alcántara, D. (2020). Tesis. "La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la empresa RYV ingeniería, servicio y construcción sac.". Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Baca, U. (2014). Libro Introducción a la ingeniería Industrial (Segunda ed.) México: Grupo editorial Patria.
- Baena, D. (2010). Libro Análisis Financiero: enfoque, proyecciones financieras (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Belloso L, Romero M. (2018). Formación del talento humano y rentabilidad financiera en las empresas de servicios metalmeccánicas en el municipio Maracaibo. Proquest.
- Caiza, P. (2019). Paper. "Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador". Universidad del Rosario, Colombia.
- Cámara de Comercio de La Libertad (2020). La Libertad: Principales sectores económicos se contrajeron durante el primer semestre 2020.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación.
- Fedorková K. (2019). Importance of financial aspects of a company crisis. Proquest.
- García C, Restrepo G, Castañeda L. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. SciELO.
- Gómez M, Iglesias D. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. SciELO.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación científica. (5 edición). México: Mc Graw-Hill.
- Ibañez, B. (2020). Tesis. "La gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Cia Greer SAC". Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Linares C, Márquez R. (2019). Gestión financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa industrias del perno S.A.C, periodo 2017. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.

- Imai, M. (2001). *Kaizen La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*, México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Ross, Westerfield, Jaffe (2012), *Libro Finanzas Corporativas (Novena ed.)* México: Mc Graw Hill.
- Salazar, E. (2020). *La gestión financiera y su efecto en la rentabilidad de la empresa Biomax, durante el período 2018-2019*. Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*.
- Vega B. (2019). *Impacto de la gestión financiera y propuesta de mejora en la rentabilidad de la corporación HDH S.A.C Chiclayo 2013-2017*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Velázquez S. (2020). *Gestión financiera y rentabilidad en una empresa de régimen general*. Universidad Nacional del Callao, Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1. FICHA RESUMEN

Título de la revisión sistemática: LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD EN EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN EL PERIODO 2010-2020. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTIFICA.	
Nombres y apellidos: Alex Gustavo León Gutiérrez	
Título: PROPUESTA DE MEJORA DE UNA GESTION FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA, TRUJILLO 2021	
Variable 1	GESTIÓN FINANCIERA
Variable 2	RENTABILIDAD
Términos de pregunta:	¿Cuál es la influencia ...?
Términos de relación entre variables	...sobre...
Unidad de análisis	procesos
¿TP + V1 + TR + V2 +UA? – Experimental ¿Cuál es la influencia de la propuesta de mejora de la gestión financiera sobre la rentabilidad en una empresa farmacéutica, Trujillo 2023 ?	
Resumen de la realidad problemática: Es evidente que la gestión financiera es uno de los pilares de las organizaciones, en las grandes corporaciones como lo afirma García (2018) existen diversos métodos para analizar interna y externamente diversos aspectos de las compañías. Además, según Fedorková (2018) antes de tomar cualquier decisión financiera es preponderante realizar un análisis financiero, esto se demuestra mediante muchos indicadores o KPIs, sin embargo, uno de los más conocidos y que no es ajeno casi nadie es el indicador de la rentabilidad, ésta según Belloso (2014) puede ser evaluada mediante diversos modelos. El grado o nivel de rentabilidad depende de muchos factores, siendo uno de los más importantes la gestión en el área de finanzas. La gestión financiera siempre ha sido un eje importante de cualquier organización, sin embargo, en el actual contexto de crisis política-económica no solo a nivel nacional sino que además mundial, el tema del manejo del financiamiento, los recursos económicos, el costo del capital, el análisis de indicadores de rentabilidad, la capacidad para pagar deuda en corto plazo y políticas eficientes de gestión de la organización se ha convertido en uno de los ejes o pilares de vital importancia no solo para grande compañías, sino que además para toda empresa que quiera ser mucho más rentable y por lo tanto logre ser vista como una empresa capaz de dar confianza a todos los stakeholders, ya sea internos (personal de las diferentes áreas, accionistas, socios, etc.), como externos (entidades financieras, clientes, socios comerciales,etc).	
Tipo de investigación: Propositiva	Línea de investigación: DESARROLLO SOSTENIBLE Y GESTIÓN EMPRESARIAL

