



**INSTITUTO DE NEGOCIOS  
“HUMANE”**

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS  
AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE  
EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN  
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**TOMO I**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN  
OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
TECNÓLOGO SUPERIOR EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**XAVIER HUMBERTO CEVALLOS GONZÁLEZ  
JOSE GREGORIO RIVAS CASTILLO**

**GUAYAQUIL - ECUADOR  
2022**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**TÍTULO:** “PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023”

<b>AUTOR:</b> XAVIER HUMBERTO CEVALLOS GONZÁLEZ JOSE GREGORIO RIVAS CASTILLO	<b>TUTOR:</b> ECON. ANDRÉS ALPRECHT QUIROZ, MBA / ING. MARCELO CEVALLOS DUQUE, MBA
--	--

<b>INSTITUCIÓN:</b> Instituto de Negocios “HUMANE”	<b>FACULTAD:</b> Administración
--	---------------------------------

**CARRERA:** ADMINISTRACION DE EMPRESAS

<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> Noviembre de 2022	<b>Nº DE PÁG:</b> 83
--	----------------------

**ÁREA TEMÁTICA:** Administración, Plan de marketing, Plan de negocios

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Capacitación, Farmacia, Estrategia, Finanzas, Marketing.

**RESUMEN:** El presente proyecto busca implementar un plan de mejora dentro de las farmacias del Grupo Difare desarrollando capacitaciones a fin de que los auxiliares de farmacia fortalezcan sus habilidades y destrezas, así poder convertirse en potenciales administradores en los diferentes puntos de venta. Convirtiéndose el Grupo Difare, su talento humano y los clientes en los beneficiarios de este proyecto. El mismo, tendrá una inversión de \$3.600 financiado el 70% con recursos propios y el 30% mediante un préstamo, capital que será recuperado en dos años obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 55,07% y el Valor Actual Neto (VAN) de \$1.936.20 que indica la viabilidad de poner en marcha el plan de mejora y deriva en una optimización estimada del 98% los errores administrativos dentro de las farmacias del Grupo Difare.

<b>Nº DE REGISTRO:</b> A-EC-07-12	<b>Nº DE CLASIFICACIÓN:</b> A-EC-07-12
-----------------------------------	--

**DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <b>X</b> <b>NO</b>
---------------------	------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0998939997 0968151755	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:xcevallos@es.humane.edu.ec">xcevallos@es.humane.edu.ec</a> / <a href="mailto:jrivas@es.humane.edu.ec">jrivas@es.humane.edu.ec</a>
-------------------------------	---	--

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA
	<b>Teléfono:</b> (04) 288 2710
	<b>Mail:</b> <a href="mailto:cpazmino@humane.edu.ec">cpazmino@humane.edu.ec</a>

Quito: Av. Whympet E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 de octubre 642 y

Carrión edificio Prometeo, teléfonos 2569898/9. Fax: (593-2) 250-9054

## **AGRADECIMIENTO**

*Primero quiero dar gracias a Dios por todas sus bendiciones, y a mi familia por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.*

*También quiero agradecer al Instituto de Negocio “Humane”, directivos y profesores por la organización del programa de Tecnólogo en Administración de Empresas, en especial a mis tutores de tesis.*

**XAVIER HUMBERTO CEVALLOS GONZÁLEZ**

## **DEDICATORIA**

*Esta tesis está dedicada a mi familia por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.*

*A todas las personas que de alguna u otra manera han sido participes que este proyecto se cristalice de forma exitosa, mediante su apoyo incondicional.*

**XAVIER HUMBERTO CEVALLOS GONZÁLEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por ser el pilar fundamental de apoyo para lograr este propósito en mi vida, a mi familia por sus consejos y palabras de aliento que me motivaban a seguir con mis metas y sueños.*

*Finalmente quiero expresar mi más grande agradecimiento a mis tutores que con sus conocimientos hicieron posible la realización de esta investigación.*

**JOSE GREGORIO RIVAS CASTILLO**

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera estudiantil y a lo largo de mi vida. A todas las personas que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.*

**JOSE GREGORIO RIVAS CASTILLO**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Santiago de Guayaquil, noviembre de 2022

Yo, **Xavier Humberto Cevallos González** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios "HUMANE", según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

---

Xavier Humberto Cevallos González

**C.I:** 0925558207

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Santiago de Guayaquil, noviembre de 2022

Yo, **José Gregorio Rivas Castillo** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios "HUMANE", según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

---

José Gregorio Rivas Castillo

**C.I:** 1309323275



## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santiago de Guayaquil, noviembre de 2022

Certifico que el trabajo titulado **“Plan de negocios para capacitar a los auxiliares de farmacia para convertirse en administradores en el Grupo Difare, en la ciudad de Guayaquil a partir de año 2023”** ha sido elaborado por **Xavier Humberto Cevallos González y José Gregorio Rivas Castillo** bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios “HUMANE”.

---

**Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA**

**Ing. Marcelo Cevallos Duque, MBA**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto busca implementar un plan de mejora dentro de las farmacias del Grupo Difare desarrollando capacitaciones a fin de que los auxiliares de farmacia fortalezcan sus habilidades y destrezas, así poder convertirse en potenciales administradores en los diferentes puntos de venta. Convirtiéndose el Grupo Difare, su talento humano y los clientes en los beneficiarios de este proyecto. El mismo, tendrá una inversión de \$3.600 financiado el 70% con recursos propios y el 30% mediante un préstamo, capital que será recuperado en dos años obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 55,07% y el Valor Actual Neto (VAN) de \$1.936.20 que indica la viabilidad de poner en marcha el plan de mejora y deriva en una optimización estimada del 98% los errores administrativos dentro de las farmacias del Grupo Difare.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**ABSTRACT**

This project seeks to implement an improvement plan within the pharmacies of the Difare Group by developing training so that pharmacy assistants can strengthen their abilities and skills, thus becoming potential administrators at different points of sale. The Difare Group, its human talent and clients become the beneficiaries of this project. It will have an investment of \$3,600 financed 70% with its own resources and 30% through a loan, capital that will be recovered in two years obtaining an Internal Rate of Return (IRR) of 55.07% and the Net Present Value (VAN) of \$1,936.20, which indicates the feasibility of implementing the improvement plan and leads to an estimated 98% optimization of administrative errors within the Difare Group pharmacies.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

## Índice General

Introducción .....	1
Capítulo I: Diseño de la Investigación .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.2 Formulación del Problema. ....	5
1.3 Sistematización del problema. ....	5
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos .....	6
1.5 Justificación de la investigación .....	6
1.6 Marco referencial .....	8
1.6.1 Marco Teórico .....	8
1.6.2 Marco conceptual .....	26
Capítulo II: Propuesta Comercial .....	29
2.1 Descripción de la empresa, actividad.....	30
2.2 Visión.....	30
2.3 Misión.....	30
2.4 Valores .....	30

VI

XAVIER HUMBERTO CEVALLOS GONZALEZ  
JOSE GREGORIO RIVAS CASTILLO

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

2.5	Objetivo general.....	31
2.6	Objetivos específicos.....	31
2.7	Modelo de negocios (CANVAS).....	32
2.8	Estrategia genérica, ventajas competitivas .....	33
2.9	Estructura organizacional: organigrama.....	33
2.10	Plan de Marketing.....	34
2.10.1	Perfil del cliente: quién es, dónde está, cómo consume.....	34
2.10.2	Estrategia de Producto .....	34
2.10.3	Estrategia de Precio .....	35
2.10.4	Estrategia de Distribución.....	35
2.10.5	Estrategia de Promoción .....	35
2.11	Plan de acción para el logro de los objetivos .....	37
	Capítulo III: Análisis Financiero del Proyecto .....	40
3.1	Supuestos financieros.....	41
3.2	Inversión .....	41
3.3	Ventas .....	43
3.4	Costos .....	44

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

3.5	Gastos .....	45
3.6	Préstamo .....	46
3.7	Estados financieros .....	47
3.8	Indicadores económicos .....	49
3.9	Punto de equilibrio .....	50
3.10	Ratios financieros .....	50
	Conclusiones .....	52
	Recomendaciones .....	53
	Bibliografía.....	54
	Anexos .....	59
	Anexo 1. Ventas mensuales .....	59
	Anexo 2. Costos mensuales .....	60
	Anexo 3. Gastos mensuales .....	62
	Anexo 4. Préstamo .....	64
	Anexo 5. Hipervínculo documento plan financiero .....	66

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Índice de tablas**

Tabla 1. Planteamiento del problema.....	4
Tabla 2. Etapas del Proceso Administrativo de acuerdo con varios autores .....	9
Tabla 3. Plan de acción objetivo 1 .....	37
Tabla 4. Plan de acción objetivo 2 .....	38
Tabla 5. Plan de acción objetivo 3 .....	39
Tabla 6. Supuestos.....	41
Tabla 7. Inversión .....	42
Tabla 8. Financiamiento.....	42
Tabla 9. Ventas .....	43
Tabla 10. Costos.....	44
Tabla 11. Gastos .....	45
Tabla 12. Características del préstamo.....	46
Tabla 13. Fuentes de financiamiento .....	46
Tabla 14. Estado de Situación Financiera.....	47
Tabla 15. Estado de Resultado Integral .....	48
Tabla 16. Indicadores financieros .....	49
Tabla 17. Punto de equilibrio .....	50
Tabla 18. Ratios financieros .....	51

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de Negocios (CANVAS) .....	32
Figura 2. Organigrama.....	33
Figura 3. Ventas .....	44
Figura 4. Costos .....	45



## **Introducción**

La constante expansión del Grupo Difare, a través de su modelo de negocio de farmacias como son: Cruz Azul, y Pharmacys tiene la necesidad de tener personal capacitado, ya que se ha evidenciado que los recursos llegan al cargo con las bases teóricas impartidas por cursos de entrenamiento, pero en el campo se exponen vacíos causantes de problemas y mala gestión en los procesos, los cuales se pretende cubrir con la propuesta de este proyecto. Por medio del entrenamiento en campo se estima poder formar al auxiliar de punto de venta que aspire ostentar cargos administrativos.

Acorde a Encarnación Suárez (2011), se considera a “la capacitación como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral”. Como parte del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación comprende una serie de etapas encaminadas a orientar y facilitar la integración del personal a su puesto de trabajo, así como el progreso personal y laboral dentro de la empresa, de tal manera que al mismo tiempo permite que la organización incremente sus niveles de eficiencia.

El desarrollo de capacitaciones es una inversión puesto que trae beneficios para la empresa a contar con personal competitivo, además de mejorar las estrategias corporativas y funcionales apoyando al uso de tecnologías con responsabilidad social y ética.

El presente proyecto tiene como objetivo crear un plan de capacitación y mejoras, para ostentar cargo de administrador y establecer un proceso dinámico de entrenamiento en el campo para los recursos del punto de venta, que permita enfocar al dependiente de la farmacia en las funciones

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

y procesos, formando así recursos aptos y disponibles cuando la necesidad amerite en los puntos de ventas. El entrenamiento se dará mediante una malla de aprendizaje que abarque los temas y procesos principales del cargo, con mediciones cuantitativas de la parte teórica y práctica de los procesos, que permitan identificar el nivel de aprendizaje alcanzado.

Ante esto se desea contribuir a tener locales rentables, enfocados a la atención del cliente y más posicionamiento de nuestra marca Pharmacys Cruz Azul.

# **Capítulo I: Diseño de la Investigación**

## 1.1 Planteamiento del problema

**Tabla 1.**  
**Planteamiento del problema**

<b>Síntomas</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronósticos</b>	<b>Control al pronóstico</b>
Poco compromiso del personal para ostentar cargo de administrador en la compañía.	Falta de capacitación en gestión administrativa.	Ante la falta de capacitación, incumplimientos y realización de reprocesos está conllevando aumento de gastos operativos y se tiene una disminución de ventas en las cadenas de farmacia del Grupo Difare.	Al incorporar una malla de aprendizaje o un sistema de capacitación, va a corregir los errores que se están presentando y lograr administradores capacitados, y farmacias rentables.
Altos números de rechazo de vouchers.	Falta de capacitación en los procesos de cobros con tarjetas de créditos.		
Aumento de gastos operativos en el manejo de valores de ventas	Falta de capacitación en los procesos de resguardo y entrega de valores a la empresa de seguridad.		
Reprocesos en las diferentes planificaciones de los portales que manejan los administradores	Falta de capacitación en el manejo de los portales de gestión administrativa.		
Disminución de las ventas	Por falta de capacitación de servicio al cliente.		

Elaborado por autores

## **1.2 Formulación del Problema.**

¿Cuál sería el impacto de implementar un plan de capacitación a los auxiliares de farmacia para que puedan convertirse en administradores del Grupo Difare?

## **1.3 Sistematización del problema.**

¿Cuál es el impacto de no tener planes de capacitación en gestión administrativa?

¿Qué impacto genera la falta de capacitación en los procesos de cobros con tarjetas de créditos?

¿Cuál sería el impacto en los gastos operativos por la falta de capacitación en los procesos de resguardo y entrega de valores?

¿Cuáles serían las estrategias necesarias para mejorar el conocimiento de los portales administrativos?

¿Qué efecto causa la falta de capacitación de servicio al cliente sobre las ventas?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar el impacto de implementar un plan de capacitación a los auxiliares de farmacia para que puedan convertirse en administradores de Grupo Difare en la ciudad Guayaquil.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el impacto de no tener planes de capacitación en gestión administrativa.
- Determinar el impacto que genera la falta de capacitación en los procesos de cobros con tarjetas de créditos.
- Evaluar el impacto de tener procesos establecidos para mejorar el tiempo en la entrega de valores.
- Especificar las estrategias necesarias para mejorar el conocimiento de los portales administrativos.
- Indicar que efecto causa la falta de capacitación de servicio al cliente sobre las ventas.

#### **1.5 Justificación de la investigación**

El proyecto tiene como finalidad, la aplicación de un plan de entrenamiento continuo al auxiliar de punto de venta, ya que se evidencia que los recursos llegan al cargo con las bases teóricas impartidas en cursos de entrenamiento, pero en el campo se exponen vacíos que causan problemas y mala gestión en los procesos. Es así que por medio del entrenamiento se estima poder formar al auxiliar de punto de venta que aspire ostentar cargos administrativos, todo esto ante la necesidad constante de nuevos administradores para las farmacias del Grupo Difare.

La presente investigación permite demostrar que dentro de la organización cada trabajador influye de manera directa en el desenvolvimiento de sus actividades el tema de motivación permanente en cada empresa. Estas actividades son importantes para la empresa, para los trabajadores y el bienestar de la empresa Difare S.A.

El cambio y reducción del porcentaje de rotación del personal en la empresa a través de la motivación y la transición del ambiente laboral se

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

encuentra dentro de una organización es reflejado en la atención de los clientes. La importancia de esta investigación propone la motivación a la estabilidad del personal.

La empresa ahorraría tiempo y dinero evitando los procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción al trabajador para cubrir vacantes y el incentivo motivacional. Para el grupo DIFARE el buen ambiente de trabajo es necesario como en todas las empresa, porque requieren de personas que se relacionan entre sí para poder lograr los objetivos individuales y organizacionales, esta relación se ve debilitado por diversos motivos como discrepancias o desacuerdos entre los visitantes médicos, como resultados de la competitividad de labores, estas diferencia entre ellos dificultan la rápida, eficiente y comprensible comunicación veraz sobre los productos para que luego éste lo agregue a su arsenal terapéutico y lo recete a sus pacientes; que es fundamental para poder ejecutar las tareas asignadas de la mejor manera y con esto lograr los objetivos de la organización, uno de los problemas es la falta de preparación para esta labor, debido a que los visitantes médicos no están acostumbrados a trabajar bajo presión y no saben que se significa su trabajo para la empresa.

Al promover estos productos, los visitantes médicos juegan un papel importante en la realización de actividades entre médicos y farmacias. Esta publicidad es específicamente para informar y recordar las características, beneficios y ventajas de un medicamento en particular.

Por lo tanto, las capacitaciones colaboran indirectamente para proporcionar información técnica para la evaluación, de la misma manera indirectamente de la labor que realizan genera beneficios para el grupo DIFARE.

## **1.6 Marco referencial**

### **1.6.1 Marco Teórico**

El personal que labora en las empresas es un factor importante para el desarrollo y evolución de este, mientras más activo y más conocimiento cuente el trabajador es más valioso para una empresa.

Según Bateman T. (2009), indica que la mayoría de las empresas tienen organigramas impresos oficiales para poner en conocimiento al personal que labora en el mismo, puesto que la estructura de una empresa es mediante su organización.

La administración en una empresa nos permite realizar las actividades de una mejor manera por medio de recursos disponibles para lograr objetivos (Chiavenato, 2000).

#### ***1.6.1.1 Administración del recurso humano***

En la Escuela Científica, (Taylor, 1911) afirma que “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado y se base en cuatro principios básicos: Planeación, Organización, Dirección y Control”.

Teniendo en cuenta a Chiavenato (2001) la administración es la “Manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (pág. 20).

Desde el punto de vista de Hernández y Rodríguez (2006) “La administración es ciencia en tanto estudia e investiga metodológicamente las variables, las constantes y causas-efecto de la eficiencia y eficacia de las organizaciones sociales productivas” (pág. 24).



La correcta administración del recurso humano en una organización genera un impacto positivo dentro de las mismas, de tal manera que la forma en la que se trate al personal así como las recompensas que se les brinde, va a influir en el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa convirtiéndose en parte fundamental para aumentar la competitividad organizacional (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000).

### **1.6.1.2 Procesos de la administración**

Para Münch (2010) “El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo” (pág. 27).

Las etapas del proceso administrativo han sufrido diferentes adaptaciones conforme a diferentes autores:

**Tabla 2.**  
**Etapas del Proceso Administrativo de acuerdo con varios autores**

<b>AUTORES</b>	<b>ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>
Henry Fayol	Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Control
Koontz & O'Donell	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
George R. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control
Agustín Reyes Ponce	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
Burt K. Scanlan	Planeación, Organización, Dirección y Control

Fuente: (Hernández y Rodríguez, 2006)  
Elaborado por: Autores

Por otra parte, Chiavenato (2001) destaca cuatro etapas en el proceso administrativo que los explica de la siguiente manera:

- **Planeación:** consiste en la toma anticipada de decisiones sobre lo que debe hacerse antes de emprender la acción necesaria y, por esto, constituye un sistema abierto y dinámico de decisiones.
- **Organización:** significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.
- **Dirección:** consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- **Control:** es la fase de la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección.

Para la administración de personal en una organización se tiene los siguientes procesos básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal, estos contribuyen a un proceso dinámico donde el recurso humano es atraído, desarrollado y controlado por la empresa. Esos procesos no cuentan con un orden establecido puesto que no se relacionan entre sí y varían de acuerdo a la situación y los factores ambientales, tecnológicos, etc. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000).

“La administración de los recursos humanos, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever las necesidades de los recursos humanos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Es una técnica

para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más” (Perspectivas, 2007).

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa. (Perspectivas, 2007)

### **1.6.1.3 Capacitaciones**

Chiavenato también menciona la importancia de que las empresas cuenten con programas de capacitaciones o entrenamientos dirigidos a su personal, destacando que:

“Es necesario que las empresas cuenten con cambios para el entrenamiento de los procesos de negocio y garantizar la competitividad en la sociedad, por lo tanto, la capacitación es un proceso que permite ser más eficiente en el desempeño de los empleados y mejorar su productividad en las empresas, exigiendo que niveles de mando en las organizaciones de acuerdo con la formación de los empleados” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000).

La forma de verificar si una capacitación ha sido efectiva en costo beneficio se debe a una adecuada detección de necesidades de capacitación para definir cuántos y qué tipo de capacitación necesitan para el retorno de inversión.

Al no contar planes de capacitación en la gestión administrativa conlleva al siguiente impacto:

- Disminución de la eficacia y eficiencia organizacional.
- Dificultad en la comprensión e implementación de procesos de cambio y en actividades de innovación.
- Disminución de la eficiencia individual.
- Disminución del conocimiento personal.

De acuerdo a la investigación realizada por Garza H., Abreu J. y Garza E., (2009) sobre el Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico, indica que la empresa Cooper Lighting la capacitación aumenta la motivación del empleado puesto que en la investigación arrojó que un 45% está de acuerdo en que la capacitación si aumenta la motivación del empleado y otro 45% no está de acuerdo y el restante le es indiferente.

#### **1.6.1.4 Objetivo de las capacitaciones**

La finalidad de las capacitaciones es mejorar la eficacia de entrenamiento y velar por los objetivos de la organización, puesto que es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes y destrezas para el crecimiento de los trabajadores permite un desempeño eficiente.

La relación entre la inversión y la rentabilidad de las capacitaciones se pueden dar de la siguiente forma:

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

- Mejora los resultados financieros en las empresas, de los productos, servicio y procesos.
- Disminuye costos innecesarios para formación.
- Incrementa las utilidades de las empresas.
- Asegura la exactitud en la toma de decisiones.

Paul Hersey, Le Leader situacional, indica que el jefe de ventas de una empresa dedicada a la fabricación de galletas y venta a distribuidores informa que lo más difícil en la animación de los vendedores es el tiempo de trabajo optimizando el desempeño laboral.

Para conocer el grado de cumplimiento de los requisitos de un cliente es necesario contar con una evaluación de satisfacción del cliente mediante encuestas telefónicas o evaluando a los diferentes departamentos de la empresa, por lo tanto, mediante la capacitación permite a los trabajadores asegurarse la calidad de atención al cliente.

Las capacitaciones pueden ir enfocadas a realizar publicidad de la empresa esto conlleva a aumentar la creatividad para satisfacer las necesidades del cliente y tener un beneficio de los productos que se ofrecen.

#### ***1.6.1.5 Los efectos del personal capacitado en la administración***

De acuerdo a Nieves Lahaba & León Santos (2017), el conocimiento se refiere a “las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones, con los estímulos del ambiente”. Comúnmente se puede definir el conocimiento como todo lo que un ser humano ha aprendido, organizado y a la vez aplicado, de tal manera que supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada.

El economista Polany (1983), fue el primero en introducir la diferenciación al establecer que el conocimiento personal o tácito, es fundamentalmente

importante para la cognición humana, debido a que las personas obtienen conocimientos por la activa creación y organización de sus experiencias propias.

Para Nonaka & Takeuchi (1995), la interacción de estos dos conocimientos en una organización es denominado como la conversión del conocimiento, la cual detalla que aquel conocimiento que surge de la experiencia tiende a ser tácito, subjetivo y a la vez físico, en contraparte, el conocimiento racional, es explícito, metafísico y objetivo.

De acuerdo a Arceo Moheno (2009), la gestión del conocimiento en las organizaciones es un conjunto de prácticas afirmadas en instrumentos, técnicas y ciertas metodologías, las cuales, permiten a la empresa, poder encontrar los conocimientos más adecuados.

Davenport & Bibby (1999), define la gestión del conocimiento como “el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extractar y presentar la información con el fin de mejorar la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización”. Esta idea, está relacionada con la captación y el uso del conocimiento de las personas para que esté disponible como un recurso organizado independiente.