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Estudiante: Alex Gustavo León Gutiérrez					
Título: PROPUESTA DE MEJORA DE UNA GESTION FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA, TRUJILLO 2023					
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGIA	POBLACION
¿Cuál es la influencia de la propuesta mejora de una gestión financiera sobre la rentabilidad en una empresa farmacéutica, Trujillo 2021?	La propuesta de una gestión financiera incrementa la rentabilidad en una empresa farmacéutica, Trujillo 2021	Objetivo General:	V. Independiente: Gestión Financiera	Tipo de Investigación: Propositiva	El área financiera de la empresa farmacéutica
		Determinar la influencia de la propuesta de mejora de una gestión de financiera sobre la rentabilidad en una empresa farmacéutica, Trujillo 2021			
		Objetivos Específicos:	V. Dependiente: Rentabilidad	Diseño: - Pre-Experimental Técnica: - Análisis de documentos Instrumento: - Guía de análisis de documentos Método de análisis de datos	MUESTRA
Diagnosticar la situación actual del área financiera de la empresa farmacéutica	Los estados financieros de la empresa farmacéutica				
		Desarrollar la propuesta de mejora de una gestión financiera			
		Evaluar económica y financieramente la propuesta de mejora de una gestión financiera		Razones financieras	

Anexo 3. Estado de Situación Financiera del Periodo 2018-2019-2020

BALANCE GENERAL			
Para los años	2018	2019	2020
ACTIVOS	Dic.31	Dic.31	Dic.31
Activos Corrientes			
Caja	13,680	7,980	14,820
Bancos	63,840	26,220	70,680
Cuentas por Cobrar	187,986	150,480	177,840
Almacén	142,500	137,940	137,940
Total Activos Corrientes	408,006	322,620	401,280
ACTIVO NO CIRCULANTE	-	-	-
Mob. Y Equipo	61,560	51,300	34,200
Equipo de Cómputo	36,480	28,500	27,360
Equipo De Reparto	88,920	49,761	61,560
Otros Activos	116,280	54,720	55,746
Total Activos No circulantes	303,240	184,281	178,866
TOTAL ACTIVO	711,246	506,901	580,146
PASIVOS	-	-	-
Pasivo Corriente	-	-	-
Cuentas por Pagar Prov.	142,500	296,400	269,040
Anticipo de clientes	6,840	10,260	3,420
Acreeedores Varios	13,680	13,680	5,700
Total Pasivo Corriente	163,020	320,340	278,160
Pasivo Largo Plazo	-	-	-
Cuentas por Pagar	63,840	17,100	17,100
Documentos por pagar	88,920	38,760	28,500
Total Pasivo Fijo	152,760	55,860	45,600
Total Pasivo	315,780	376,200	323,760
CAPITAL	-	-	-
Capital Social	139,080	85,500	74,100
Utilidad Neta	256,386	45,201	182,286
Total Capital	395,466	130,701	256,386
Total Pasivo + Capital	711,246	506,901	580,146

Anexo 4. Estado de Resultados del Periodo 2018-2019-2020

ESTADO DE RESULTADOS	2018
(Expresado en Nuevos Soles)	
Ventas Netas	1,533,300
Costo de Ventas	711,360
UTILIDAD BRUTA	821,940
Gastos de Administración	285,000
Gastos de Venta	142,500
UTILIDAD DE OPERACIÓN	394,440
Impuestos	138,054
UTILIDAD NETA	256,386

ESTADO DE RESULTADOS	2019
(Expresado en Nuevos Soles)	
Ventas Netas	1,265,400
Costo de Ventas	825,360
UTILIDAD BRUTA	440,040
Gastos de Administración	228,000
Gastos de Venta	142,500
UTILIDAD DE OPERACIÓN	69,540
Impuestos	24,339
UTILIDAD NETA	45,201