Otra definición respecto a la gestión del conocimiento hace referencia a Alavi & Leidner (2001), que expresa que es un proceso sistemático en el ámbito organizacional para crear, transferir, almacenar y aplicar el conocimiento de los empleados, de forma tal, que otros puedan utilizarlo para ser más eficaces y productivos en sus trabajos. McElroy (2000), plantea una división de las gestiones del conocimiento, pues este autor, asegura que existe una nueva generación de GC, en la que, define como la primera generación y uso del conocimiento existente, sin embargo, la segunda, se desarrolla sobre la base de la producción del conocimiento, la cual necesita asumir los esquemas de la primera.

Se puede deducir que la gestión del conocimiento es una herramienta o a la vez, un instrumento elemental para toda la gestión empresarial, en el que comprende la identificación, clasificación, búsqueda, proyección y uso de una forma eficiente, la experiencia y el conocimiento acumulado en la organización, para optimizar el alcance de los colaboradores internos y obtener ventajas competitivas.

De acuerdo con el estudio realizado por Crysta Nowell cuyo tema es la Capacitación y Servicio al cliente indica que en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo, el 89% de los consumidores indica que los meseros atendieron su orden con facilidad y hubo un déficit de limpieza de los sanitarios, el 53% de los clientes considera deficiencia de limpieza. Para este caso el servicio al cliente no guarda relación con la capacitación puesto que de acuerdo con los resultados de las encuestas a los clientes, los mismo se sienten satisfechos por el servicio a pesar de no contar con la capacitación debida y mejorar ciertas condiciones.

#### ***1.6.1.6 Impacto que genera la falta de capacitación en los procesos de cobros con tarjetas de créditos.***

La falta de capacitación conlleva a la insatisfacción de los clientes con respecto al servicio, y estrategias de ventas. Por lo general, el personal de cobranzas no recibe ningún tipo de capacitación o entrenamiento para realizar el procedimiento de manera sistemática (FORBES, 2020). La falta de capacitación se puede entender como la falta de conocimientos o habilidades que impiden el desarrollo de potencialidades del individuo y eficacia del desempeño de su puesto de trabajo, estos conocimientos son reflejados con las ciencias de la filosofía, sociología, música que desarrollan la personalidad del empleado.

Se debe considerar que el talento humano es una parte fundamental de toda organización, debido a que la mano de obra depende la evolución que la industria, mercado y medio laboral sufra a nivel empresarial mundial o nacional. Debido a esto se reconoce que la capacitación está relacionada a la calidad de educación con que cuente el recurso humano, promoviendo el mejoramiento continuo de tal manera que sea eficiente al momento de desarrollar sus actividades dentro de cada organización así como los problemas que se presenten en la realización de las mismas (Rua, 2017)

“No obstante la capacitación trae una serie de beneficios que ayudarán a la organización y es precisamente a lo que las empresas apuestan, considerando que la competitividad del mercado las obliga a tener personal con altos conocimientos operativos, prácticos y preparados académicamente para desempeñar sus funciones y roles de su cargo operativo o administrativo” (Rua, 2017).

#### **1.6.1.7 Crédito. Concepto y funciones**

El crédito permite que el gerente financiero de una empresa ofrezca facilidades de pago a clientes específicos. Faxas (2011) indica que la política de crédito permite que la empresa genere un crédito y recupere crédito de los clientes para lograr un mejor retorno de inversión.

Para generar un crédito la empresa toma sus decisiones de acuerdo a la información crediticia del cliente, en base a las políticas de crédito y cobranzas que permitirán que la empresa mejore su rendimiento económico mejorando la capacidad para pagar sus obligaciones.

El riesgo de crédito es la probabilidad de que no puedan cumplir con sus compromisos parcial o total de liquidez. Saavedra, M. & Saavedra, J. (2010) indican que la evaluación del riesgo crediticio es la probabilidad de incumplimiento por parte del emisor del bono, por lo que un factor para ello



es la relación con el ciclo económico dado que la tasa total de incumplimiento es muy baja.

Es importante llevar un control de los activos fijos para conocer el estado y ubicación de los objetos de propiedad de la empresa para su respectivo resguardo (Carrasco, 2019, p. 36). Es necesario que la empresa mantenga suficiente liquidez económica y cumpla con sus obligaciones de pago.

Orrala & Mendoza (2018) indican que el efectivo es importante puesto que es un medio para el crecimiento, supervivencia o cierre de un negocio, para ello se requiere un análisis de las operaciones realizadas para evitar una mala administración y causar consecuencias mayores para la empresa.

#### **1.6.1.8 Tarjeta de crédito bancaria**

Según K. Reed Holden (1998), indica que la tarjeta de crédito bancaria es una celebración de varios contratos vinculados entre sí con un fin económico para lograr que un cliente pague una adquisición de bienes o prestación de servicios sin utilizar dinero ni documentación representativos de dinero, con la posibilidad de diferir y realizar el pago en un tiempo determinado gracias al crédito que concede el banco emisor de la tarjeta, obligando a los establecimientos a aceptar el pago mediante el uso de la tarjeta de crédito y la entidad financiera a la cual debe cancelar los bienes o servicios adquiridos dentro del plazo establecido (Reed Holden, 1998).

El autor Pérez, (2011), indica que el medio de pago de la tarjeta de crédito permite al titular realizar compras o retirar dinero a veces de forma gratuita hasta un mes, su uso puede ser realizado en establecimientos comerciales a nivel nacional e internacional.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, indica que la tarjeta de crédito del emisor permite adquirir crédito emisor, adquirir bienes o servicios en

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

establecimientos afiliados al sistema. Es una tarjeta de plástico con una cinta magnética en la que se almacena información del propietario, que puede emplearse como medio de pago o como instrumento de crédito (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2022).

Existen tarjetas de crédito propias de un establecimiento comercial para uso exclusivo en el mismo, este crédito se utiliza para el consumo de productos o servicios en algún establecimiento específico, teniendo obligaciones únicamente entre el establecimiento y el usuario de la tarjeta.

### **1.6.1.9 *Transportación de valores***

La primera empresa en el Ecuador es llamada Transportadora Ecuatoriana de Valores Compañía Limitada, el fundador fue el ecuatoriano Felipe Montalvo, cuenta con 19 agencias a nivel nacional y 200 vehículos blindados.

Los servicios que brinda actualmente son:

- Transportación de valores
- Vigilancia con arma
- Servicio integral de bóveda
- Ensobramiento, transporte y pago de nóminas
- Custodia de valores
- Clearing bancario (manejo de documentación bancaria)
- Cajeros externos
- Escuela de seguridad bancaria

Además, existen empresas que tienen como principal actividad de Courier y realizan de forma eventual el servicio de transporte de valores de forma empírica, dentro de las empresas tenemos:

- **Delgado Travel / Sepri:** tiene costos menores en el mercado, no dispone de seguros en caso de siniestro, cuentan con clientes no corporativos que acaparan nichos de mercado menores.
- **RETADOR:** busca una participación en el mercado a corto y mediano plazo, considerando puntos críticos como la calidad y el precio (Acosta & Dávila, 2005).

### **1.6.1.10 *Internet de las cosas***

El uso de las tecnologías de la información y comunicación, en el Ecuador ha contribuido a la innovación y promoción para el crecimiento económica

y generación de empleo. El empleo de sistemas tecnológicos actualmente favorece a la creación de emprendimientos para obtener un cambio en la matriz productiva y mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios en diferentes áreas (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020).

El comercio electrónico a generado un impacto importante en el incremento de las ventas y el aumento de negocio, producción y oportunidades de empleo (Tello Pérez & Pineda González, 2018), el uso de estos medios ayuda a mantener la economía activa a las micro, pequeñas y medianas empresas.

#### **1.6.1.11 Ingeniería de software**

De acuerdo a Sommerville (2011) la ingeniería de software se basa en el proceso de producción de software y abarca actividades como la validación, evolución y especificación de este. Así mismo indica que el desempeño de estas actividades son comunes en los procesos de software ya que realizan especificación, desarrollo, validación y evolución del software permitiendo obtener resultados en cuanto a la calidad del software a partir de herramientas, métodos y teorías para apoyo a la producción con un tiempo y presupuesto determinado (Sommerville, 2011).

Por su parte Los procesos de software permiten llevar una vida cotidiana de acuerdo a ciertos criterios y llevarla a una construcción de un sistema de software que soporte las actividades (Roa, 2007).

#### **1.6.1.12 El contacto con el cliente**

La importante mantener contacto con los clientes pues de ellos dependen los ingresos de la empresa, y Serrano (2007) indica que:

“Por lo general, la gente que se dedica a ventas de tarjetas de crédito envía a sus clientes pequeñas notas de agradecimiento y tarjeta de navidad. Como parte de su naturaleza, y como un elemento del balance social, la cooperativa Alianza del Valle deberá contemplar e impulsar en sus planes operativos la capacitación en educación financiera para sus socios, ya que de esta forma podrán conocer de sus obligaciones y de las consecuencias de sus actos” (Serrano, 2007).

El primer contacto con el cliente es una de las interacciones más cruciales y desafiantes que ocurren entre el usuario y la marca. La primera impresión, además de irrepetible, es duradera.

Para entender cómo hacer el primer contacto con el cliente resulta necesario asumir dicha interacción como lo que es: uno de los más trascendentales momentos de verdad en el servicio al cliente.

#### **1.6.1.13      *Modelo de gestión de procesos***

Jiménez (2011) indica como modelo de gestión procesos en función a los objetivos establecidos y los propietarios de cada proceso. Para una correcta aplicación del modelo necesita contar con documentación que respalde el diseño de los procesos empresariales.

Según Andreu & Martínez (2011), un modelo de gestión por procesos busca lograr los objetivos propuestos y no se centra en tareas individuales. Según los autores, es común que, en un gran número de organizaciones, sean grandes, medianas o pequeñas, cada personal indica sus esfuerzos únicamente a la tarea que se le asigna, generando individualismo y desinterés por los resultados globales. El modelo de gestión de procesos cada uno debe consolidar los procesos para lograr los resultados esperados.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

De acuerdo a Espinel (2011), la eficacia y productividad aumenta la reducción de costos innecesarios, mejora la calidad y controla los plazos y tiempos de producción y mayor control en los plazos y tiempos de producción, entre otras ventajas.

En la empresa PHARMACID SAS, se observa una deficiencia en la planeación, organización, ejecución y comunicación entre los distintos departamentos de la entidad que obstaculizan la toma de decisiones efectivas en la misma. Esto debido al mal manejo del sistema de control interno en cuentas por cobrar, la cual afecto a la compañía en la estabilidad y solidez de la empresa, teniendo facturas vencidas con los proveedores, créditos con los bancos, pago puntual de los empleados, generando desempleo en un 80% de los trabajadores, y perdida en el 50% de sus clientes. Lo que ha originado el incremento de las facturas incobrables y la ausencia de liquidez en la empresa.

En el ámbito organizacional se puede producir bienes y servicios de calidad sin contar con una distinción entre los que sean tangibles o intangibles, indicando la capacidad de producir valor, conocimiento y gestión, teniendo factores claves para la innovación de una organización en el entorno global de los negocios (Araya & Orero, 2004).

Toda organización busca el continuo mejoramiento de sus relaciones con sus clientes, empleados, accionistas y demás Stakeholders involucrados con la organización. Los beneficios pueden ser sociales o económicos, el reto se perfila en la necesidad de lograr una mayor eficiencia y eficacia en sus procesos de producción, principalmente si estos se sustentan en los activos intangibles (Ahumada Tello & Perusquia Velasco, 2016).

#### **1.6.1.14 Estrategia sobre activos fijos.**

Aquellas tácticas que se sustenten en replicar los elementos respaldados en estrategias sobre activos fijos y financieros -tales como maquinaria y equipo, instalaciones y terrenos, así como capital financiero que buscan generar recursos similares a la competencia como generar marca, imagen y reputación, acceso a fuentes de suministro y las relaciones comerciales-, son relativamente más sencillas de replicar y de esta manera eliminar la ventaja competitiva (Tiwana, 2002)

La empresa vitoriana de 30 empleados dedicada al diseño, fabricación y comercialización de productos químicos y biológicos profesionales para mantenimiento industrial, limpieza, desinfección y tratamiento de aguas. El plan de acción de la empresa incluye un análisis de la digitalización de contactos con colaboradores, tendencias tecnológicas vinculadas a su actividad, además de un plan para la mejora de procesos internos relacionados con la cadena de suministro (Innobasque, 2020).

Por tal motivo la importancia de vincular la tecnología en la relación con los clientes de las empresas, a fin de aprovechar al máximo los recursos de la organización tanto humanos como materiales a fin de mejorar la productividad dentro del mercado.

#### **1.6.1.15 La capacitación en servicio al cliente**

La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente. Se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en el contexto de las organizaciones industriales y comerciales en el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son

muy positivas para las empresas involucradas en el proceso de atención al cliente (Najul Godoy, 2011).

Sin duda, el servicio al cliente constituye para las organizaciones una de las grandes exigencias que demanda adecuada atención para lograr una impecable prestación del mismo. Debido a su relevancia, las empresas realizan un gran esfuerzo por entregar a sus clientes este conjunto de actividades que implican una naturaleza propia, con el fin de lograr que el usuario se sienta complacido y lo encuentre acorde con el valor invertido por su adquisición. Sin embargo, existen factores que influyen en la entrega del servicio al cliente, los cuales deben ser revisados para establecer cómo intervenirlos, con el fin de mejorar esas acciones. Por esa razón, el presente trabajo se enfoca en uno de los aspectos más determinantes en ese resultado óptimo deseado, como lo es la cultura de servicio, pues esta genera la filosofía que caracteriza a la empresa, la cual influye en la interacción interna, en realización de sus esfuerzos y en el cumplimiento de sus labores (García, 2016).

El aprendizaje, desarrollo y fortalecimientos de las competencias es un elemento clave y crítico dentro de la cultura del servicio, hecho que demanda de capacitación continua de todo el personal, haciendo especial énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, pues de su desempeño depende grandemente la satisfacción y la fidelización del cliente (Botía Sanabria & Orozco Pulido, 2012). Esta afirmación orienta a su vez la mirada a otro elemento crítico para desarrollar estrategias de servicio exitosas al cliente referido al trato que merece, necesita y se debe al cliente interno. El trabajador, su motivación, disposición y entrenamiento, las cuales dependen en buena medida de las políticas de dirección, de la cultura organizacional y se ven afectadas por otras variables organizacionales controladas o generadas desde la dirección es el primer cliente de la organización y con alta probabilidad transferirá en su servicio su propio grado de satisfacción.



El propósito de la gestión de conocimiento, en referencia a Nieves Lahaba & León Santos (2017), es traducir detalladamente, el conocimiento en acción y posteriormente en resultados. Sin embargo, también se plantean 5 objetivos fundamentales que se describen a continuación:

- Incrementar la competitividad presente y futura
- Mejorar y elevar el rendimiento
- Desarrollar las oportunidades de negocio
- Aumentar la comunicación
- Elevar el liderazgo de las empresas en el mercado

Una de las normas situadas en la gestión del conocimiento, es, “mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr una ventaja frente a los competidores del mercado” (Nieves Lahaba & León Santos, 2017). Sin embargo, es importante resaltar que el conocimiento en las organizaciones, carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva, por ello, se plantea en la siguiente figura, la explotación del conocimiento, la cual corresponde a la utilización de la generación de procesos de innovación de manera sistemática.

Una empresa que tenga presente la importancia de la gestión del conocimiento, tiene la ventaja de contar con una organización adaptativa a las circunstancias que pueden variar de acuerdo al entorno, es decir, la capacidad de la estructura organizacional que tiene la empresa para resolver dificultades o situaciones de mejoramiento en su rentabilidad.

La introducción o implementación de la gestión del conocimiento en una empresa, tiende a transformar de manera cautelosa las estructuras rígidas en elementos más flexibles, capaces de dotar a la empresa de un ajuste necesario para convertir amenazas internas y externas en oportunidades.

Generalmente las empresas se vuelven más dependientes del área del conocimiento, en base a la utilización de factores de comunicación, tales

como el internet, el cual aminora el tiempo y las distancias geográficas, eliminando la necesidad de ir a un lugar físico determinado. Los bienes y servicios, se vuelven más sofisticados, y es ahí, donde radica el contenido de su valioso conocimiento, no únicamente en la cantidad, sino en sus cualidades y características.

De esta forma se considera a la capacitación como uno de los medios prioritarios en la política de administración de personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Aun así, se invierte gran cantidad de presupuesto en las mismas y sin embargo no son atendidas como deberían ya que se centran más en el cumplimiento del plan de las capacitaciones, que en el cumplimiento de sus objetivos sin visualizar su valor concentrado.

### 1.6.2 Marco conceptual

A continuación, se detallan las principales conceptualizaciones que contribuirán a la comprensión de este trabajo de investigación:

- **Capacitación:** es una herramienta básica para el desarrollo del personal dentro de la empresa. Permite que los colaboradores tengan un amplio conocimiento sobre las actividades relacionadas con su puesto y facilita el crecimiento personal y, por ende, de la organización.
- **Administración:** Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Münch, Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2010, pág. 3)
- **Productividad:** Es el resultado administrativo que se desea se debe calcular por anticipado, es decir, lo que debe producir una unidad de

trabajo en un tiempo determinado: hora, día, semana, mes, etc. En teoría, con esta unidad de medida establecemos costos y precios, y calculamos materias primas en almacenes, tiempos de entrega, etc. (Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 25)

- **Administración de los recursos humanos:** La administración de recursos humanos comprende al proceso administrativo cuyo objetivo se enfoca en el incremento y conservación del capital humano en una organización.
- **Planificación:** la planificación es la estructuración de una serie de pasos, procedimientos, estrategias o acciones necesarios para cumplir determinados objetivos
- **Servicio:** actividades que buscan satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.
- **Productividad:** El resultado administrativo que se desea se debe calcular por anticipado, es decir, lo que debe producir una unidad de trabajo en un tiempo determinado: hora, día, semana, mes, etc. En teoría, con esta unidad de medida establecemos costos y precios, y calculamos materias primas en almacenes, tiempos de entrega, etc. (2006)
- **Mejora continua:** De acuerdo a la (ISO 9001, 2015) la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua (pág. 32).
- **Estrategia:** son los procedimientos a emplearse frente a determinados escenarios que se puedan presentar, con el fin de alcanzar los objetivos previamente planteados, es decir es el plan de

acción de toma de decisiones para precautelar el bienestar de la organización.

- **Gestión:** son el conjunto de actividades, procesos o procedimientos que se realizan para dirigir y administrar una empresa.
- **Eficiencia:** comprende la capacidad de una persona para realizar o cumplir adecuadamente una función o actividad optimizando la utilización de recursos para conseguir los resultados esperados.
- **Eficacia:** se define como eficacia a la capacidad con la que cuenta una persona para alcanzar un resultado esperado.
- **Recursos humanos:** son el conjunto de todas aquellas personas que colaboran en una área o departamento de la empresa a fin de impulsar el crecimiento económico de la misma.
- **Cobranzas:** conlleva el acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda.
- **Ventas:** son las actividades realizadas para incentivar potenciales clientes a realizar una determinada compra, de un bien o servicio.
- **Tarjetas de crédito:** son una forma o medio de pago que puede ser utilizada por su propietario a fin de pagar por la adquisición de bienes y servicios y pueden ser una manera conveniente de pedir prestado dinero al banco.

## **Capítulo II: Propuesta Comercial**

## **2.1 Descripción de la empresa, actividad.**

La idea del proyecto consiste en un plan de capacitación enfocado en los auxiliares que demuestren cualidades y habilidades idóneas para asumir el cargo de administrador dentro de las cadenas de farmacias Cruz Azul y Pharmacys del Grupo Difare, en el sector farmacéutico.

## **2.2 Visión.**

Para el año 2023 visualizamos proporcionar administradores con actitudes y aptitudes que contribuyan con un servicio de calidad y compromiso, y tenga como objetivos desempeñar cargos administrativos de farmacias, que permitan desarrollar niveles de productividad y crecimiento al Grupo Difare.

## **2.3 Misión.**

Brindar colaboradores capaces de desempeñarse con eficacia y eficiencia a la satisfacción de las necesidades en el mercado laboral, orientado al servicio de la comunidad.

## **2.4 Valores**

- Trabajo de equipo.

Capacidad para llevar a cabo las tareas diarias de forma coordinada y solidaria, y de compartir conocimiento e investigar de forma conjunta en aquellos proyectos que requieran creatividad, innovación y cooperación.

- Igualdad de Oportunidades.

Todas las personas merecen las mismas oportunidades en la formación y el crecimiento profesional, por lo que promovemos este valor entre nuestros usuarios y dentro del equipo.

- Orientación.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

Por medio de esta habilidad las personas, equipos y organizaciones estarán en la capacidad de lograr resultados de manera más eficiente.

- Excelencia en la Gestión.

Nos comprometemos con todos los conceptos fundamentales de la excelencia y los llevamos a la práctica aplicando herramientas y metodologías integradas en nuestro sistema de gestión.

## **2.5 Objetivo general**

Proporcionar a la empresa recursos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

## **2.6 Objetivos específicos.**

- Aumentar el porcentaje de nuevas farmacias que tengan definido un administrador previo a su apertura en un 25%, a fin de contar en cada establecimiento con un responsable de las gestiones del.
- Identificar un número de 100 auxiliares de punto de venta, teniendo como resultado un 50% de personal capacitado para que pueda desempeñar el cargo de Administradores.
- Capacitar mensualmente a los auxiliares de 10 farmacias del grupo farmacéutico, con la finalidad de alcanzar un nivel de rentabilidad y productividad del 80%.

## 2.7 Modelo de negocios (CANVAS)

Figura 1.  
Modelo de Negocios (CANVAS)



Elaborado por: Autores



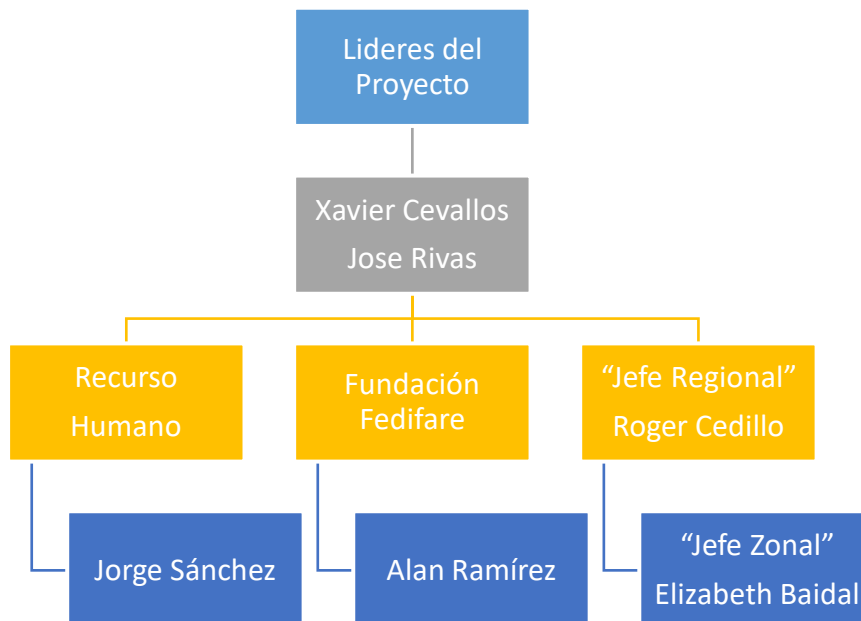
## 2.8 Estrategia genérica, ventajas competitivas

Diferenciación, que lograría el cliente a implementar el proyecto.