ESTADO DE RESULTADOS	2020
(Expresado en Nuevos Soles)	
Ventas Netas	1,419,300
Costo de Ventas	711,360
UTILIDAD BRUTA	707,940
Gastos de Administración	285,000
Gastos de Venta	142,500
UTILIDAD DE OPERACIÓN	280,440
Impuestos	98,154
UTILIDAD NETA	182,286

Anexo 5. Guía de Entrevista

Entrevista dirigida al gerente de la empresa Farmacéutica de la ciudad de Trujillo	
Nombre: Ivan Wilfredo Abanto Rojas	Fecha: 2021
OBJETIVO: Identificar la información relevante sobre la gestión financiera y su efecto en la rentabilidad de la empresa Farmacéutica, durante el período 2019-2021	
1. ¿Cuál es el modelo de gestión financiera utilizado en la empresa?	
Actualmente solo utilizamos la información financiera para hacer seguimiento de la evolución de nuestras utilidades, también para conocer en cuanto están valuados nuestros activos y gasto total.	
2. ¿Cada cuánto tiempo se ejecuta el manejo financiero de la empresa?	
Realizamos un chequeo de manera mensual.	
3. ¿A través de que herramientas o técnicas de planificación financiera controla sus recursos en busca de aumentar la rentabilidad de la organización?	
No utilizamos herramientas o indicadores económicos, las decisiones se toman el día a día, nos falta una planificación.	
4. ¿Con qué frecuencia se analizan los informes financieros para poder valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa?	
Lo realizamos de manera anual.	
5. ¿Qué aspectos de la estructura financiera considera como más importantes para mejorar la gestión financiera de la empresa?	
Creemos que los costos de financiamiento y las cuentas por cobrar.	

6. ¿Qué estrategias de inversión ha adoptado la empresa para poder obtener niveles de rentabilidad satisfactorios?
Para crecer hemos tomado la política de reinversión, solemos capitalizarnos casi todos los ejercicios de operación.
7. ¿Con los niveles de utilidad obtenidos durante el periodo pasado, que porcentaje ha considerado invertir?
Seguimos evaluando, la actual situación de crisis sanitaria ha dejado una gran incertidumbre.
8. ¿Cuáles son las alternativas que ha tomado la empresa, para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras?
Lo principal ha sido aumentar el nivel de apalancamiento, aunque esto de toma de manera cautelosa, debido a que no queremos sobre endeudarnos.
9. ¿Tomando de referencia los últimos resultados obtenidos, como considera que ha evolucionado la situación económica y financiera de la empresa?
La situación económica de la empresa está ligada a las medidas restrictivas que impone el estado, vemos que el crecimiento no ha sido el más eficiente.
10. ¿Conoce de qué manera se puede optimizar los recursos financieros para mejorar la rentabilidad de la empresa?
No tenemos una gestión de administración, al ser un negocio familiar el manejo de las decisiones se ha realizado de manera empírica.

Anexo 6. Guía de Información

Nombre de la empresa:	Trufarma S.A.C		
Nombre del observador:	Ivan Wilfredo Abanto Rojas		
Tipo de empresa:	Empresa Farmacéutica		
OBJETIVO: Observar y evaluar las actividades cotidianas de la empresa que influye en su gestión financiera y en la rentabilidad de la empresa.			
N	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Cuenta con un plan financiero que le permita mejorar la rentabilidad de la empresa.		x
2	Se realiza presupuestos para las actividades de operación, inversión y financiamiento.		x
3	Los empleados tienen conocimiento de las metas financieras de la empresa.		x
4	Se revisan con frecuencia los estados financieros de la empresa.	x	
5	Se utilizan técnicas de análisis financiero dentro de la empresa.		x
6	La empresa cuenta con efectivo para cumplir con sus obligaciones a tiempo.		x
7	Existen inversiones temporales en la empresa.	x	
8	Efectúa constataciones físicas de inventarios.	x	
9	Realiza análisis técnico previo a tomar la decisión de endeudarse.		x
10	Paga a tiempo sus obligaciones financieras.		x