Con la implementación del proyecto, se procederá a optimizar los errores administrativos de las Farmacias a un 98%.

## 2.9 Estructura organizacional: organigrama

**Figura 2.**  
**Organigrama**



Elaborado por: Autores

Líder del proyecto, persona que tenga responsabilidad en el proyecto.

## **2.10 Plan de Marketing**

### **2.10.1 Perfil del cliente: quién es, dónde está, cómo consume...**

- Personal de farmacia “auxiliar de Punto de Venta”
- Edad entre 20 a 35 años
- Sexo: Hombre o Mujer
- Compromiso: Poseer actitud de crecimiento y superación.

### **2.10.2 Estrategia de Producto**

El proyecto tiene como objetivo desarrollar y capacitar a personal de farmacia mejorando la eficiencia en el trabajo, y de esta manera se alcance un índice alto de productividad con el personal que ocupara el cargo de administrador de punto de venta, que contara con los siguientes contenidos:

- Capacitador que tiene una preparación profesional de 10 años en metodologías de entrenamiento de simulación que le permitirá brindar sus conocimientos y establecer una nueva estrategia para cumplir el plan de capacitación.
- Elección de horas productivas para el desarrollo del aprendizaje.
- Establecer capacitación en técnicas de ventas, liderazgo y conocimientos de los manuales y procedimiento de la empresa. Teniendo una comunicación efectiva y asertiva que permita el desarrollo de la persona para establecer nuevos cargos y tenga como objetivo su desarrollo laboral.
- El acompañamiento y desarrollo de la capacitación que permitirá establecer un mejor nivel de conocimientos y

guiarlos en cada proceso que se establecerá en lo que dure el proyecto.

### **2.10.3 Estrategia de Precio**

- Tiempo: Dedicación de horas de capacitación
- Compromiso: Tomar consciencia de la importancia que tiene cumplir los procesos aprendidos en las capacitaciones.
- Dedicación: atención y esfuerzo que dispone en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.
- Esfuerzo: enfrentar las dificultades que supone el logro de las metas propuestas.
- Conocimiento: comprender la naturaleza, cualidades y características de las capacitaciones brindadas.

### **2.10.4 Estrategia de Distribución**

La estrategia que se deriva a través de nuestro plan de capacitación por medio de la fundación Fedifare, consiste en que se amplíe a todas las cadenas de grupo Difare para así tener personal altamente capacitado que ostente para desempeñar cargos administrativos.

### **2.10.5 Estrategia de Promoción**

- Publicidad: realizar paquetes promocionales de forma permanente para motivar a los consumidores de la farmacia.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

- Venta personal: Mejorar la calidad de servicio al cliente, mediante un trato personalizado que será fortalecido a través de las capacitaciones impartidas.
- Promoción de ventas: Entregar premios a los consumidores por la compra de productos promocionales del mes.
- Relaciones públicas: lanzamiento del proyecto realizando un coctel
- Merchandising propuesta en todo el proyecto a través de la implementación de administradores en cada punto de venta sumado a las estrategias antes mencionadas fortalecer la experiencia de compra de los clientes en cada una de las farmacias del grupo.

## 2.11 Plan de acción para el logro de los objetivos

- Aumentar el porcentaje de nuevas farmacias que tengan definido un administrador previo a su apertura en un 25%, a fin de contar en cada establecimiento con un responsable de las gestiones del lugar.

**Tabla 3.**

### Plan de acción objetivo 1

Alcanzar el 25% de puntos de ventas que cuenten con Administradores capacitado en el año del 2023

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		¿Cómo vamos a medir?
Implementar capacitaciones dirigidas a los auxiliares de los puntos de ventas	Posicionar a nuevos administradores	XC/JR	oct-22	dic-22	\$, Personal, Equipo de computación y tiempo.	% de administradores capacitados para la evolución de las farmacias.
Realizar evaluación de conocimiento con el área de recursos humanos	Seleccionar a los mejores puntuados a fin de que sean considerados como administradores de los puntos de ventas	J.S	MENSUAL	MENSUAL	\$, Física-Virtual	% de administradores aptos
Realizar retroalimentación de forma continua a cada administrador	Mejora de procesos administrativos	XC/JR	MENSUAL	MENSUAL	\$, Física-Virtual	Disminuir el % de errores administrativos

Elaborado por: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

- Identificar un número de 80 auxiliares de punto de venta, teniendo como resultado un 50% de personal capacitado para que pueda desempeñar el cargo de Administradores.

**Tabla 4.**  
**Plan de acción objetivo 2**

**Alcanzar el 50% de Administradores capacitado en el año del 2023**

MEDIOS ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
<b>Apertura de farmacias 2023</b>	Posicionar a nuevos administradores	XC/JR	oct-22	dic-22	\$, Personal, Equipo de computación y tiempo.	% de administradores capacitados para la evolución de las farmacias.
<b>Realizar evaluación de conocimiento con el área de recursos humanos</b>	Obtener el nivel de conocimiento de los administradores.	J.S	MENSUAL	MENSUAL	\$, Física-Virtual	Mejorar el % de conocimiento y desempeño de los administradores
<b>Implantar capacitaciones</b>	Mejora de procesos administrativos	XC/JR	MENSUAL	MENSUAL	\$, Física-Virtual	Disminuir el % de errores administrativos

Elaborado por: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

- Capacitar mensualmente a los auxiliares de 10 farmacias del grupo, con la finalidad de alcanzar un nivel de rentabilidad y productividad del 80%

**Tabla 5.**  
**Plan de acción objetivo 3**

**Alcanzar el 80% de rentabilidad y productividad en las farmacias del grupo**

MEDIOS ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
<b>Identificar a los auxiliares de los diferentes puntos de venta</b>	Contar con una base actualizada de los candidatos a potenciales administradores	XC/JR	Oct-22	oct-22	\$, Personal, Equipo de computación y tiempo.	% de auxiliares de farmacia a ser capacitados para administradores de los puntos de venta.
<b>Implementar capacitaciones dirigidas a los auxiliares de los puntos de ventas</b>	Posicionar a nuevos administradores	XC/JR	oct-22	dic-22	\$, Personal, Equipo de computación y tiempo.	% de administradores capacitados para la evolución de las farmacias.
<b>Crear una plantilla de proyecto para realizar un seguimiento de los candidatos</b>	Contar con una base actualizada de los candidatos a potenciales administradores	XC/JR	MENSUAL	MENSUAL	\$, Personal, Equipo de computación y tiempo.	% de administradores capacitados aptos para la gestión de las farmacias.

Elaborado por: Autores

## **Capítulo III: Análisis Financiero del Proyecto**



PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

El presente apartado abarca el análisis financiero del plan de capacitación a los auxiliares de farmacia, a fin de formarles para convertirlos en administradores de las farmacias del Grupo Difare en la ciudad de Guayaquil. Para lo cual se realiza una estimación de cinco años de todos los ingresos, costos y gastos en los que se incurre por la puesta en marcha del plan de mejora, mismo que será financiado con capital propio y mediante préstamo bancario.

### 3.1 Supuestos financieros

Dentro de la tabla 6 se muestra los supuestos financieros para la estimación de cinco años del plan de mejora, el incremento anual que se ha considerado del comportamiento de la demanda es del 8% a partir del segundo año y por su parte el comportamiento de los gastos se estima en un 3% cada año producto de la inflación en el mercado.

**Tabla 6.**  
**Supuestos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Incremento anual de sueldos		0%	0%	0%	0%
Comportamiento de la demanda esperada		8%	8%	8%	8%
Comportamiento de los gastos		3%	3%	3%	3%

Elaborado por: Autores

### 3.2 Inversión

La inversión consiste en el direccionamiento de recursos de manera óptima con la finalidad de obtener un beneficio futuro. Dentro de esta idea de proyecto se requiere una inversión de \$3.600 con el objetivo de brindar un servicio de calidad y adquirir equipos de cómputo y financiar todos los gastos de viáticos, suministros de oficina y movilización en los que se incurra al implementar el plan de mejora.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

El mismo será financiado de forma mixta es decir 70% con recursos propios y el 30% restante con recursos de terceros, de tal forma que las aportaciones de terceros y propios representan \$1.800 y \$2.520 respectivamente. Los fondos de terceros serán obtenidos a través de un préstamo con el Banco del Pacífico a cinco años plazos con el 16% de interés. Estos fondos serán empleados para solventar gastos operativos y para la compra de equipos de cómputo, así como el capital de trabajo necesario para la ejecución de la idea del proyecto.

**Tabla 7.**  
**Inversión**

Descripción	Tipo de activo	Unid.	Costo unitario	Costo total	Vida útil	Depreciación anual
Capital de trabajo	1. Activo corriente	1	2000	\$ 2.000,00		
Gastos pre-operativos	2. Otros activos	1	1000	\$ 1.000,00		
Computadoras	Equipos de cómputo	1	600	\$ 600,00	3	\$ 200,00
<b>Inversión total</b>				<b>\$ 3.600,00</b>		<b>\$ 200,00</b>

Elaborado por: Autores

**Tabla 8.**  
**Financiamiento**

<b>Inversión Requerida</b>	<b>\$3.600,00</b>	
<b>Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Aportes propios	\$2.520,00	70%
Aportes de terceros (Bancos)	\$1.080,00	30%
<b>Total financiamiento</b>		
Tasa a pagar	16,00%	Banco Pacífico
Plazo de deuda (años)	5	

Elaborado por: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

Es importante puntualizar que dentro de la inversión existe la compra de equipos de computación, los mismos que tendrán una depreciación de \$200 anuales con una vida útil de tres años.

### 3.3 Ventas

En la tabla a continuación, se observa el incremento de las ventas que se generan por la puesta en marcha del plan de mejora en las farmacias del Grupo Difare. Para la proyección de las ventas se consideró una tasa de crecimiento del 8% anual, con una captación de ingresos de \$37.349,78 en el primer año con un total de \$220.124,33 en ventas durante los cinco años (Ver anexo 1 el desglose de las ventas mensuales por año) que se implemente la idea de proyecto del plan de capacitaciones dirigido auxiliares de farmacia a fin de que se conviertan en administradores de farmacias.

**Tabla 9.**  
**Ventas**

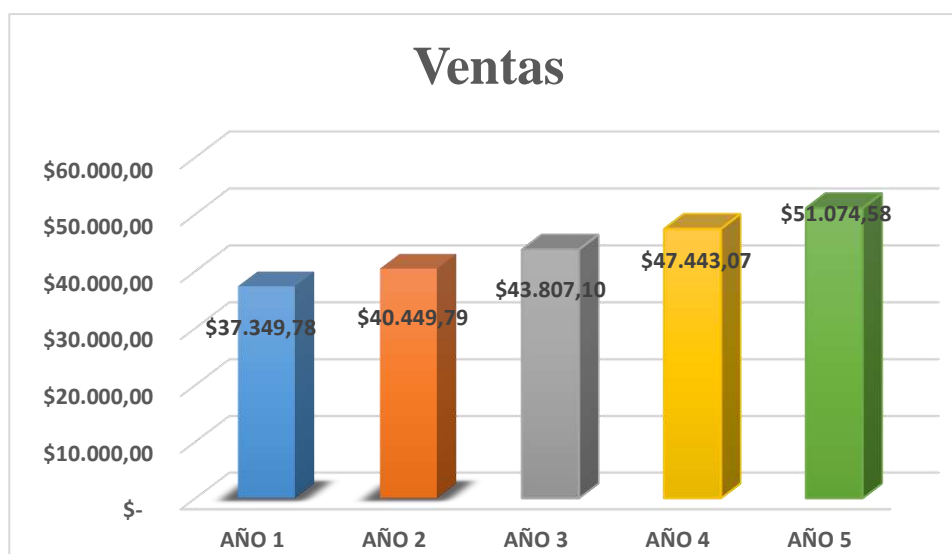
Oferta Productos O Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador de punto de venta	\$37.349,78	\$40.449,79	\$43.807,10	\$47.443,07	\$51.074,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$37.349,78</b>	<b>\$40.449,79</b>	<b>\$43.807,10</b>	<b>\$47.443,07</b>	<b>\$51.074,58</b>

Elaborado por: Autores

En la figura 3 a continuación, se destaca el incremento de las ventas durante los primeros cinco años en los que se implemente el plan de mejora dentro del grupo de farmacias.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Figura 3.**  
**Ventas**



Elaborado por: Autores

### 3.4 Costos

En los siguientes periodos anuales el aumento en costos es del 8% considerando la tasa de crecimiento del mercado en relación a las ventas. Alcanzando en el primer año \$34.361,80 sobre las ventas anuales.

**Tabla 10.**  
**Costos**

Oferta productos o servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador de punto de venta	\$32.494,31	\$35.191,32	\$38.112,18	\$41.275,47	\$44.434,88
<b>TOTAL</b>	\$32.494,31	\$35.191,32	\$38.112,18	\$41.275,47	\$44.434,88

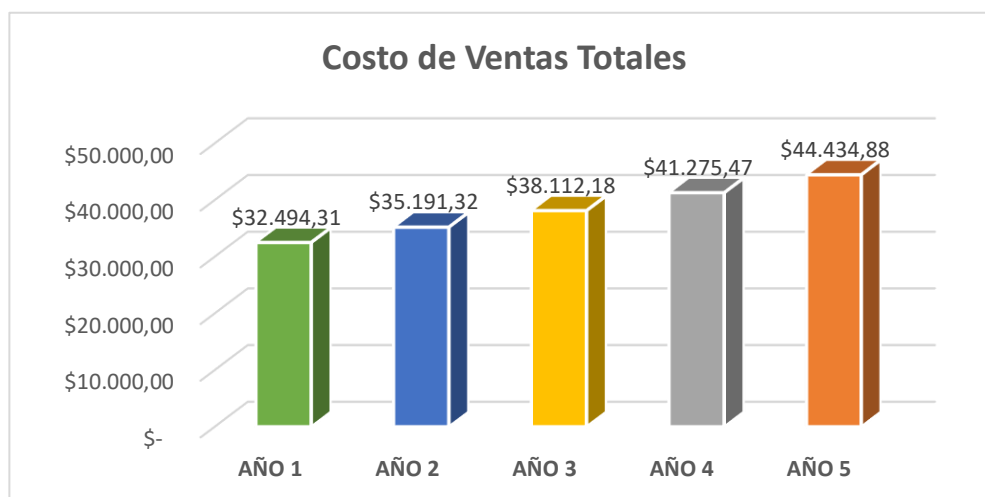
Elaborado por: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

En el gráfico a continuación se visualiza el incremento anual de los costos de la idea de proyecto durante la proyección de los cinco años.

**Figura 4.**

**Costos**



Elaborado por: Autores

### 3.5 Gastos

Los gastos operacionales considerados en la puesta en marcha del plan de mejora donde se consideran los suministros de oficina necesarios cuyo valor asciende \$600, la movilización en \$1200 y los viáticos en \$1020; mismos que tendrán un incremento del 8% anual considerando el comportamiento de la demanda esperada.

**Tabla 11.**

**Gastos**

Gastos operacionales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de oficina	\$ 600,00	\$ 648,00	\$ 699,84	\$ 755,83	\$ 816,29
Movilización	\$ 1.200,00	\$ 1.296,00	\$ 1.399,68	\$ 1.511,65	\$ 1.632,59
Viáticos	\$ 1.020,00	\$ 1.101,60	\$ 1.189,73	\$ 1.284,91	\$ 1.387,70
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.820,00</b>	<b>\$ 3.045,60</b>	<b>\$ 3.289,25</b>	<b>\$ 3.552,39</b>	<b>\$ 3.836,58</b>

Elaborado por: Autores

### 3.6 Préstamo

El proyecto se financiará de forma mixta, es decir mediante recursos propios y a través de un préstamo con una institución financiera. El monto del préstamo es \$1.800 con el Banco del Pacífico, mismo que tiene una tasa de interés anual del 16% a cinco años plazo.

**Tabla 12.**  
**Características del préstamo**

<b>Préstamo</b>	\$1.080,00
<b>Tasa anual</b>	16,00%
<b>Pagos por año</b>	12
<b>Tasa por período</b>	1,33%
<b>Plazo Deuda (años)</b>	5
<b>Cuotas (número)</b>	60
<b>Dividendo</b>	\$26,26

*Elaborado por: Autores*

El préstamo se cancelará en 60 cuotas (5 años) aplicando la tabla de amortización francesa, lo que conlleva a que las cuotas a cancelar sean fijas durante cada periodo. Debido a que con esta forma de amortización el monto a pagar del capital mensualmente crece mientras que el valor a pagar por el interés de cada cuota disminuye teniendo de esta forma que cancelar cuotas mensuales fijas.

**Tabla 13.**  
**Fuentes de financiamiento**

<b>Periodos anuales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Interés</b>		\$161,88	\$135,48	\$104,52	\$68,23	\$25,70
<b>Capital Pagado</b>		\$153,28	\$179,69	\$210,64	\$246,93	\$289,47
<b>Dividendos</b>		\$315,16	\$315,16	\$315,16	\$315,16	\$315,16
<b>Saldo</b>	\$1.080,00	\$926,72	\$747,03	\$536,39	\$289,47	\$0,00

*Elaborado por: Autores*

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

### 3.7 Estados financieros

A continuación, se muestra el estado de situación financiera del proyecto. Detallando las cifras anuales de la compra de los equipos de cómputo con su respectiva depreciación, así como las cuentas por pagar a terceros e instituciones financieras, por el dinero que se requiere para el desarrollo del proyecto. Adicional se detalla el capital social que corresponden a los fondos propios por \$2520 con los cuales se financiará el proyecto.

**Tabla 14.**  
**Estado de Situación Financiera**

		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
		1	2	3	4	5
EFFECTIVO	3.000,00	4.720,31	6.373,84	7.783,80	8.722,18	10.359,36
A/F NETOS	600,00	600,00	800,00	1.000,00	600,00	800,00
<b>ACTIVOS</b>	<b>3.600,00</b>	<b>4.120,31</b>	<b>5.573,84</b>	<b>6.783,80</b>	<b>8.122,18</b>	<b>9.559,36</b>
CTAS.DOC. X PAGAR		244,18	680,56	761,67	850,78	934,31
PRÉSTAMO BCARIO.	1.080,00	926,72	747,03	536,39	289,47	-
<b>PASIVOS</b>	<b>1.080,00</b>	<b>1.170,90</b>	<b>1.427,59</b>	<b>1.298,06</b>	<b>1.140,25</b>	<b>934,31</b>
CAPITAL SOCIAL	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00
RESERVA LEGAL		42,94	162,63	296,57	446,19	610,50
UTILIDADES RETENIDAS		386,47	1.463,63	2.669,17	4.015,74	5.494,54
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2.520,00</b>	<b>2.949,41</b>	<b>4.146,25</b>	<b>5.485,74</b>	<b>6.981,94</b>	<b>8.625,04</b>
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>3.600,00</b>	<b>4.120,31</b>	<b>5.573,84</b>	<b>6.783,80</b>	<b>8.122,18</b>	<b>9.559,36</b>

Elaborado por: Autores

En la Tabla 15, por su parte se detalla el estado de resultado integral con los ingresos y egresos incurridos. Reflejando una utilidad desde el primer año de la ejecución del plan de mejora en el grupo farmacéutico, convirtiéndose en un

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
 CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
 GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

proyecto rentable y teniendo los ingresos necesarios para solventar los gastos que se incurran entre ellos los relacionados al préstamo financiero adquirido.

**Tabla 15.**  
**Estado de Resultado Integral**

		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>		37.349,78	40.449,79	43.807,10	47.443,07	51.074,58
<b>- Costo de Ventas</b>		32.494,31	35.191,32	38.112,18	41.275,47	44.434,88
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		4.855,47	5.258,47	5.694,92	6.167,60	6.639,70
<b>- Gastos desembolsables</b>		2.820,00	3.045,60	3.289,25	3.552,39	3.836,58
<b>- Gastos no desembolsables</b>		1.200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>Utilidad Operacional</b>		835,47	2.012,87	2.205,68	2.415,21	2.603,12
<b>- Gastos financiamiento</b>		161,88	135,48	104,52	68,23	25,70
<b>+/- Ing/Eg. No operacionales</b>						
<b>Utilidad antes de Reparto a Trabajadores</b>		673,59	1.877,40	2.101,15	2.346,98	2.577,42
<b>- 15% Reparto Ut. Trabajadores</b>		101,04	281,61	315,17	352,05	386,61
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>		572,55	1.595,79	1.785,98	1.994,93	2.190,81
<b>- 25% Impuesto Renta</b>		143,14	398,95	446,50	498,73	547,70
<b>Utilidad antes de Reserva Legal</b>		429,41	1.196,84	1.339,49	1.496,20	1.643,11
<b>- 10% Reserva Legal</b>		42,94	119,68	133,95	149,62	164,31
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>386,47</b>	<b>1.077,16</b>	<b>1.205,54</b>	<b>1.346,58</b>	<b>1.478,80</b>
<b>+ Gastos no desembolsables</b>		1.200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>+ Reserva Legal</b>		42,94	119,68	133,95	149,62	164,31
<b>+ Deudas no pagadas en el periodo</b>		244,18	680,56	761,67	850,78	934,31
<b>- Deudas pagadas</b>			- 244,18	- 680,56	- 761,67	- 850,78
<b>- Amortización (cap.pagado)</b>		- 153,28	- 179,69	- 210,64	- 246,93	- 289,47
<b>+ Valor en Libros (si se vende)</b>						
<b>Inversión</b>	- 3.600,00				- 600,00	
<b>Préstamo a largo plazo</b>	1.080,00					
<b>Flujo de Caja</b>	- 2.520,00	<b>1.720,31</b>	<b>1.653,53</b>	<b>1.409,96</b>	<b>938,38</b>	<b>1.637,18</b>

Elaborado por: Autores



### 3.8 Indicadores económicos

De acuerdo a los indicadores económicos como son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), el proyecto es rentable considerando que la Tasa de Retorno Esperada es del 25% en comparación con el 55,07% de la TIR y un VAN positivo de \$1.936,20 lo que indica que el proyecto es viable. Observando el Payback se concluye que la inversión se recupera a los dos años de implementar el plan de mejora, en otras palabras, es en este tiempo cuando se empieza a generar ganancias y se ha solventado el pago del préstamo realizado.

**Tabla 16.**  
**Indicadores financieros**

	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo</b>	\$ -2.520,00	\$ 1.720,31	\$ 1.653,53	\$ 1.409,96	\$ 938,38	\$ 1.637,18
<b>VPN</b>	\$ -2.520,00	\$ 1.426,93	\$ 1.137,65	\$ 804,63	\$ 444,19	\$ 642,80
<b>Payback</b>	\$ -2.520,00	\$ -1.093,07	\$ 44,58	\$ 849,21	\$ 1.293,39	\$ 1.936,20

<b>% Tasa de retorno esperada</b>	25%
<b>% Interés del Banco</b>	16,00%

<b>% Aportes Propios</b>	70%
<b>% Aportes otros</b>	30%

<b>Impuestos</b>	36,25%
------------------	--------

<b>WACC</b>	21%
-------------	-----

<b>TIR</b>	<b>55,07%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.936,20</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>2 AÑOS</b>

TIEMPO	VALOR
1	-1.093
<b>n = ?</b>	<b>CERO</b>
2	45

1	1.138
n - 1	1.093

**n = 1,96**

<b>AÑOS</b>	1
<b>MESES</b>	12

Elaborado por: Autores

### 3.9 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un método empleado para analizar la relación existente entre los costos fijos, variables y las utilidades, en otras palabras, es el volumen de ventas en el cual los costos totales son iguales a los ingresos totales, es decir el punto donde las utilidades son cero.

El presente proyecto presenta un punto de equilibrio de 86% en el primer año, tal como se visualiza en la Tabla 17, mismo que conforme transcurre los años tiene tendencia decreciente.

**Tabla 17.**  
**Punto de equilibrio**

<b>Punto de equilibrio</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo fijo	\$ 4.181,88	\$ 3.381,08	\$ 3.593,77	\$ 3.820,62	\$ 4.062,27
Ventas - costo variable	\$ 4.855,47	\$ 5.258,47	\$ 5.694,92	\$ 6.167,60	\$ 6.639,70
<b>% Equilibrio</b>	<b>86%</b>	<b>64%</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>	<b>61%</b>
Ventas	\$ 37.349,78	\$ 40.449,79	\$ 43.807,10	\$ 47.443,07	\$ 51.074,58
Costos variables	\$ 32.494,31	\$ 35.191,32	\$ 38.112,18	\$ 41.275,47	\$ 44.434,88
Costos fijos	\$ 4.181,88	\$ 3.381,08	\$ 3.593,77	\$ 3.820,62	\$ 4.062,27
<b>Utilidad</b>	<b>\$ 673,59</b>	<b>\$ 1.877,40</b>	<b>\$ 2.101,15</b>	<b>\$ 2.346,98</b>	<b>\$ 2.577,42</b>
<b>Verificación</b>					
Ventas	\$ 32.168,32	\$ 26.008,28	\$ 27.644,38	\$ 29.389,40	\$ 31.248,27
Costos variables	\$ 27.986,44	\$ 22.627,20	\$ 24.050,61	\$ 25.568,78	\$ 27.185,99
Costos fijos	\$ 4.181,88	\$ 3.381,08	\$ 3.593,77	\$ 3.820,62	\$ 4.062,27
<b>Utilidad</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

Elaborado por: Autores

### 3.10 Ratios financieros

En la Tabla 18 se detallan los ratios financieros del proyecto, donde la razón corriente es mayor a 2 lo que significa la existencia de dinero ocioso que podría ser usado para pagar deudas o realizar inversiones, es decir darles rentabilidad a estos recursos. Esto es ratificado por el ratio del capital de trabajo donde se muestra índices positivos donde es recomendable que la organización decida estratégicamente el destino de estos recursos con la finalidad de contribuir con su crecimiento.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

La rotación del activo total nos muestra que en el primer año los activos son recuperados 9,06 veces a través de las ventas sin embargo este ratio disminuye llegando al 5,34 veces en el año 5 lo que indica que en los primeros años los activos totales tendrán una productividad mayor. Debido a que estos activos tienen mayor facilidad de producir ventas y generar rentabilidad. El ratio de endeudamiento permite identificar que durante el primer año el nivel de endeudamiento es equilibrado, sin embargo, en los siguientes años el mismo disminuye lo que significa que se está incurriendo en un exceso de recursos improductivos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad de los recursos por el costo de oportunidad.

Por su parte el leverage total en los cinco años es menor a 1, lo que significa que no es conveniente apalancarse a través del endeudamiento porque no contribuye en el incremento de la rentabilidad. El margen bruto se mantiene en los cinco años, lo mismo sucede con el margen operativo y el margen neto sufre un ligero incremento en los últimos dos años. El ROE es superior al ROA, es decir, que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma, ha crecido la rentabilidad financiera.

**Tabla 18.**  
**Ratios financieros**

<b>Ratios financieros</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón corriente	\$ 19,33	\$ 9,37	\$ 10,22	\$ 10,25	\$ 11,09
Capital de trabajo	\$ 4.476,13	\$ 5.693,29	\$ 7.022,13	\$ 7.871,40	\$ 9.425,04
Rotación del activo total	\$ 9,06	\$ 7,26	\$ 6,46	\$ 5,84	\$ 5,34
Endeudamiento	28%	26%	19%	14%	10%
Leverage total	\$ 0,40	\$ 0,34	\$ 0,24	\$ 0,16	\$ 0,11
Cobertura pasivo financiero	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,00
Cobertura gasto financiero	\$ 5,16	\$ 14,86	\$ 21,10	\$ 35,40	\$ 101,30
Margen bruto	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
Margen operativo	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
Margen neto	\$ 0,01	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,04
ROA	\$ 0,09	\$ 0,19	\$ 0,18	\$ 0,17	\$ 0,15
ROE	\$ 0,13	\$ 0,26	\$ 0,22	\$ 0,19	\$ 0,17

*Elaborado por: Autores*

## **Conclusiones**

La aplicación de implementar un plan de capacitación dirigido a los auxiliares de farmacia del Grupo Difare con la finalidad de convertirse en administradores, tiene un impacto positivo en la rentabilidad de las farmacias, debido a que mediante las capacitaciones se corregirá las falencias en la gestión de los procesos dentro de los puntos de ventas.

Es significativo puntualizar la importancia de la gestión del conocimiento de los colaboradores dentro de cualquier organización debido a su impacto tanto en la calidad del servicio que se brinda a los clientes, como en el desarrollo personal del talento humano de tal forma que efectúe sus actividades de forma eficiente contribuyendo en la rentabilidad de las organizaciones. Basado en lo antes indicado se ratifica la viabilidad teórica del plan de mejora que se pretende implementar.

Se concluye que con la implementación del plan de mejora se estima optimizar en un 98% los errores administrativos dentro de las farmacias del Grupo Difare, alcanzando de esta forma altos niveles de productividad y un promedio del 50% de auxiliares de farmacia capacitados durante cada año a fin de que se conviertan en administradores de los puntos de venta.

Acorde a la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) se indica la viabilidad exitosa del plan de mejora mediante las capacitaciones a los auxiliares de farmacia. Teniendo una TIR de 55,07% aceptable frente a la Tasa de Retorno Esperada del 25%, a su vez se obtiene un VAN positivo de \$1.936.2 recuperando la inversión en el segundo año de la ejecución del proyecto.

## **Recomendaciones**

Con el objetivo de aumentar la competitividad y reducir costos se recomienda realizar un plan de capacitación estructurado con bases simples sobre temas puntuales y de fácil aplicación que impacte de forma significativa en la organización a su vez que permita el desarrollo de su talento humano.

Otro punto a considerar es identificar las necesidades reales a establecer en el programa de capacitación, es decir que las capacitaciones no se realicen por formalismo sino con el objetivo de cubrir las necesidades de la empresa e influir directamente en su personal, así como en su proceder dentro del desarrollo de sus actividades diarias.

Conjuntamente con el plan de capacitaciones se debe diseñar un manual de funciones donde se describa de forma específica las funciones y perfil que debe cumplir cada administrador de farmacia, a fin de contribuir en la detección de necesidades de capacitaciones en determinados temas.

## Bibliografía

- Acosta, D., & Dávila, M. (2005). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de transporte de valores para el sistema financiero y clientes corporativos en la ciudad de Quito*. Quito.
- Ahumada Tello, E., & Perusquia Velasco, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, 127-158. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n1/0186-1042-cya-61-01-00127.pdf>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). *Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly* (Vol. 25). Recuperado el 2022
- Andreu, A., & Martínez-Villanova, M. (2011). Cómo gestionar una PyMEs mediante el cuadro de Mando. *ESIC*. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/download/45/163>
- Araya, A., & Orero, A. (2004). Los sistemas de información y su interacción con la dimensión cultural de las organizaciones. *Revista de Ingeniería Industrial*, III(1). Obtenido de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/139>
- Arceo Moheno, G. (Enero de 2009). *Universidad Politécnica de Cataluña*. Recuperado el 2022, de Eumed: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/gam.pdf>
- Bateman, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/7063103/Administraci%C3%B3n\\_Bateman](https://www.academia.edu/7063103/Administraci%C3%B3n_Bateman)
- Botía Sanabria, M., & Orozco Pulido, L. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. *Estudios y Perspectivas*

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

en *Turismo*, XXI(3), 646-652. Recuperado el 2022, de  
<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180724044006.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.).  
Colombia: McGraw- Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (Tercera ed.).  
Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado el 2022

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*  
(Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 2022

Davenport, S., & Bibby, D. (1999). *Rethinking a national innovation system: the  
small country as SME. Technology Analysis & Strategic Management* (Vol.  
32). Recuperado el 2022

Encarnación Suárez, F. (2011). *Capacitación al Personal y su efecto en el  
volumen de ventas en la empresa "Movil Center", en la ciudad de Pelileo.*  
Ambato.

Espinel, V. (2011). *Proyecto de Gestión.*

Faxas, P. (2011). Análisis de la política de crédito y administración financiera de  
la empresa. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, XV. Obtenido  
de [https://fdocuments.ec/document/analisis-de-la-politica-de-credito-y-  
administracion-financiera-de-la-empresa.html](https://fdocuments.ec/document/analisis-de-la-politica-de-credito-y-administracion-financiera-de-la-empresa.html)

FORBES. (2020). *Falta de capacitación: la debilidad de la transformación digital.*  
Obtenido de Forbes México: [https://www.forbes.com.mx/falta-de-  
capacitacion-la-debilidad-de-la-transformacion-digital/](https://www.forbes.com.mx/falta-de-capacitacion-la-debilidad-de-la-transformacion-digital/)

García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente.  
*Telos*, XVIII(3), 381-398. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

- Garza Tamez, H., Abreu, J., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, IV(1), 194-249. doi:1870-557X
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 2022
- Innobasque. (2020). *8 casos prácticos: A&B Laboratorios de Biotecnología*. Obtenido de Innobasque: <https://www.innobasque.eus/microsite/te-ayudamos-a-innovar/nuevos-modelos-de-negocio/casos-de-exito/>
- ISO 9001. (2015). *ISO 9001 - Sistemas de gestión de calidad*. Normas, Suiza. Recuperado el 2022
- McElroy, M. (2000). The new knowledge management. Knowledge and Innovation. En M. W. McElroy, *Journal of the KMCI* (Vol. 1, pág. 67). Recuperado el 2022
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). *Las TIC como motor de la economía digital*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/las-tic-como-motor-de-la-economia-digital/#:~:text=Las%20TIC%20e%20Internet%20son%20los%20motores%20de,la%20productividad%2C%20potenciar%20la%20competitividad%2C%20entre%20otros%20beneficios.>
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). México, México: Prentice Hall. Recuperado el 2022, de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=114961>



PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). México, México: Prentice Hall. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=114961>
- Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, IV(8), 23-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>
- Nieves Lahaba, & León Santos, M. (Febrero de 2017). *Universidad del Cauca*. Recuperado el 2022, de [http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos\\_demanda\\_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf](http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos_demanda_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. En I. Nonaka, & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*. New York.
- Orrala, D., & Mendoza, F. (2018). Efectivo y Equivalentes de efectivo y su incidencia en la liquidez de la empresa. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Pérez, M. (2011). *Administración y gestión operaciones auxiliares de gestión de tesorería*. Madrid: Ediciones Parninfo S.A.
- Perspectivas. (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa Perspectivas. *Perspectivas*(20), 7-28. Recuperado el 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, MA.
- Reed Holden, K. (1998). *Estrategia y tácticas para la fijación de precios: Guía para tomar decisiones*. Edición Granica S.A.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

- Roa, O. (2007). *Ingeniería de Software*.
- Rua, A. (2017). La importancia de la capacitación en los asesores de confiar para el buen funcionamiento del proceso de análisis de los créditos.
- Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. J. (Junio de 2010). Modelos para medir el riesgo de crédito. *Revista Científica Javeriana*, XXIII(40), 295-319. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20514982012.pdf>
- Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sommerville. (2011). *Ingeniería de Software* (Novena ed.). México: Pearson Education.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2022). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Tello Pérez, P., & Pineda González, L. (2018). Análisis del comercio electrónico en Ecuador. *Universidad Internacional del Ecuador*.
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms*. India: Pearson Education.

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Anexos**

**Anexo 1. Ventas mensuales**

<b>Oferta Productos O Servicios</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Año</b>
Administrador de punto de venta	\$ 3.000,00	\$ 3.020,00	\$ 3.040,13	\$ 3.060,40	\$ 3.080,80	\$ 3.101,34	\$ 3.122,02	\$ 3.142,83	\$ 3.163,78	\$ 3.184,88	\$ 3.206,11	\$ 3.227,48	\$ 37.349,78
Administrador de punto de venta	\$ 3.249,00	\$ 3.270,66	\$ 3.292,46	\$ 3.314,41	\$ 3.336,51	\$ 3.358,75	\$ 3.381,14	\$ 3.403,68	\$ 3.426,38	\$ 3.449,22	\$ 3.472,21	\$ 3.495,36	\$ 40.449,79
Administrador de punto de venta	\$ 3.518,66	\$ 3.542,12	\$ 3.565,74	\$ 3.589,51	\$ 3.613,44	\$ 3.637,53	\$ 3.661,78	\$ 3.686,19	\$ 3.710,76	\$ 3.735,50	\$ 3.760,41	\$ 3.785,47	\$ 43.807,10
Administrador de punto de venta	\$ 3.810,71	\$ 3.836,12	\$ 3.861,69	\$ 3.887,43	\$ 3.913,35	\$ 3.939,44	\$ 3.965,70	\$ 3.992,14	\$ 4.018,76	\$ 4.045,55	\$ 4.072,52	\$ 4.099,67	\$ 47.443,07
Administrador de punto de venta	\$ 4.102,40	\$ 4.129,75	\$ 4.157,28	\$ 4.185,00	\$ 4.212,90	\$ 4.240,98	\$ 4.269,26	\$ 4.297,72	\$ 4.326,37	\$ 4.355,21	\$ 4.384,25	\$ 4.413,47	\$ 51.074,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.680,77</b>	<b>\$ 17.798,65</b>	<b>\$ 17.917,30</b>	<b>\$ 18.036,75</b>	<b>\$ 18.157,00</b>	<b>\$ 18.278,04</b>	<b>\$ 18.399,90</b>	<b>\$ 18.522,56</b>	<b>\$ 18.646,05</b>	<b>\$ 18.770,35</b>	<b>\$ 18.895,49</b>	<b>\$ 19.021,46</b>	<b>\$ 220.124,33</b>

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Anexo 2. Costos mensuales**

Oferta Productos O Servicios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Administrador de punto de venta	2.610,00	2.627,40	2.644,92	2.662,55	2.680,30	2.698,17	2.716,16	2.734,26	2.752,49	2.770,84	2.789,31	2.807,91	32.494,31
<b>TOTAL</b>	<b>2.610,00</b>	<b>2.627,40</b>	<b>2.644,92</b>	<b>2.662,55</b>	<b>2.680,30</b>	<b>2.698,17</b>	<b>2.716,16</b>	<b>2.734,26</b>	<b>2.752,49</b>	<b>2.770,84</b>	<b>2.789,31</b>	<b>2.807,91</b>	<b>32.494,31</b>

**AÑO 2**

Oferta Productos O Servicios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 2
Administrador de punto de venta	2.826,63	2.845,47	2.864,44	2.883,54	2.902,76	2.922,11	2.941,60	2.961,21	2.980,95	3.000,82	3.020,83	3.040,96	35.191,32
<b>TOTAL</b>	<b>2.826,63</b>	<b>2.845,47</b>	<b>2.864,44</b>	<b>2.883,54</b>	<b>2.902,76</b>	<b>2.922,11</b>	<b>2.941,60</b>	<b>2.961,21</b>	<b>2.980,95</b>	<b>3.000,82</b>	<b>3.020,83</b>	<b>3.040,96</b>	<b>35.191,32</b>

**AÑO 3**

Oferta Productos O Servicios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 3
Administrador de punto de venta	3.061,24	3.081,65	3.102,19	3.122,87	3.143,69	3.164,65	3.185,75	3.206,98	3.228,36	3.249,89	3.271,55	3.293,36	38.112,18

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

<b>TOTAL</b>	<b>3.061,24</b>	<b>3.081,65</b>	<b>3.102,19</b>	<b>3.122,87</b>	<b>3.143,69</b>	<b>3.164,65</b>	<b>3.185,75</b>	<b>3.206,98</b>	<b>3.228,36</b>	<b>3.249,89</b>	<b>3.271,55</b>	<b>3.293,36</b>	<b>38.112,18</b>
--------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

**AÑO 4**

<b>Oferta Productos O Servicios</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Año 4</b>
Administrador de punto de venta	3.315,32	3.337,42	3.359,67	3.382,07	3.404,62	3.427,31	3.450,16	3.473,16	3.496,32	3.519,63	3.543,09	3.566,71	41.275,47
<b>TOTAL</b>	<b>3.315,32</b>	<b>3.337,42</b>	<b>3.359,67</b>	<b>3.382,07</b>	<b>3.404,62</b>	<b>3.427,31</b>	<b>3.450,16</b>	<b>3.473,16</b>	<b>3.496,32</b>	<b>3.519,63</b>	<b>3.543,09</b>	<b>3.566,71</b>	<b>41.275,47</b>

**AÑO 5**

<b>Oferta Productos O Servicios</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Año 5</b>
Administrador de punto de venta	3.569,09	3.592,88	3.616,83	3.640,95	3.665,22	3.689,65	3.714,25	3.739,01	3.763,94	3.789,03	3.814,29	3.839,72	44.434,88
<b>TOTAL</b>	<b>3.569,09</b>	<b>3.592,88</b>	<b>3.616,83</b>	<b>3.640,95</b>	<b>3.665,22</b>	<b>3.689,65</b>	<b>3.714,25</b>	<b>3.739,01</b>	<b>3.763,94</b>	<b>3.789,03</b>	<b>3.814,29</b>	<b>3.839,72</b>	<b>44.434,88</b>

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Anexo 3. Gastos mensuales**

**Proyectados:  
Año 1**

<b>Gastos Operacionales</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Año 1</b>
Suministros de oficina	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Movilización	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Viáticos	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	1.020,00
<b>TOTAL</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>235,00</b>	<b>2.820,00</b>

**Proyectados:  
Año 2**

<b>Gastos Operacionales</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Año 2</b>
Suministros de oficina	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	51,50	618,00
Movilización	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	1.236,00
Viáticos	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	87,55	1.050,60
<b>TOTAL</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>242,05</b>	<b>2.904,60</b>

XAVIER HUMBERTO CEVALLOS GONZALEZ  
JOSE GREGORIO RIVAS CASTILLO

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Proyectados:  
Año 3**

<b>Gastos Operacionales</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Año 3</b>
Suministros de oficina	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	636,54
Movilización	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	106,09	1.273,08
Viáticos	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	90,18	1.082,12
<b>TOTAL</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>249,31</b>	<b>2.991,74</b>

**Proyectados:  
Año 4**

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL AÑO 4</b>
Suministros de oficina	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	54,64	655,64
Movilización	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	109,27	1.311,27
Viáticos	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	92,88	1.114,58
<b>TOTAL</b>	<b>856,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>256,79</b>	<b>3.681,49</b>

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

Proyectados:  
Año 5

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Suministros de oficina	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	56,28	675,31
Movilización	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	112,55	1.350,61
Viáticos	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67	1.148,02
<b>TOTAL</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>264,49</b>	<b>3.173,93</b>

Anexo 4. Préstamo

Periodos mensuales	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Interés		\$14,40	\$14,24	\$14,08	\$13,92	\$13,75	\$13,59	\$13,42	\$13,25	\$13,07	\$12,90	\$12,72	\$12,54
Capital Pagado		\$11,86	\$12,02	\$12,18	\$12,34	\$12,51	\$12,68	\$12,84	\$13,02	\$13,19	\$13,37	\$13,54	\$13,72
Dividendos		\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26
Saldo	\$1.080,00	\$1.068,14	\$1.056,11	\$1.043,93	\$1.031,59	\$1.019,08	\$1.006,40	\$993,56	\$980,54	\$967,35	\$953,99	\$940,44	\$926,72

XAVIER HUMBERTO CEVALLOS GONZALEZ  
JOSE GREGORIO RIVAS CASTILLO



PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
\$12,36	\$12,17	\$11,98	\$11,79	\$11,60	\$11,40	\$11,21	\$11,01	\$10,80	\$10,60	\$10,39	\$10,17
\$13,91	\$14,09	\$14,28	\$14,47	\$14,66	\$14,86	\$15,06	\$15,26	\$15,46	\$15,67	\$15,88	\$16,09
\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26
\$912,81	\$898,72	\$884,44	\$869,97	\$855,30	\$840,45	\$825,39	\$810,13	\$794,67	\$779,00	\$763,12	\$747,03

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
\$9,96	\$9,74	\$9,52	\$9,30	\$9,07	\$8,84	\$8,61	\$8,38	\$8,14	\$7,90	\$7,65	\$7,40
\$16,30	\$16,52	\$16,74	\$16,96	\$17,19	\$17,42	\$17,65	\$17,89	\$18,13	\$18,37	\$18,61	\$18,86
\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26
\$730,73	\$714,21	\$697,47	\$680,51	\$663,32	\$645,90	\$628,25	\$610,36	\$592,23	\$573,87	\$555,25	\$536,39

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
\$7,15	\$6,90	\$6,64	\$6,38	\$6,11	\$5,84	\$5,57	\$5,30	\$5,02	\$4,73	\$4,45	\$4,15
\$19,11	\$19,37	\$19,62	\$19,89	\$20,15	\$20,42	\$20,69	\$20,97	\$21,25	\$21,53	\$21,82	\$22,11
\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26
\$517,28	\$497,92	\$478,29	\$458,40	\$438,25	\$417,83	\$397,14	\$376,17	\$354,92	\$333,39	\$311,58	\$289,47

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
\$3,86	\$3,56	\$3,26	\$2,95	\$2,64	\$2,33	\$2,01	\$1,68	\$1,36	\$1,02	\$0,69	\$0,35
\$22,40	\$22,70	\$23,01	\$23,31	\$23,62	\$23,94	\$24,26	\$24,58	\$24,91	\$25,24	\$25,58	\$25,92
\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26	\$26,26
\$267,06	\$244,36	\$221,35	\$198,04	\$174,42	\$150,48	\$126,22	\$101,64	\$76,74	\$51,49	\$25,92	\$0,00

PLAN DE NEGOCIOS PARA CAPACITAR A LOS AUXILIARES DE FARMACIA PARA  
CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES EN EL GRUPO DIFARE, EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL A PARTIR DE AÑO 2023

**Anexo 5. Hipervínculo documento plan financiero**

[A-EC-07-12 CEVALLOS GONZALEZ XAVIER HUMBERTO - RIVAS  
CASTILLO JOSÉ GREGORIO.xlsx](#)